



2ª edición

# ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

JAIME MARISTANY

PEARSON  
Prentice  
Hall



**Administración de Recursos Humanos**  
2da. edición



# **Administración de Recursos Humanos**

2da. edición

**Jaime Maristany**

Revisión Técnica

**Lic. Juan Carlos Ayala**

Profesor Regular

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de Buenos Aires



ARGENTINA • MÉXICO • BRASIL • COLOMBIA • COSTA RICA • CHILE  
ESPAÑA • GUATEMALA • PERÚ • PUERTO RICO • VENEZUELA

Datos de catalogación bibliográfica

Jaime Maristany  
Administración de Recursos Humanos  
2da. edición

Pearson Educación de México S.A. de C.V., 2007

ISBN 10: 9702608503  
ISBN 13: 9789702608509

Formato: 21 x 27cm

Páginas 464

Autor: Jaime Maristany

Editora: María Fernanda Castillo  
e-mail: [Fernanda.castillo@pearsoned.com.pe](mailto:Fernanda.castillo@pearsoned.com.pe)

Diseño y diagramación: Adriana Martínez

Corrección de estilo: María Walas

**Administración de Recursos Humanos**

SEGUNDA EDICIÓN, 2007

D.R. © 2007 por Pearson Educación de México S.A. de C.V.  
Atlacomulco N° 500 5º piso  
Col. Industrial Atoto  
53519 Naucalpan de Juárez, Estado de México.

Prentice Hall es una marca registrada de Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

ISBN 10: 9702608503  
ISBN 13: 9789702608509

# Índice

---

<b>Acerca del autor</b>	<b>XV</b>
<b>Prólogo</b>	<b>XVII</b>
<b>Parte I Introducción</b>	
<b>Capítulo 1. Las personas</b>	<b>3</b>
1.1 La persona	3
1.1.1 Descripción	3
1.2 El tema de la libertad	6
1.3 Los intereses del hombre	8
1.4 Resumen	9
1.5 Preguntas	9
<b>Capítulo 2. La organización</b>	<b>11</b>
2.1 La organización	11
2.2 Formas de organización	15
2.2.1 Organización funcional	15
2.2.2 Organización divisional	16
2.2.3 Organización matricial	17
2.2.4 Organización en red	18
2.3 La flexibilidad de la organización	19
2.4 La distinción entre línea y <i>staff</i>	20
2.5 Resumen	22
2.6 Preguntas	22
<b>Capítulo 3. Las personas y la organización</b>	<b>23</b>
3.1 Las personas en la empresa	23
3.1.1 ¿Por qué están las personas en la empresa?	23
3.2 La personalidad	24
3.3 Resumen	27

## VI ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

<b>Capítulo 4. Organización de Recursos Humanos</b>	<b>29</b>
4.1 Recursos Humanos	29
4.2 Organigramas	31
4.3 El poder y el estilo de <i>management</i> de la empresa	32
4.4 Planificación estratégica	33
4.5 El objetivo de Recursos Humanos	36
4.5.1 Distintas funciones	36
4.6 Estrategias para el desarrollo de la función	37
4.7 Auditoría de Recursos Humanos	39
4.7.1 La filosofía	39
4.7.2 Las políticas	39
4.7.3 Las técnicas	39
4.7.4 La aceptación de Recursos Humanos en la empresa	40
4.8 Resumen	40

## Parte II Comportamiento organizacional

<b>Capítulo 5. Comportamiento organizacional</b>	<b>43</b>
5.1 Sobre el comportamiento organizacional	43
5.2 Comportamiento individual	45
5.2.1 Actitud	45
5.2.2 Satisfacción	46
5.2.3 Estados de ánimo	48
5.2.4 Lealtad	48
5.2.5 Dedicación	49
5.2.6 Conformidad <i>versus</i> creatividad	50
5.3 Rotación	51
5.4 Ausentismo	53
5.5 Disciplina	54
5.6 El control	56
5.7 Resumen	57
Apéndice. Fórmulas	58
<b>Capítulo 6. Calidad de vida, diversidad y violencia</b>	<b>59</b>
6.1 Los roles de las personas	59
6.2 Lo privado y lo público	60
6.3 Diversidad y violencia	60
6.3.1 Acoso sexual	62
6.4 Calidad de vida en el trabajo	63
6.5 Igualdad de oportunidades	63
6.5.1 Igualdad de oportunidades en la empresa	63
6.5.2 Igualdad de oportunidades en la sociedad	64
6.6 Ajuste	65



6.6.1 Despido	66
6.6.2 Plan voluntario de retiro	66
6.6.3 Renuncia	67
6.6.4 Jubilación adelantada	67
6.6.5 Ajuste incruento	67
6.7 Resumen	68
<b>Capítulo 7. Los grupos</b>	<b>69</b>
7.1 Comportamiento grupal	69
7.1.1 Organización informal (los grupos pequeños)	69
7.1.2 Organización formal (los grupos pequeños)	71
7.1.3 Equipos de trabajo	73
7.1.4 Trabajar en equipo	74
7.1.5 Creatividad grupal	74
7.1.6 Relaciones entre grupos	76
7.1.7 Conflicto organizacional	77
7.1.8 La solución del conflicto	78
7.2 Resumen	79
<b>Capítulo 8. Comunicación</b>	<b>81</b>
8.1 La comunicación	81
8.2 El proceso de comunicación	83
8.2.1 Comunicación visual	84
8.2.2 Comunicación oral	84
8.2.3 Comunicación escrita	84
8.2.4 El arte de escuchar en sentido amplio	85
8.3 Elementos y situaciones conflictivas en la comunicación	85
8.3.1 La paradoja	85
8.3.2 El doble vínculo	86
8.3.3 El silencio	87
8.3.4 Los malos y los locos	87
8.3.5 El cierre de la comunicación	88
8.3.6 Otras formas de la comunicación	88
8.3.7 Los tiempos	88
8.3.8 El campo de las comunicaciones	89
8.3.9 Síntesis	89
8.4 La comunicación en la empresa	89
8.4.1 Formas de comunicación	90
8.4.2 Revista interna ( <i>house organ</i> )	91
8.4.3 Video	91
8.4.4 <i>E-mail</i>	92
8.4.5 Otros métodos de comunicación	92
8.5 Resumen	92

## VIII ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

<b>Capítulo 9. La cultura</b>	<b>93</b>
9.1 ¿Qué es la cultura?	93
9.2 Estudio de la cultura y la actitud	98
9.2.1 Diseño del estudio	99
9.2.2 Recolección de datos	102
9.2.3 Administración de la información	102
9.2.4 Devolución/ <i>Feedback</i>	102
9.2.5 Acción	103
9.3 Ética	105
9.3.1 La ética en la empresa	105
9.3.2 Algunos casos de empleados	107
9.4 Resumen	108
 Estudio de casos. Parte II	
Caso 1. Comunicaciones y creación de cultura: el caso Nextel	109
Caso 2. Banco Hipotecario Nacional: haciendo foco en la transformación de las personas	113
 Parte III El management	
 <b>Capítulo 10. El management</b>	<b>119</b>
10.1 El <i>management</i>	119
10.2 Evolución del <i>management</i>	122
10.3 Pasos sucesivos	124
10.3.1 Visión	124
10.3.2 Realidad	124
10.3.3 Brecha	124
10.3.4 Estrategias	125
10.3.5 Organización	125
10.3.6 Objetivos	125
10.4 <i>Management</i> de Recursos Humanos	127
10.5 <i>Scorecard</i>	127
10.6 El poder	128
10.6.1 Los ejes del poder	128
10.7 Acciones y reacciones de las personas en posiciones jerárquicas	131
10.7.1 Acerca del miedo y de los celos o envidia	131
10.7.2 Sobre las acciones ofensivas	133
10.7.3 Sobre las acciones blandas	135
10.7.4 Sobre las acciones diversas	136
10.8 El sistema de poder define la política	137
10.9 Poder y responsabilidad	138
10.10 Delegación	139
10.10.1 Pasos del proceso	140

10.11 Aprender del error	142
10.12 Resumen	143
<b>Capítulo 11. Liderazgo</b>	<b>145</b>
11.1 Liderazgo o conducción	145
11.2 Liderazgo y toma de decisiones	150
11.3 Resumen	157
<b>Capítulo 12. Motivación</b>	<b>159</b>
12.1 La motivación	159
12.2 Desmotivación	167
12.3 Enriquecimiento de tareas	168
12.4 Confianza y pertenencia	171
12.5 El grave problema de la falta de pertenencia	172
12.6 Resumen	174
<b>Capítulo 13. El cambio</b>	<b>175</b>
13.1 El cambio	175
13.2 La pirámide personal	177
13.3 El plan de cambio	180
13.3.1 ¿Quién produce el cambio?	181
13.3.2 ¿Cuándo se cambia?	182
13.4 Velocidad y caos en el cambio	183
13.5 La profundidad del cambio	183
13.6 El cambio de unas personas por otras	184
13.7 Resistencia al cambio	185
13.8 El proceso de cambio	188
13.8.1 El cambio cotidiano	188
13.8.2 El cambio menor	188
13.8.3 El cambio mayor	189
13.8.4 Liderazgo cerrado	189
13.8.5 Liderazgo abierto	193
13.9 Otros aspectos del cambio	195
13.9.1 Los roles	195
13.9.2 Estructura del cambio	195
13.9.3 Tecnología o personas	196
13.9.4 El problema de pensar	196
13.9.5 Prevenciones importantes	197
13.10 Desarrollo organizacional	199
13.11 Resumen	200
<b>Capítulo 14. Gestión internacional</b>	<b>203</b>
14.1 La cuestión de las empresas	203
14.2 La cuestión personal	205

## **X ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

14.2.1 Los primeros pasos	206
14.2.2 La mudanza	207
14.2.3 Ubicarse	208
14.2.4 La vida en la filial	209
14.2.5 El regreso	210
14.3 La globalización	211
14.4 Entrenamiento	212
14.5 El fracaso de la gestión internacional	214
14.6 Resumen	215
<b>Capítulo 15. Las relaciones laborales</b>	<b>217</b>
15.1 Los sindicatos	217
15.2 Estratificación y desarrollo	218
15.3 Distintas prácticas laborales	219
15.4 Relaciones entre empleados y empleadores	220
15.5 Políticas de relaciones laborales	221
15.6 El conflicto	222
15.7 La negociación	223
15.7.1 Convenio colectivo y procedimientos para implementarlo	224
15.8 Resumen	226
<b>Estudio de casos. Parte III</b>	
Caso 3. Un caso de alineación de objetivos	227
Caso 4: Problemas de producción	230
Caso 5. La fusión según Silvina	232
Caso 6. Cambio organizacional	234
Caso 7. Dos casos de transferencia	238
Caso 8. El caso de la planta que no había sido tomada	240
<b>Parte IV Los subsistemas</b>	
<b>Capítulo 16. La salud</b>	<b>245</b>
16.1 Medicina, Higiene y Seguridad industrial	245
16.1.1 Relación con Recursos Humanos	245
16.1.2 Medicina	246
16.1.3 Higiene	247
16.1.4 Seguridad industrial	248
16.2 Resumen	249
<b>Capítulo 17. Descripción de tareas</b>	<b>251</b>
17.1 Descripción de tareas	254
17.1.1 Utilidad de la descripción	255

17.2	Proceso de descripción de las tareas	256
17.2.1	Decisión política	257
17.2.2	Determinación del área a describir	257
17.2.3	Plan del proceso	257
17.2.4	Diseño	258
17.2.5	Cronograma	258
17.2.6	Descripción grupal	259
17.2.7	Comunicación	259
17.3	Diseño del formulario de descripción de tareas	259
17.4	Entrenamiento	260
17.5	El formulario	260
17.5.1	Ejemplos de descripción de tareas	261
17.6	¿Quién completa el formulario?	263
17.7	Aprobación	266
17.8	Comunicación	266
17.9	¿Cuándo hacer la descripción?	267
17.10	Resumen	268
<b>Capítulo 18.</b>	<b>Selección y empleo</b>	<b>271</b>
18.1	Antecedentes	271
18.2	Empleo interno <i>versus</i> empleo externo	273
18.2.1	Empleo interno	273
18.2.2	Empleo externo	275
18.3	Selección por un tercero	275
18.3.1	Decisión de cobertura	275
18.3.2	Análisis del requerimiento	275
18.3.3	Decisión de búsqueda mediante <i>outsourcing</i>	276
18.4	Selección propia	277
18.4.1	Medios de contacto	277
18.4.2	Medios de selección	279
18.4.3	Decisión de ingreso	282
18.4.4	Revisación médica	282
18.4.5	Ingreso	282
18.4.6	Inducción	283
18.5	La entrevista	284
18.5.1	Entrenamiento del entrevistador	284
18.5.2	Partes de la entrevista	285
18.6	Una política de selección de personal	286
18.6.1	Política de selección y empleo de personal	286
18.7	Resumen	289
<b>Capítulo 19.</b>	<b>Evaluación de tareas</b>	<b>291</b>
19.1	Introducción	291
19.2	Sistemas de evaluación	292

## **XII ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

19.2.1 Aplicación y procesos	292
19.3 Otros sistemas de evaluación de tareas	303
19.3.1 Sistema <i>Hay</i>	303
19.3.2 Método de los perfiles	304
19.3.3 <i>Time span</i>	304
19.3.4 <i>Guideline Method</i>	304
19.4 Manual de clasificación por puntos	305
19.4.1 Responsabilidad	305
19.4.2 Aptitud	310
19.4.3 Esfuerzo	312
19.5 Resumen	313
<b>Capítulo 20. Administración de remuneraciones</b>	<b>315</b>
20.1 Antecedentes	315
20.2 Administración de remuneraciones	316
20.2.1 Contrato individual	316
20.2.2 Convención colectiva	321
20.2.3 Decisión del Estado	322
20.2.4 Decisión de terceros	322
20.3 Encuesta de remuneraciones	323
20.3.1 Definición del mercado	323
20.3.2 Relevamiento de datos	324
20.3.3 Elaboración de datos	324
20.4 Escala de administración de remuneraciones	328
20.4.1 Ubicación en la escala	330
20.5 Aplicación de la administración de remuneraciones	332
20.5.1 La administración de remuneraciones	333
20.5.2 Remuneración variable	342
20.5.3 Remuneración a largo plazo	347
20.5.4 Remuneración por competencias	348
20.6 Beneficios	348
20.6.1 Condiciones de los beneficios	350
20.6.2 ¿A quiénes abarcan los beneficios?	351
20.6.3 Ventajas de los beneficios	351
20.7 Política de remuneraciones	352
20.7.1 Implementación	352
20.7.2 Montos, tiempos, autorización y comunicación	353
20.8 Resumen	355
<b>Capítulo 21. Desarrollo de Recursos Humanos Parte 1a.</b>	<b>357</b>
21.1 Introducción	357
21.2 Elementos, hitos y obstáculos del desarrollo	359
21.3 Formación de gerentes	362
21.4 Evaluación de desempeño	364
21.4.1 Ventajas e inconvenientes	364

21.4.2 Contenido	365
21.4.3 Sistemas de calificación	365
21.4.4 Periodicidad	373
21.4.5 Aplicación	373
21.5 Diseño de la evaluación de desempeño	373
21.5.1 Comunicación	374
21.5.2 Entrenamiento y entrevista	374
21.5.3 Tiempo y contenidos de la evaluación	377
21.5.4 Evaluación de desempeño y objetivos	377
21.6 La evaluación 360	378
21.6.1 ¿Qué es 360? ¿Cómo funciona?	378
21.6.2 ¿Para qué sirve?	382
21.6.3 ¿Qué niveles se evalúan?	383
21.6.4 ¿Quién evalúa? Comunicación y entrenamiento	383
21.6.5 ¿Cómo se evalúa?	385
21.6.6 Parámetros de calificación	385
21.6.7 Definición de competencias	386
21.6.8 Ejemplo de formulario	390
21.6.9 Duración del proceso	391
21.6.10 <i>Feedback</i>	391
21.6.11 Periodicidad	394
21.7 Resumen	395
<b>Capítulo 22. Desarrollo de Recursos Humanos Parte 2da.</b>	<b>397</b>
22.1 Potencial	397
22.2 Código de potencial	398
22.3 Lista de potencial	399
22.4 Planeamiento de carrera	401
22.5 Técnicas que hacen al planeamiento	401
22.6 Cuadros de reemplazo	408
22.6.1 Reunión de cuadros de reemplazo	408
22.7 Administración de capacitación	409
22.7.1 Recepción de información	409
22.7.2 Concreción del entrenamiento	410
22.7.3 Relevamiento de resultados	411
22.8 <i>Coaching</i>	416
22.8.1 Técnicas de <i>coaching</i>	418
22.9 <i>Counseling</i>	419
22.10 <i>Mentoring</i>	419
22.11 <i>Knowledge management</i>	420
22.12 Resumen	421
<b>Estudio de casos. Parte IV</b>	
Caso 9. El servicio asistencial de empresa	423

Caso 10. El uso de las entrevistas por competencias en un proceso de adquisición	426
Caso 11. Desarrollo de un procedimiento profesional de selección	429
Caso 12. La evaluación de puestos	431
Caso 13. La falta de aceptación de los niveles de remuneración	433
Caso 14. Los recambios generacionales en las estructuras de conducción. El caso del grupo Gancia	435
<b>Bibliografía</b>	<b>439</b>



## Acerca del autor

### Jaime Maristany

**C**onsultor de empresas en Management y Recursos Humanos.

Autor de quince libros sobre la especialidad (*Planeamiento de carrera, Evaluación de tareas y administración de remuneraciones, Empleo y desarrollo, El hombre, la empresa y la sociedad, ¿El hombre y la empresa son compatibles?, Motivación, Liderazgo, Administración de Recursos Humanos, El manejo de la crisis, Acción para el cambio, El management eficaz, El management de la realidad*, entre otros); de tres ensayos (*Argentina invertebrada, Hablemos de la mujer y El acto idiota*) y de tres libros de ficción, quince papers y numerosos artículos en diarios y revistas, en particular en *La Nación* de Buenos Aires.

Ha sido profesor en la Universidad Argentina de la Empresa (UADE), en la de Belgrano (UB), de Buenos Aires (en las Facultades de Ciencias Sociales, de Ingeniería, de Ciencias Económicas y de Derecho), del Centro, del Salvador y de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), en la Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas (ESEADE) y en el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

Ha sido Director de la carrera y postgrado de Recursos Humanos en la UCES. Jurado en varias ocasiones para designación de profesores en cátedras de numerosas universidades. Director Ejecutivo y del Directorio en Union Carbide Argentina y Eveready Argentina. Abogado (UBA). Presidente de Jaime Maristany Asociados. Miembro honorario de la Asociación de Desarrollo y Capacitación de la Argentina (ADCA) y fundador de la Asociación de Dirigentes de Recursos Humanos de la Argentina (ADRHA). Panelista u organizador en 57 congresos. Premio Ejecutivo del año 1983. Faja de Honor 2001 de la Academia Nacional de Ciencias de la Empresa, por *El management de la realidad*.



# Prólogo

**E**ste libro ha sido escrito con la intención de ser útil para quienes tengan la difícil tarea de estudiar las complejidades de las relaciones entre las personas o de actuar coordinando personas en una organización.

El tema de los recursos humanos se inicia en la comprensión de qué es el hombre y cómo éste se relaciona con la organización. Por ello comenzamos el libro analizando las bases, es decir, el ser humano con sus peculiaridades. Una vez hecho esto, consideramos las diferentes formas de estructura de la organización, y en especial la de Recursos Humanos.

Hemos dividido el libro en cuatro partes para que queden claramente establecidos los cuatro grandes capítulos de la materia.

Luego de los contenidos básicos tratados en la primera parte, la segunda está dedicada a un tema amplio y complejo, que no se ha constituido en una forma específica pero que alberga varios aspectos esenciales de las relaciones: el comportamiento organizacional. Por sus características distintivas, las relaciones en la organización deben ser diferenciadas, en cada uno de sus capítulos, del resto de los problemas que hacen a los recursos humanos.

La tercera parte está dedicada a algunos temas que son particulares en sí mismos y que no encuadran en los anteriores: la cuestión del *management*, que define las relaciones posteriores entre las partes; el liderazgo y la motivación, materias específicas de las relaciones en la empresa y grandes capítulos en sí mismos; y la cuestión del cambio, fundamental para la administración. Además, aquí hemos agregado temas como las relaciones laborales, ya que los sindicatos influyen sobre los recursos humanos, y el movimiento de las personas entre diferentes localidades, asunto que hoy se ha hecho más común y amplio con la globalización.

Por último, en la cuarta parte hemos reunido las técnicas. El ejercicio de la administración significa aplicar técnicas con el propósito de lograr los objetivos que se desean en la relación. Allí las consideramos. En esta parte en especial, se ha enfatizado en los mecanismos para la puesta en marcha de las técnicas y no sólo en su descripción. Es importante para nosotros que quien tenga que operar conozca la técnica y el mecanismo para ponerla en práctica.

Por ello, no solamente en la última parte sino en general, toda vez que se trata un proceso describimos la manera de llevar a cabo cada uno de sus pasos. Por ejemplo, respecto del *management*, desarrollamos cada uno de los pasos del *management* de la realidad que permita ponerlo en práctica de la manera más simple posible. Lo mismo hacemos en lo referente al cambio, donde analizamos cada parte de la secuencia y las consecuencias que cada una pueda tener. Es decir, teoría primero, práctica a continuación.

Quienes tienen que ver con el asunto de las personas en una organización necesitan un texto que les permita relacionar un tema con otro fácilmente y sin tener que recurrir a distintas fuentes. Hemos tratado de reunir nuestra experiencia en este libro para que quien quiera estudiar estos aspectos pueda hacerlo con facilidad.

Al mismo tiempo, hemos pensado en los operadores, ya que son los que enfrentan el problema más candente. Ellos, en los distintos niveles del *management* y en los diferentes sectores de una organización, deben relacionarse con los miembros de su sector a través de quienes tienen que lograr resultados. Los temas de la Parte II y de la III en particular serán útiles para ellos, porque se refieren de manera específica a los problemas de la acción y las relaciones de las personas en una organización.

Antes de terminar este prólogo, queremos hacer notar que en ocasiones se desvaloriza en las empresas el aspecto de fondo, las causas, por qué las personas son de cierta manera y hacen determinadas cosas. Si no se trata la cuestión del pensamiento desarrollado en ello, después es difícil entender por qué ocurren las cosas. Las personas no son como las percibimos debido a nuestra familia y a nuestra educación, sino que también son de muchas otras maneras. Quien actúa coordinando personas debe tenerlo en cuenta si no quiere tener dificultades porque no comprende qué es lo que ocurre.

Esperamos que este libro sea útil para quienes estudian y para quienes actúan en el tema de los recursos humanos.

Parte I

# **INTRODUCCIÓN**





# CAPÍTULO 1. **Las personas**

---

**E**n este capítulo trataremos acerca de las personas. Comenzaremos por analizar a la persona desde su base, como ser humano, y veremos la cuestión de la libertad del hombre y de cuáles son sus intereses.

## **1.1 La persona**

### **1.1.1 Descripción**

“Hombre” es la palabra que designa a la especie humana en sus dos géneros: el femenino y el masculino. Como la palabra “hombre” es masculina, a lo largo del libro usaremos la forma masculina y no la femenina.

“Hombre” proviene del latín *homo*, que a su vez nace en el indoeuropeo como *dhghem*, cuyo significado es “Tierra”. Cuando a ese vocablo se le agrega *on* se convierte en *ghom-on*, que quiere decir “habitante de la Tierra”, y del cual derivan las palabras *homo* y *humanus*, o sea, humano. Es claro, entonces, que en la descripción de qué es un hombre no hay otra intención que vaya más allá de decir que es el habitante de la Tierra. En su etimología no hay referencia alguna –como ocurre en otras– a movimiento o estado, sino que es una mera situación, la constatación de un hecho.

La Real Academia de la Lengua Española lo define como “animal racional” y agrega: “Bajo esta acepción se comprende todo el género humano”. No hace esta distinción respecto de “hombre”, y define a la persona como “individuo de la especie humana”, remitiéndonos al latín *persona*. Pero en el latín, *persona* fue

tomada del etrusco *phersu*, cuyo significado era “máscara de actor”, lo cual nos está diciendo ya algo diferente. El término “persona” es usado en castellano a partir de 1220 (*Diccionario Etimológico*, J. Corominas, 1973)

Por otra parte, la Real Academia profundiza el significado cuando define “personalidad”, acerca de la cual aclara que proviene del latín *personalitas* y dice que es “la diferencia individual que constituye a cada persona y la diferencia de otra”. Así, pues, cada persona es diferente y va más allá del mero ser hombre.

El término “persona” fue usado por primera vez como tal en el Concilio de Nicea del año 325 d.J.C. En él se estableció que Jesucristo tenía una naturaleza divina y otra humana, las que se reunían en su carácter de persona; es decir que “persona” era un término que describía la reunión en Jesucristo de lo humano y lo divino.

San Agustín (354-430 d.J.C.) hizo una distinción diferente. Basándose en la *Ética a Nicómaco* de Aristóteles (384-322 a.J.C.) y en su propia experiencia, definió a los tres miembros de la Trinidad como personas y no simplemente sustancias y, asimismo, definió como persona al ser humano, tema que trató en varias de sus obras, y en especial en *De Trinitate*. San Agustín señala que la persona tiene intimidad, la intimidad que produce la propia experiencia, y así tiene una relación concreta y real consigo mismo.

Sobre esta base Boecio (480-524 d.J.C.), en el capítulo III del *Libro sobre la persona y su dudosa naturaleza*, define este término –como será usado durante toda la Edad Media y aún más allá– como “una substancia individual de naturaleza racional”. Este concepto, con diferencias menores, se mantiene, así como que es un ser incomunicado e independiente.

Kant (1724-1804) es quien cambia radicalmente el punto de vista haciendo hincapié en las normas morales. Especialmente en la “Dialéctica trascendental” (*Crítica de la razón pura*) y en la *Crítica de la razón práctica* plantea que la persona es un ser en sí mismo que no puede ser substituida por otra, un ser racional bajo leyes morales. Es, además, un ser independiente pero comunicado.

Todas estas definiciones, como muchos otros análisis que se han hecho sobre el carácter de persona del ser humano, hacen una distinción abstracta del carácter de persona, lo cual, si bien es importante, no es tan claro como lo ha sido en planteos contemporáneos.

Para tratar esto volvamos al ser humano. En su base, lo primero que encontramos es que es un animal. Somos animales. Las personas tenemos una cierta tendencia a olvidarnos de ese hecho o, incluso, a degradar esa realidad. Pero en tanto animales estamos vivos, tenemos una cantidad de funciones básicas que nos permiten crecer y vivir, como el hambre y su saciedad, la elaboración de los alimentos que ingerimos, su absorción y la eliminación de restos a través de la orina y la defecación. Porque somos animales proveemos a nuestra supervivencia como especie a través del sexo, acto placentero que nos seduce, y, por último, elegimos entre alternativas.



Además, compartimos con los animales superiores otras características, los sentimientos de miedo o de rabia, o el sentir afecto. Los animales tienen miedo frente al peligro y actúan como lo hacemos nosotros, retirándose o atacando. Ellos también sienten miedo de otros animales, y del hombre. Y en tanto animales, nosotros sentimos, como ellos, afecto por quien nos trata bien o rabia contra quien nos trata mal. Deseamos algunas cosas y otras nos producen repulsión, como les ocurre a ellos, aunque su rango de conocimiento sea menor y, por lo tanto, su rango de deseo/repulsión también lo sea.

No es por casualidad que los seres humanos somos animales sino que estamos firmemente enraizados en el carácter de animalidad que compartimos con los animales superiores, y éste es un aspecto importante en nuestra vida, porque sin nuestra característica de animal no somos comprensibles. El ser humano sólo es comprensible si se parte del hecho de que es un animal, lo que no significa despreciar al ser humano, como tampoco disminuir la importancia de la animalidad.

Es decir que, la energía llamada “vida”, los instintos, la inteligencia y las emociones son parte nuestra en tanto somos animales superiores. Si recorremos lo que esto abarca, podremos advertir lo mucho que supone en nuestras vidas, y convenir en que el hecho de ser animal es una cuestión central, gracias a la cual desarrollamos la mayoría de nuestras acciones.

O sea que nacemos siendo animales humanos, seres humanos. Ser persona es un potencial que se produce en el punto donde se bifurcan los caminos entre el animal superior y el hombre, que es esta búsqueda del porqué. Y esto es la racionalidad, y lo que nos convierte en la “máscara del actor”. La suma de nuestras experiencias puede transformarnos en personas. Y decimos que puede hacerlo y no que lo hace porque, como afirma Ortega y Gasset (1883-1955) en *El hombre y la gente*, para enriquecernos como personas tenemos que *en-si-mismarnos*, es decir, entrar en nosotros y, frente al hecho que se nos ha planteado, meditarlo, buscar el porqué, llegar a alguna conclusión y tratar de ponerla en práctica. Así vamos haciéndonos persona, en la cavilación de los problemas que se nos plantean, en la búsqueda de las soluciones que meditamos en nuestro interior.

Esto quiere decir que algunos hombres se hacen más persona que otros. Algunos suman más experiencias y las profundizan. Por esto quizá algunos tengan muy bajo nivel de personalización, frente a otros que lo tienen muy alto. En todo caso, no podemos saberlo; no hay forma de medir el nivel de personalización y, por lo tanto, establecemos el principio general por el cual todo hombre debe ser respetado por el sólo hecho de ser hombre. Podría argumentarse que, en realidad, si no ha hecho algo más que esto, entonces no es más que un animal superior y no habría por qué tratarlo de otra manera. Hay elementos espirituales que están de por medio. Pero aun si los dejáramos de lado, recordemos que toda vez que se ha establecido algún tipo de distinción genérica entre unas personas y otras, tal circunstancia ha dado lugar a matanzas de hombres cuya interioridad no podíamos conocer.

## 1.2 El tema de la libertad

Las personas son quienes forman las organizaciones. No hay organización sin personas que la creen y sean, luego, parte de ella. Somos la “máscara del actor”, pero es con ella con lo que trataremos, ya que el interior de las personas nos será siempre difícil de alcanzar. Es más, las mismas personas no suelen alcanzarlo en su mayor medida. Por ello, desde Sócrates (430-399 a.J.C) se ha insistido tanto en aquello de “conócete a ti mismo”, debido a que el conocimiento de uno mismo no nos es regalado, sino que forma parte de esa meditación, de ese observarnos que nos permite conocernos y andar con mayor claridad por la vida.

Podemos distinguir cuatro tipos de libertad:

1. La libertad natural, la que supone que no estamos atados a un destino que nos obliga a hacer determinadas cosas.
2. La libertad política, que es la que supone la posibilidad de regir la propia vida sin las presiones de las comunidades a las que pertenecemos. En la antigüedad la noción de libertad era la del hombre libre en contra de la situación del esclavo.
3. La libertad personal en el sentido de independencia de las presiones de la sociedad. Las costumbres de una sociedad presionan sobre la persona coartando su libertad.
4. La libertad interior, que es la posibilidad de las personas de actuar en forma autónoma respecto de sus propias limitaciones interiores.

La noción central de libertad se inicia con Aristóteles. Según él las acciones involuntarias son las producidas por la coacción y la ignorancia. En *Ética a Nicómaco* define que es característico del hombre poder ejercer acciones voluntarias. Quien conoce el bien, dice, no puede dejar de actuar de acuerdo con él.

San Agustín, en *De libero arbitrio*, afirma que no basta con saber cuál es el bien, sino que hay que inclinarse hacia él. Distingue entre el libre albedrío y la libertad, siendo ésta la realización del bien con vistas a la beatitud, es decir, un libre albedrío más virtuoso. Si bien, dice, Dios sabe lo que va a ocurrir, ello no le quita libertad al hombre.

La noción de Aristóteles fue aceptada, básicamente, hasta la llegada de los deterministas, quienes guiados en particular por Spinoza (1632-1677) y su *Ética*, afirmaban que la libertad consiste en seguir la propia naturaleza en tanto ésta se halla en relación estrecha con toda la realidad. Esta unión de la naturaleza con el hombre fue atenuada por otros filósofos y distinguida por Kant (*op. cit.*) diciendo que, si bien en la naturaleza existe el determinismo, hay algo diferente que es la existencia de las leyes morales a que hicimos referencia antes. Éstas hacen que la libertad sea un acto propio que se pone a sí mismo como libre. O sea, el hecho de la existencia de leyes morales hace que el hombre elija entre ellas y actúe en consecuencia.

Ortega y Gasset, en *Historia como sistema*, hace notar que la vida no es un hecho sino un ir haciendo y, que en este ir haciendo por mí o por recepción de otras personas, invento proyectos de hacer y de ser, en vista de mi circunstancia. Ortega y Gasset fue quien dijo “yo soy yo y mi circunstancia”. Aclara que soy una fuerza libre, es decir, soy libre quiera o no quiera para elegir entre mis posibilidades. El hombre, afirma, “es un ente creador de su propia entidad”. La vida es la de cada cual.

Así que, de las cuatro aproximaciones al término “libertad”, hemos podido resumir la libertad natural, la que nos da el sistema político y las presiones que recibimos de la sociedad. Cuando Ortega y Gasset habla de “yo y mi circunstancia”, lo hace respecto de esta sociedad.

En esta última cuestión conviene analizar esto que es una verdad aceptada por la psicología moderna, o sea, que los hombres necesitamos vivir en sociedad. No es un simple deseo ni menos aún un capricho. Necesitamos vivir en sociedad para poder hacernos personas, para poder reconocernos en el otro, para poder pertenecer a un grupo que nos contiene. Sin esto el hombre pierde los límites, se vuelve loco, no se reconoce. Las personas, pues, tenemos que vivir en sociedad, y para hacerlo tenemos que actuar en ella.

Esta libertad es la que hace que pueda haber ética: sin libertad no hay ética. No puede haber conducta elegible y, por lo tanto, normas morales que seguir si no podemos dejar de seguirlas. Es fundamental para la vida en sociedad que pueda haber libertad para seguir la norma moral o no. Toda la ética se basa en el hecho de que el hombre es libre.

En la empresa no podemos evaluar a alguien si no creemos que tuvo la libertad para actuar de otra manera, de lo contrario, no puede ser evaluado. Podrá ser juzgado y aun condenado por haber violado una norma legal. Pero, por ejemplo, su desempeño no podrá ser evaluado si creemos que sólo pudo actuar como lo hizo. De la misma manera podemos hablar en la empresa de delegación. No puede haber delegación si no hay libertad. ¿Como le voy a decir a alguien que tiene tal poder y tal responsabilidad si no puede elegir qué hacer, si no puede entender el porqué?

Nos queda, por último, el problema de nuestra libertad interior. Éste también ha sido objeto de distintas aproximaciones, desde el determinismo hasta la libertad completa de la que hablamos. En realidad, nuestras emociones y nuestro intelecto tienen limitaciones; podemos advertirlas sin necesidad de recurrir a ningún autor. No podemos correr 100 metros en 6 segundos ni podemos amar largamente y sin condiciones. Podremos mejorar nuestra marca de 100 metros hasta un cierto límite y podremos amar más a algunas personas, quizá, con pocas condiciones, aceptando lo que consideramos sus defectos, tal vez las mismas actitudes que nos parecieron graciosas tiempo atrás. Las personas cambiamos y el tiempo pone a prueba nuestra fortaleza y la constancia de nuestras emociones y de nuestro intelecto. Nuestra libertad está, pues, claramente acotada por nuestras limitaciones.

Pero, por otra parte, existen condicionamientos, compulsiones y fobias que son más radicales que lo señalado anteriormente. Los genes establecen condiciones para nuestro ser; el lugar de nacimiento y nuestra crianza crean circunstancias que forman parte de las limitaciones sociales de que hablamos. Pero éstas, a veces, se convierten en fobias que nos impiden entrar a un lugar cerrado o ver un escarabajo: se trata, pues, de nuevas limitaciones a nuestra libertad. Podemos, también, tener compulsiones, una “fuerza irrefrenable a hacer algo”, que en Derecho se denomina “emoción violenta”, por ejemplo, la necesidad irrefrenable de detenerse a robar en una tienda.

¿Cuánto nos queda de libertad? Nadie lo sabe. Sí sabemos lo que no tenemos de libertad, tanto natural, como política o social, aunque a veces nos engañamos sobre sus parámetros. Pero no es tan fácil saber cuándo actuamos bajo una compulsión, o por una fuerte influencia, o por efecto de un gen.

La psicología y la biología modernas nos han planteado dudas que no son solucionables por el momento. Pero la libertad del hombre en sus cuatro esferas es un bien que peleamos por mantener, porque sin libertad no hay humanidad.

### **1.3 Los intereses del hombre**

A principios de la década de 1970 observé el caso de las empresas ubicadas en el ámbito rural. Éstas debían tomar personal de la zona, con poca o ninguna instrucción empresarial, y al cual había que entrenar en cómo llevar a cabo la producción o el mantenimiento, en asuntos de logística o de administración. Llegados a un cierto punto, esas personas reclamaban. No importa qué, porque en cada caso era diferente; lo interesante era observar que las empresas se asombraban por el hecho de que las personas reclamaran. Las habían entrenado en ciertas cuestiones, pero no en éstas que planteaban. Nadie les había hablado de esos derechos que ahora blandían. Es decir que, como habían sido entrenados en producción, según este pensamiento su desarrollo debía ser sólo en producción, como si el hombre fuera una serie de compartimentos estancos sin relación entre sí. Lo que esas empresas no habían advertido era que los hombres, al desarrollarse en un tema, tendían a desarrollarse en otros. Fue así como ideé el modelo de los intereses del ser humano.

El hombre tiene como interés básico el trabajo, y sobre ello no cabe duda. Tiene, además, otro interés básico que es la familia. Luego vienen una serie de intereses más importantes para algunos que para otros y que, incluso, el hombre puede no desarrollar o abandonar. Éstos son:

- Familiares
- Laborales
- Profesionales
- Religiosos

- Lúdicos
- Sociales
- De estudio
- Políticos

El hombre nace del grupo de la familia y, en general, lo mantiene creando su propia familia. En el trabajo logra toda una serie de relaciones que veremos, en detalle, más adelante. En la profesión desarrolla su vocación, lo que puede ocurrir en su trabajo, o no. En lo religioso desenvuelve su relación con Dios. En el estudio se manifiesta su interés por el desarrollo intelectual y emocional. En lo político se expresa su interés por las cuestiones de la *polis*, es decir, de la ciudad, del Estado. En lo social el hombre plasma su interés por las cuestiones de los demás grupos y personas. Y por último, en el área de lo lúdico desarrolla todo aquello que lo entretiene, el juego de todo tipo, sea un *hobby* o el simple acto de ser espectador de un partido.

Esto supone que se debe tener en cuenta el hecho de que el hombre no es sólo el hombre-trabajador que conocemos en la empresa, sino un ser mucho más completo y complejo. Cuando hablamos de esto implicamos cosas tan diferentes como las enfermedades familiares, los campeonatos de fútbol, la prioridad de los intereses externos sobre el trabajo, sin por eso hacer mal el trabajo. Conocí el caso de un obispo mormón que era gerente de una empresa. Era un excelente gerente, pero su interés principal estaba afuera de la empresa. Éstas son las cosas que se deben tener en cuenta y que hay que respetar.

## 1.4 Resumen

Hemos analizado el tema de las personas. Lo hicimos desde su base como ser humano y de cómo llega a hacerse persona. Hemos considerado las distintas aproximaciones al tema de la libertad del hombre y analizamos cuáles son sus intereses.

## 1.5 Preguntas

- ¿Cree que el hombre es libre? ¿Por qué?
- ¿Cuáles serían las consecuencias si el hombre no fuera libre?
- ¿Cuánto tiempo se dedica a meditar en nuestro tiempo?
- ¿Cuánto nivel de personalización, cree usted, tienen las personas que conoce?
- ¿Cuánto influye en la empresa el hecho de que las personas tengan un buen nivel de personalización? ¿Por qué?



## CAPÍTULO 2. **La organización**

---

**E**n este capítulo trataremos acerca de las organizaciones, las formas que pueden adoptar, su flexibilidad y la distinción entre línea y *staff*.

### **2.1 La organización**

Una organización es la actividad de un grupo coordinado por procedimientos explícitos, para conseguir objetivos específicos.

Se han desarrollado teorías sobre las organizaciones, haciéndose aportes parciales o globales, que influyeron en las empresas. Los tiempos de aplicación de estas teorías no han sido lineales: en el mismo momento algunas empresas han estado muy adelantadas, mientras otras se mantenían dentro de esquemas anteriores.

Las teorías comenzaron a manifestarse a fines del siglo XIX y principios del siglo XX. Después de la Primera Guerra Mundial se intensificó el estudio de las organizaciones y se realizaron investigaciones al respecto. Un nuevo período se desarrolló después de la Segunda Guerra Mundial, proponiéndose otros enfoques sobre la organización y, en especial, sobre la motivación. (Este punto lo trataremos en el capítulo sobre motivación.) Finalmente, a mediados de la década de 1980, la explosión tecnológica influyó en forma notable las organizaciones y produjo nuevas aproximaciones a este tema.

Durante la **primera época**, Frederick Taylor (1856-1915) fue pionero en el desarrollo de métodos de trabajo que determinaron las formas de la organización. Sobre la base de un trasfondo social que consideraba que el esfuerzo era fundamental y que había que controlar a las personas para que cumplieran con

sus tareas, Taylor ideó la división de los procesos en partes pequeñas. Tanto en la producción como en la administración, cada persona hacía solamente una pequeña parte y le pasaba el elemento (producto o formulario) a la siguiente en el proceso. Así se crearon las líneas de montaje. Uno de los resultados que arrojó esta forma de trabajo fue la necesidad de agregar supervisores (uno por cada diez operarios aproximadamente) y, por lo tanto, más jefes y más gerentes. Es decir, se formó una empresa densa y burocrática, con muchos puestos que abarcaban un grupo relativamente pequeño de responsabilidades.

A Max Weber (1864-1920) le preocupó la creciente burocratización de la sociedad moderna. Por otra parte, diseñó la estructura típica de la organización grande y compleja. Reconocía tres tipos de autoridad: a) la tradicional, que se basa en la santidad de la autoridad; b) la carismática, sustentada en el carácter sobrenatural de las decisiones del líder; y c) la legal, que es la de las autoridades sociales y de la organización.

Weber ha sido el primer autor en dar una visión completa de la organización y en señalar la importancia de la burocracia. Esto lo ha convertido en un referente ineludible cuando se habla de organizaciones.

Lo que advirtió Weber es que la burocracia producía grupos más preocupados por el mantenimiento de sus propias líneas de comunicación que por el logro de los objetivos de la organización. Si bien reconoció que la existencia de organizaciones grandes requiere la subdivisión de las tareas para que puedan ser cumplidas, llamó la atención sobre la dificultad de una adecuada coordinación y comunicación entre ellas para que la organización pudiera cumplir con sus objetivos. Weber enfatiza la racionalidad de la organización.

En la década de 1910 Henry Fayol, en *Administration industrielle et générale*, definió las tareas de un gerente, las cuales se han mantenido como las cuatro funciones básicas. Aunque en ocasiones se cambia el nombre de alguna, la esencia sigue siendo la misma. Estas cuatro tareas o funciones son:

- Planificar
- Organizar
- Liderar
- Controlar

Utilizando distintas técnicas, según los tiempos, las cuatro funciones se han conservado como tales y hoy siguen siendo las mismas. Éste ha sido un valioso aporte de Fayol para esclarecer el funcionamiento gerencial y, por lo tanto, de las organizaciones.

La **segunda época** está marcada por el período entre las dos guerras mundiales, en el que se trabajaron los temas de la organización a través de investigaciones y con aproximaciones muchas veces parciales. Se inició a partir del punto de vista de Weber, haciéndose hincapié en las cuestiones prácticas acerca de su manejo.



Mary Parker Follet (1868-1933) fue la primera mujer en tratar los temas de la organización. Follet acentuó la relevancia de la inserción del trabajador en grupos, en lugar de la tarea individual, y propugnó evitar la dependencia personal del supervisado respecto de su jefe. La dependencia debería basarse en las exigencias fácticas del cumplimiento de las tareas, lo que luego se definió como “liderazgo situacional”. La teoría del *management* debería estudiar la formación de grupos sociales en la empresa y la forma de aprovecharlos para mejorar la productividad. Follet fue una adelantada a su tiempo que no fue reconocida.

Chester Barnard (1886-1961) consideró a las organizaciones como sistemas de esfuerzo coordinado en equilibrio, en las cuales los participantes hacen aportes de acuerdo con los incentivos. Afirmó que las organizaciones formales no podrían funcionar sin el aporte de las organizaciones informales (grupos que se constituyen en cada empresa de manera espontánea).

Fritz Roethlisberger (1898-1974) y William Dickson participaron en las investigaciones de Hawthorne<sup>1</sup> y escribieron un libro sobre *management* en el que expusieron que las organizaciones informales producían subgrupos de organización informal. Asimismo, demostraron que los operarios esperaban que sus compañeros no trabajaran de más ni de menos, que había normas de funcionamiento para controlar esto y castigos que llegaban hasta la expulsión para quienes se desviaran de las normas del grupo.

Luther Gullick señaló que para formar una unidad administrativa hay que tener en cuenta cuatro factores: el objetivo, el proceso, los usuarios y el lugar. La calidad de éstos en la organización determinará su éxito.

Lyndall Urwick es reconocido por haber reunido los principios gerenciales desarrollados hasta ese momento. Hizo especial hincapié en la aplicación de los objetivos, planes y organización, sin descuidar el aporte del personal.

Robert Merton enfrentó el modelo weberiano y afirmó que la burocracia produce un desplazamiento de los objetivos. El énfasis que ésta pone en el cumplimiento de los procedimientos hace que los burócratas, en su deseo de cumplir adecuadamente, centren su acción en ese cumplimiento olvidándose de los objetivos de la organización. Merton fue así el primero en llamar la atención sobre los problemas del exceso de estructura que produce la burocracia.

La tercera época es posterior a la Segunda Guerra Mundial. En ella se produjo un nuevo crecimiento en la investigación sobre organizaciones, que se abrió más fuertemente al campo de la psicología, y se trataron temas como las relaciones y la motivación, que veremos en el capítulo sobre motivación. La teoría de los sistemas surgió en esta época, que parte de la biología y que produjo una nueva visión de las organizaciones.

---

1. Experimento llevado a cabo en los Estados Unidos entre 1927 y 1932, que estudió los problemas más complejos acerca de las relaciones humanas, el espíritu de equipo y la motivación.

Talcott Parsons, en *The Social System*, presentó a las organizaciones como sistemas naturales, lo cual contrasta con la teoría de Weber y con la de Herbert Simon, centrada en el individuo. Según Parsons, todo sistema social tiene que solucionar cuatro problemas básicos: a) adaptación al medio ambiente, b) consecución de fines, c) integración de las subunidades en el sistema global, y d) mantenimiento de los esquemas de valores a lo largo del tiempo. La organización que no pueda solucionar alguno de estos problemas desaparecerá, y en la medida en que los solucione parcialmente funcionará en forma defectuosa.

En 1956, el biólogo Ludwig von Bertalanffy propuso la teoría según la cual no sólo los sistemas vivos tenían objetivos. Llamó asimismo la atención sobre la diferencia esencial que hay entre un sistema con reacciones químicas aislado y otro abierto.

Herbert Simon, un especialista en temas de *management* (particularmente en lo concerniente a la toma de decisiones), adoptó esta aproximación y la aplicó a las organizaciones, con lo cual hizo un aporte de gran importancia para la comprensión de su funcionamiento. Las organizaciones, como sistemas abiertos, poseen ciertas características:

1. Tienen numerosos contactos con el entorno.
2. Están constituidas por diversas partes interdependientes que, a su vez, tienen subsistemas que se interconectan.
3. Llevan a cabo procesos de distinto tipo, desde los propios de la vida hasta los de una empresa de producción o un partido político.
4. En estos procesos toman elementos del entorno, los elaboran y los devuelven a éste, ya sea reunidos con otros o separando los que estaban unidos.
5. Estos resultados pueden ser positivos o negativos, según el punto de vista de cada uno, y su influencia puede ser de distinta duración.

Este criterio revolucionó la visión acerca de la organización. En principio, se empezó a hablar de “*stakeholders*”, es decir, de quienes tienen algún interés en la empresa, y que la perciben como un conjunto en el que interactúan accionistas, empleados, proveedores, clientes y aun el gobierno y la sociedad. Esta apertura significó la necesidad de revitalizar las relaciones entre las distintas partes y su coordinación para obtener resultados.

La cuarta época comenzó a mediados de la década de 1980, a partir de la influencia de las nuevas tecnologías. No tiene un teórico preeminente, sino varios que opinan en forma similar sobre las nuevas posibilidades. Una novedad que se hizo parte de las organizaciones es la idea de la “organización en red”. También se hizo hincapié en que las organizaciones desmantelaran sus burocracias bajo el principio de “*lean and mean*”, es decir, delgado y pequeño. Esto significaba, al mismo tiempo, que los puestos fueran más amplios, ya

que al haber menos niveles todos tenían que delegar más. Así, los procesos que habían sido fragmentados por Taylor volvieron a estar reunidos, ahora alrededor de menos personas, utilizando más tecnología y actuando de manera más independiente.

Warren Bennis, Elliot Jacques, Peter Drucker, Christopher Bartlett son, posiblemente, los principales autores en este proceso.

Dave Ulrich, por su parte, desarrolló una visión de Recursos Humanos como una parte activa de la dirección estratégica de la empresa, en *Human Resource Champions*.

Otro fenómeno que produjo la nueva tecnología es el de compartir conocimiento. El conocimiento pasó a estar disponible en abundante cantidad para más personas. La mayor capacidad de los sistemas de comunicación hizo que el valor del conocimiento se ponderase mucho más. En empresas con poca burocracia y alta tecnología, el conocimiento pasó a ser más importante aún que en el pasado.

La gerencia del conocimiento, o *knowledge management*, es una tecnología que permite intercambiar conocimientos, opiniones y experiencias en los temas que se desee, enriqueciendo a los intervinientes y produciendo una gestión más efectiva. Si bien se encuentran resistencias en quienes temen compartir sus conocimientos con otros, se trata de un instrumento invaluable, que se utiliza con éxito. La velocidad de cambio en el conocimiento hace que, como nunca en el pasado, quien equipare su conocimiento con otro obtenga inmediatamente una diferencia si es más creativo y quede relegado si lo es menos.

## 2.2 Formas de organización

Las estrategias definidas por una empresa se concretan en la forma de organización que adoptará para poder cumplir con sus objetivos.

Hay cuatro modelos de organización, que se describen a continuación.

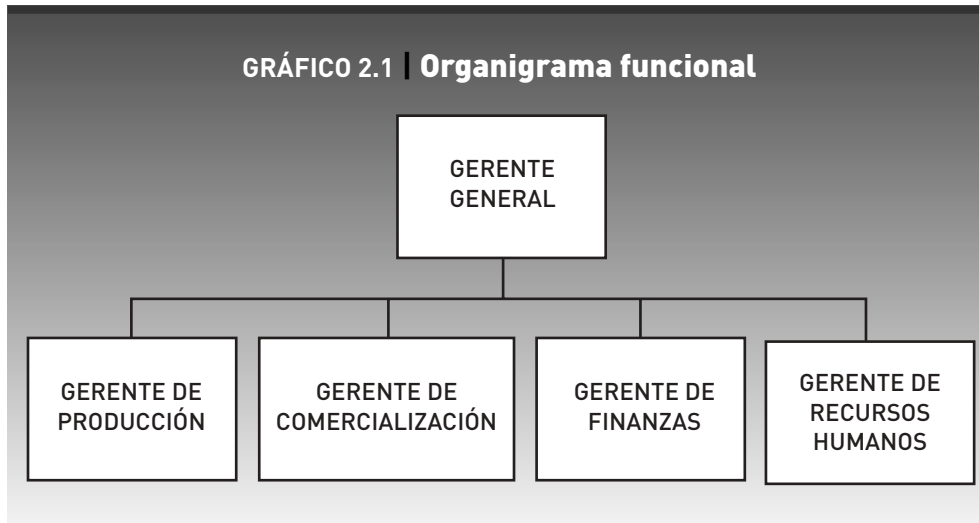
### 2.2.1 Organización funcional

Éste es el modelo de organización con que comenzaron las empresas. Naturalmente, cada grupo se hace cargo de algunas tareas, aquellas que están relacionadas con la función que se esperaba de ellos.

Es útil para empresas sin dificultades de producto o territorio.

Su característica es que existe un director o gerente general al que reportan los puestos que cumplen las funciones de la empresa, tales como Producción, Finanzas, etcétera.

GRÁFICO 2.1 | Organigrama funcional



### 2.2.2 Organización divisional

Esta organización fue ideada por Alfred Sloan, Presidente de General Motors desde 1924. Sloan tenía dificultades para expandir el territorio de la empresa y para lograr que cada marca tuviera su propia identidad y responsabilidad de cuenta. Al idear esta forma de organización, dio un fuerte impulso a la ampliación de las empresas, colaborando esencialmente en su internacionalización y su conversión en multinacionales.

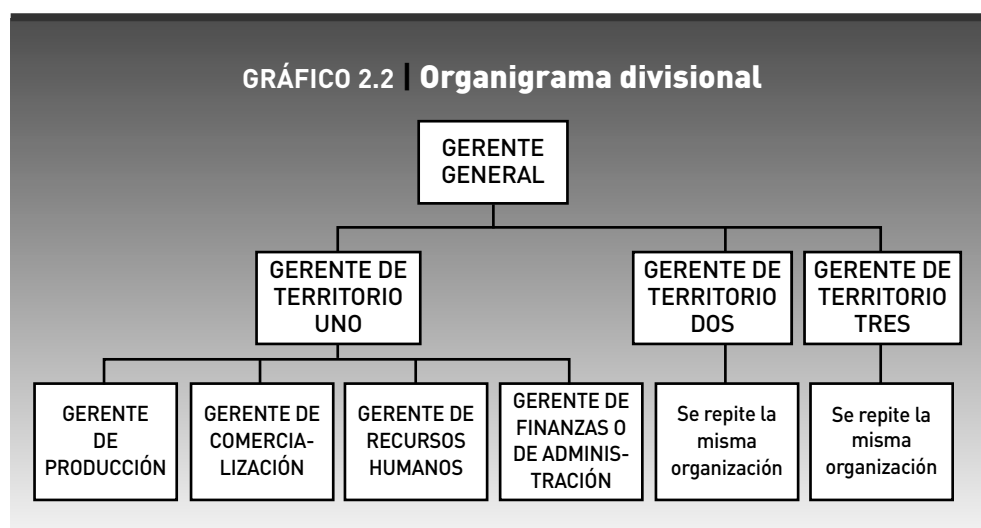
Charles Handy, en *The Hungry Spirit* habla de la forma de “federalismo político” como imagen de lo que sería una organización divisionalizada con un amplio margen de independencia de las partes. Este modelo es útil para empresas con territorios muy extendidos o con productos diversos que requieren tecnología diferente.

Cada uno de los grupos de productos tiene su propia organización como empresa independiente o como operación independiente, manteniéndose en común las funciones generales, tales como Finanzas, Recursos Humanos (RR.HH.), Relaciones Institucionales (RR.II.), etcétera.

Estas mismas divisiones pueden referirse a territorios o ser una mezcla de ambos. Una corporación importante tendrá una división dedicada a los productos industriales en el territorio de Europa. La División Europa puede tener, a su vez, las mismas cuatro divisiones que se repiten en la División América, la División Asia, o según se dividan los territorios.

En este tipo de organización, el director territorial tuvo mucha preeminencia. El CEO (*Chief Executive Office*) para Europa era el que definía el negocio de la región y tenía un asesor central en la materia o producto de que se tratara. Sin embargo, con el tiempo este poder fue girando hacia el llamado “funcional”, es decir, el especialista central, el cual, si bien tiene la misma línea punteada que en el pasado, define las políticas respecto de la materia o producto con mucha más fuerza; de hecho, los gerentes locales reportan a él.

Existe un director o gerente general al que reportan los directores responsables de cada uno de los productos o territorios. Si son de magnitud suficiente, los directores pueden tener debajo de ellos las funciones asesoras, como Finanzas, RR.HH., RR.II. Si no alcanzan cierta magnitud, estas funciones reportan directamente al director o gerente general en forma centralizada, dando servicio y asesoramiento a las divisiones de línea.



### 2.2.3 Organización matricial

La matriz es una organización con un líder. Está compuesta por personas de diferentes especialidades y niveles que se constituyen para la concreción de un proyecto; una vez que éste ha finalizado, la organización se disuelve.

Este modelo comenzó a usarse en la década de 1950 y dio un gran impulso a las tareas de proyecto en particular y, en general, a la interacción entre los sectores de las empresas habitualmente poco comunicados entre sí.

No obstante, la matriz es una entidad diferente del equipo. Éste es un grupo de dos a seis personas, cada una de ellas especialista en un tema, que se reúnen para aportar sus conocimientos a un proyecto por un tiempo breve. La organización matricial, en cambio, es más amplia y tiene un coordinador.

El equipo se caracteriza por no tener líder y, en realidad, es de muy poco uso concreto, aunque se habla mucho del “trabajo en equipo”.

En las encuestas que hemos llevado a cabo, la mención permanente al trabajo en equipo se refiere, la mayor parte de las veces, al hecho de poder trabajar sin agresiones y en colaboración, y no al tipo de organización matricial. Así, pues, no hay que confundir matricial con equipo.

La organización matricial es útil para la concreción de lanzamientos de nuevos productos o innovaciones que requieran la participación de más de un sector

de la empresa. Es importante que se disuelva una vez terminado el proyecto, porque si no lo hace se convierte en una organización paralela que dificulta el funcionamiento de la empresa, algo que suele ocurrir con los comités temporarios.

O sea que se puede distinguir:

1. El concepto más ortodoxo de equipo, que sería un grupo de, por ejemplo, cinco especialistas trabajando para la resolución de un tema determinado. Una fábrica que tiene un problema de eficiencia en una máquina puede reunir a un especialista de producción, otro de ingeniería, otro de proceso, otro de recursos humanos y otro de materiales para que, sin jefe, analicen el tema y lleguen a una conclusión y realicen una recomendación.
2. El dicho habitual de trabajar en equipo como sinónimo de llevarse bien en el grupo de trabajo. Esta es una manera de decir que no se corresponde con una forma de organización.
3. La organización matricial a la que a veces se la llama equipo. Éste es el caso de un proyecto para un producto nuevo, para la construcción de una Planta o para la compra de una empresa. En estos casos, hay un jefe al que reportan varias personas que cubren las necesidades técnicas del proyecto. En la construcción de una Planta estará el especialista de producción, el de ingeniería, el de seguridad, el de recursos humanos, el de logística, el de relaciones institucionales, el de compras y, a su vez, algún colaborador para cada uno de ellos. Algunos de éstos podrán mantener su puesto original en simultáneo, mientras que otros estarán dedicados *full-time* al nuevo proyecto. Por ejemplo, es probable que la persona de producción sea la que vaya a quedar a cargo de esta área en la Planta, lo mismo que el de ingeniería u otros, dependiendo del tamaño de que se trate.

#### 2.2.4 Organización en red

La organización en red tiene una estructura jerárquica que puede ser más o menos importante, según la magnitud de la operación. Sus miembros están, en gran medida, en otras organizaciones. Se conectan con la empresa en forma independiente y trabajan sobre la base de proyectos.

Ésta es una forma que se ha incrementado con la aparición de Internet y el e-mail. También con la tendencia a que las personas desempeñen tareas desde su casa. Es útil para organizaciones que trabajan sobre la base de proyectos, bajo nivel de gastos fijos y versatilidad.

Las posibilidades de trabajo en red son múltiples. Una revista de entretenimientos mantiene a los periodistas en sus casas y trabaja en red con ellos la elaboración de los contenidos. Un gran estudio de abogados designa un abogado jefe de proyecto, otro encargado de coordinarlo, otro especialista en el tema y otro en el territorio de que se trate, y los cuatro trabajan en red para elaborar, desde la demanda en más, cada uno de los pasos del juicio. Un vendedor de ropa

de niños tiene una diseñadora que hace los proyectos, una empresa que hace los cortes, otra que ensambla el vestido, otra que transporta el producto a sus distintos destinos, cada uno en su lugar, relacionándose a través de la red. En este caso podría ocurrir también que el diseño se haga en Italia, el corte en Vietnam, el ensamble en China y la venta en cinco países distintos.

## 2.3 La flexibilidad de la organización

En la actualidad, la flexibilidad es una de las cualidades más requeridas, y la organización no es una excepción a ese requerimiento.

Los siguientes son algunos de los elementos relacionados con la flexibilidad:

1. La flexibilidad de una organización depende, en primer término, de la flexibilidad de sus componentes para producir cambios. La forma de organización más flexible se vuelve rígida en la medida en que sus miembros son rígidos.
2. Las organizaciones pequeñas muestran más facilidad para cambiar que las grandes. Estas últimas tienen una gran inercia y una estructura burocrática mayor, lo que dificulta el cambio.
3. Es importante tener la menor cantidad posible de mandos intermedios. Cada persona en la escala de mandos tiende a demorar y distorsionar la comunicación y la acción. Esto es natural en el ser humano, por lo cual lo más conveniente es tener pocos mandos intermedios.
4. Los puestos deben ser amplios y con mayores capacidades. Esto es fundamental para la definición de la organización, la selección, la motivación o el entrenamiento.
5. La organización debe ser clara, y cada puesto debe ser autorizado y debe tener una definición precisa de su rol en la organización.
6. Hay temas relacionados con la flexibilidad en el uso de recursos de producción, de materia prima, de ventas o de finanzas que son propios de cada una de éstas y otras materias, entre ellas, las técnicas de autorización de pensiones, las del *just-in-time* y las de involucración del proveedor en la operación.
7. Por otra parte, hay mecanismos que colaboran en que la organización tenga flexibilidad en el logro de sus objetivos en materia de recursos humanos. Algunos de estos mecanismos son:

- **Horario flexible:** definición del horario laboral a partir de un tiempo obligatorio de presencia.
- **Personal temporario:** uso de personas por corto tiempo, en general provenientes de agencias dedicadas a proveerlas.
- **Horas extra:** tiempo fuera del horario.
- **Contrato estacional:** acuerdo de trabajo por períodos específicos del año (veraneos, temporada de esquí, tiempo de cosecha, etcétera).

- **Administración de vacaciones:** escalonar los periodos de receso laboral del personal según necesidades operativas.
- **Contratos por corto plazo:** firma de acuerdos por periodos cortos, en forma directa.

A través del uso de estos mecanismos se consigue cubrir necesidades momentáneas de trabajo sin aumentar la estructura de la organización.

Otra forma que se utiliza cada vez más es la tercerización de las funciones. En RR.HH. se comenzó por liquidación de jornales y selección, y luego se amplió a capacitación o relaciones laborales. Pero, en general, en la empresa se tiende a tercerizar todo lo que pueda hacer otro. La idea, incluso, ha llegado a ser que la empresa fuera sólo un centro neurálgico o “core” con lo indispensable para la Dirección y que todo lo demás fuera tercerizado. Si bien raramente se llegó a este punto, se han hecho enormes avances en este sentido y tercerizar se ha convertido en algo normal y, en general, bien visto dentro de las empresas.

Sin embargo, Thomas Davenport ha asegurado que la tercerización es una acción sumamente dudosa.<sup>2</sup> Afirma Davenport que no se puede comparar el resultado de la tercerización con lo que hubiera ocurrido si la tarea se hubiera efectuado dentro de la empresa. Por esto, cree que con una nueva evaluación de los procesos se llegará a poder medir las ventajas aparentes de la tercerización y a revertir esta tendencia, ya que en muchos casos parecería ser más cara que la acción realizada por el personal de la empresa.

## 2.4 La distinción entre línea y *staff*

Los conceptos de línea y *staff* tienen tres acepciones diferentes, y son las siguientes:

1. En algunas empresas o en algunos países se llama *staff* al grupo de personas que trabaja para un jefe. El supervisor dirá habitualmente “mi *staff*” refiriéndose a ese grupo de personas.
2. La palabra “línea” define la relación jerárquica entre un supervisor y su supervisado. En este sentido se dirá que es una responsabilidad de la línea motivar al empleado, o que es la línea la que realiza la evaluación de desempeño.
3. La tercera acepción es la que describe una relación que existe en todas las organizaciones. En éstas hay dos tipos de grupos: la línea y el *staff*. La distinción entre uno y otro es que la línea decide y el *staff* asesora.

---

2. Véase *Harvard Business Review*, vol. 83, núm. 6, junio de 2005.



Por definición, la línea es la que decide, el *staff* el que asesora. La línea se muestra en los organigramas con líneas llenas mientras que la relación *staff* se muestra con líneas punteadas. El mecanismo es que el *staff* recomiende y que la línea le pida asesoramiento antes de efectuar cualquier acción, salvo emergencia evidente. Si la línea no está de acuerdo con la opinión del *staff*, éste puede dejar la cuestión en ese estado o recurrir a su superior, haciéndole saber la situación. En los hechos, la repetición de este tipo de mecanismo hace que se corte rápidamente en alguno de los pasos indicados. Esto puede ocurrir porque la línea prefiere no comprometerse en disputas o porque el *staff* sabe que aunque recurra a su jefe de todas maneras pierde la cuestión. O sea que la realidad de cada empresa determina el poder relativo de ambos lados cuando hay disenso.

Aunque en los hechos el *staff* puede tener mucho poder, debido al tipo de función, a la situación particular de ese momento o a la capacidad de quienes desempeñan esos cargos, el responsable de la operación es la línea, no importa cuál sea la distinción o eufemismo que se utilice. Cuando esto no es así, las relaciones en las empresas se vuelven complicadas y se pierde eficacia.

La cuestión siguiente es determinar cuál es la razón y naturaleza por la que un grupo es línea y otro es *staff* en una empresa. Las definiciones se han acomodado, por lo general, a las situaciones particulares de quien describía, tratando de volcar la cuestión a su favor. Creemos, sin embargo, que hay un criterio simple que se enraíza con la finalidad básica de la empresa. Por tanto, línea es el grupo de personas que trabaja en el objetivo final para el cual la empresa existe, todo lo demás es *staff*.

Así, una empresa que se dedica a la producción y venta de un producto, tiene en estos dos sectores sus líneas. Esto significa que en la planta producción es línea, pero mantenimiento es *staff*, y que en la oficina ventas es línea, pero marketing es *staff*. Y en ambas locaciones, administración, finanzas, recursos humanos, compras, etc., son *staff*.

En cambio, si la empresa se ocupara del mantenimiento de motores, mantenimiento sería la línea; si fuera una empresa dedicada a las relaciones institucionales, el grupo de relaciones institucionales sería la línea; si se tratara de una asesora de recursos humanos, este sector sería la línea, y así sucesivamente.

De este modo, se determina qué es línea y qué es *staff* en función de establecer cuál es el objetivo de existencia de la empresa, y eso define automáticamente qué grupo es línea y cuál es *staff*.

Un ejemplo de esta relación sería el caso de una máquina que se para en una fábrica. El operario llama a Ingeniería y le dice que es un problema del embrague. El supervisor del operario dice lo mismo, pero Ingeniería dice que es el transportador que se traba. Ingeniería puede asesorar acerca de la necesidad de arreglar el transportador. Sin embargo, si Producción insiste, deberá revisar el embrague. Un caso que atañe a Recursos Humanos es el del operario que comete una falta y el supervisor quiere darle un día de suspensión. Recursos Humanos, como *staff*, asesora que se le dé una nota de advertencia. Si la línea insiste, Recursos Humanos tendrá que aceptar que se suspenda al operario por un día.

Lo que puede hacer el *staff* es recurrir a su superior, ya que en la cadena de mando, finalmente, hay un jefe que abarca a ambos. Por ejemplo, el Gerente de Planta en el primer caso; en el segundo, el superior del Gerente de Planta y del Gerente de Recursos Humanos, o sea, seguramente, el Gerente General. Este superior en el que se reúne la jerarquía de esa línea y ese *staff* definirá quién tiene razón. Si siempre se le da la razón a uno, el otro dejará de discutir las cuestiones y el primero aumentará su poder, como en ocasiones ocurre con el *staff*. Si, en el primer caso, el Gerente de Planta le suele dar la razón a Ingeniería, Producción –aunque tenga el poder formal– dejará de discutir y, en el segundo, si el Gerente General le suele dar la razón a Recursos Humanos el Gerente de Planta dejará de discutir, aunque tenga el poder formal.

## 2.5 Resumen

El hombre es un ser humano que se convierte en persona a partir de razonar, meditar, ensimismarse. Es un ser social y libre y tiene otros intereses que no son sólo la empresa.

Una organización es la actividad de un grupo coordinado por procedimientos explícitos, para conseguir objetivos específicos.

Hay numerosas teorías sobre la organización. Weber analizó la estructura burocrática de ésta. Entre las dos guerras hubo varios autores que se dedicaron al tema de la organización desde un punto de vista más práctico. Parsons planteó cuatro problemas básicos que la organización debe solucionar. A partir de Von Bertalanffy, Simon describió la teoría de los sistemas para las organizaciones. El conocimiento tomó el rol principal desde mediados de la década de 1980.

La organización puede tener forma funcional, divisional, matricial o en red. La flexibilidad de la organización es importante.

En la organización hay funciones de línea y *staff*. Hay que distinguir entre ellas para establecer el funcionamiento de la organización.

## 2.6 Preguntas

- ¿Para qué sirven cada uno de los cuatro modelos de organización?
- ¿Cuál cree que está más en uso hoy día? ¿Por qué?
- Si empezara una empresa, ¿qué tipo de organización usaría? ¿Por qué?
- ¿Cree que Weber tenía razón?
- ¿Cuál de las teorías le parece más adecuada? ¿Por qué?
- ¿Ha tenido experiencia sobre la relación del *staff* y la línea?
- ¿Cree que el *staff* suele invadir el territorio de la línea?
- ¿Cree que la línea tiende a dejar la decisión en manos del superior jerárquico?

## CAPÍTULO 3. **Las personas y la organización**

---

**E**n este capítulo trataremos el tema de las personas en la organización. Para ello recorreremos las teorías que se han desarrollado, desde la tradicional del consenso, acerca de por qué las personas están en la organización y los conflictos que esto puede suponer. Veremos cuáles son las personalidades básicas y cómo se relacionan en la empresa.

### **3.1 Las personas en la empresa**

Para comenzar con este tema, analizaremos distintos aspectos relacionados con el hecho de que las personas estén en la organización. Para ello vamos a tratar, por una parte, las razones que determinan este hecho y, por otra, cómo se vinculan las características de personalidad con el accionar en la organización.

#### **3.1.1 ¿Por qué están las personas en la empresa?**

Se han dado diferentes razones básicas de por qué las personas entran en una organización. Algunas de las más relevantes han sido:

1. Ganar dinero para vivir.
2. Realizarse profesionalmente.
3. Ser reconocidas.

Se han agregado a éstas otras razones secundarias, como el hecho de ser pariente del dueño, tener un padre que es o ha sido directivo de empresas, querer vivir en distintas partes del mundo, etcétera.

Pero la cuestión tiene otro punto de vista quizá más específico. Tradicionalmente se consideró que las personas estaban en la sociedad –y por lo tanto en las organizaciones– por consenso. Es decir, las personas estaban porque querían estar, porque estaban de acuerdo con este hecho. Desde luego que esto no se aplicaba a los esclavos, a los siervos de la gleba y a quienes se obligaba a estar en ciertos lugares, sino al conjunto de las personas de la sociedad.

Pero en el siglo XIX, Karl Marx propuso que las personas no estaban en la sociedad por consenso, sino por el conflicto que las mantenía enfrentadas. El planteo de Marx se relacionaba con una cuestión de clases y de explotación. Era una visión de la sociedad en la cual las personas estaban enfrentadas por el conflicto de ser parte de diferentes grupos.

Por fin, en 1952, Ralph Dahrendorf definió que las personas ingresan a la sociedad por consenso, pero que de inmediato se produce un conflicto debido a las diferentes posiciones que cada uno ocupa, o sea, la asimetría. Esto se aplica de la misma manera a la empresa. La cuestión radica en que quienes están por debajo de una posición sienten celos o envidia de los que están arriba y, por su parte, éstos tienen una tendencia a abusar de su poder. Basta con comprobar esta suposición a través de la semántica de la palabra “arbitrariedad”. Arbitrariedad suena y es entendida como una palabra que define una injusticia, un abuso. Sin embargo, proviene de la palabra “arbitrio”, es decir, actuar libremente. Esto está señalando de qué modo la actuación libre ha sido sentida en numerosas ocasiones como injusticia o abuso.

Creemos, con Dahrendorf, que hay un consenso necesario para estar en la organización, pero que hay también, de inmediato, un conflicto de asimetría que es ineludible y que hay que administrar.

### 3.2 La personalidad

La persona en la organización forma parte de cuatro fuerzas que convergen en la empresa. Éstas son:

1. Las personas, a las que nos referiremos a continuación y a lo largo del libro.
2. Las estructuras, que son las que definen las relaciones formales y las funciones de las personas en las organizaciones.
3. La tecnología, que es la que determina la manera de hacer las tareas y, por lo tanto, los procesos. Además, influye en las personas, en sus relaciones y en los resultados de la operación y de la empresa. La trataremos en el área de los recursos humanos y del *management*.

4. El ambiente en que se mueve la organización, tanto el interno, relacionado con las condiciones físicas del lugar, como el externo, o sea, la sociedad en la que está y el conjunto de todas sus instituciones y creencias, las que influyen sobre la empresa y la fuerzan a actuar de determinada manera.

Si comenzamos a considerar el tema de las personas, podremos acordar fácilmente que cada individuo es, en sí mismo, una organización de elementos que le posibilitan vivir y desarrollar sus actividades y que posee personalidad. Esta personalidad está constituida por componentes que coexisten, aunque algunos tienen preeminencia sobre otros, llegando a definir la personalidad. La psicología ha desarrollado un amplio análisis sobre las tendencias del ser humano, y a éstas nos referiremos ya que, entendemos, son de importancia para la consideración de las relaciones en las organizaciones.

Por lo tanto, hay un elemento común a todos nosotros que es el miedo. Lo tenemos frente a situaciones físicas o ante cuestiones psicológicas que nos hacen temer la posibilidad de perder o sufrir algo. Algunas personas temen más, otras, menos. Pero en una empresa, además del miedo al despido –que es la pérdida mayor–, hay miedo a no ser reconocido, a no obtener un ascenso o una transferencia deseada, a ser maltratado; miedo, en fin, a sufrir perjuicio dentro de la situación en que cada uno se encuentra.

Otro elemento que compartimos en distinta proporción es la envidia. La envidia son celos de a dos, aunque también ha sido definida por Helmut Shoeck<sup>1</sup> como una emoción acerca de algo que en realidad no nos importa, pero nos da rabia que otro lo tenga. En todo caso, los celos nacen cuando somos pequeños, y la psicología los ha estudiado largamente. Es inevitable sentir celos o envidia; no obstante, en cada persona tienen un origen y una intensidad diferentes.

Ambos grupos de elementos, el miedo y los celos-envidia, influyen en nuestra vida dentro de la organización y nos hacen actuar de distintas maneras, así como recibir diferentes tratos. Ser envidiado es una de las posiciones más peligrosas que una persona pueda sufrir.

Pero, además, cada persona tiene tendencias personales comunes al género humano, en mayor o menor equilibrio. Hemos discriminado cuatro tendencias básicas que son útiles para el análisis organizacional, aunque no haya una clasificación psicopatológica específica idéntica:

1. Tendencia esquizoide
2. Tendencia paranoide
3. Tendencia narcisista
4. Tendencia obsesiva

---

1. *La envidia* (1969).

A éstas podemos agregar, como formas secundarias, el sadismo, la perversión y el masoquismo. Describiremos brevemente qué entendemos por cada una de las tendencias básicas para, luego, poder analizarlas respecto de la empresa.

1. **Tendencia esquizoide:** la persona tiende a aislarse, reduce sus relaciones con los demás, se maneja con estereotipos, es decir, “formas hechas”; es de pensamiento simple y concreto.
2. **Tendencia paranoide:** la persona tiende a experimentar un sentimiento de superioridad, racionalidad fría, desconfianza, suspicacia, temor exagerado a la agresión del otro, tiene la sensación de ser víctima de la maldad ajena y suele interpretar los hechos neutros como adversos.
3. **Tendencia narcisista:** la persona tiende a manifestar una idea grandiosa de la propia importancia, a considerarse especial y única, con una necesidad excesiva de ser admirada; tiene fantasías de éxito y de poder.
4. **Tendencia obsesiva:** la persona tiende a ser puntillosa y cuidadosa; los detalles son muy importantes y la forma y el orden son sustanciales.

Si estas tendencias se manifestaran en grados similares, producirían una personalidad equilibrada, pero esto es irreal, ya que en cada persona se presentan en grados diferentes. Cada tendencia, cuando se agrava, lleva al individuo a distintos niveles de trastorno e, incluso, a un estado de enfermedad mental grave.

Algo de narcisismo es muy útil para que una persona busque el éxito, para que se sienta impulsada a crear, a obtener reconocimiento. Pero el exceso de narcisismo bloquea a la persona, que se ve incapacitada de actuar por su exigencia de admirarse.

De la misma manera, algo del esquizoide lleva al hombre a retirarse para meditar, a evitar que el gentío lo distraiga, a crear en el silencio. Pero en la medida en que esta característica aumenta queda encerrado en sí mismo, incapaz de hacer o de relacionarse.

También es importante tener alguna cuota de obsesivo porque, en mayor o menor medida, toda tarea lo requiere. Algunas menos, otras más, todas las actividades demandan cierto grado de obsesividad para controlar que las cifras son las correctas, que las líneas tienen la forma debida, que los argumentos son los acordados y que el proceso está en su momento correcto según el plan.

En el caso del paranoide, es bueno saber con quién tratamos o qué peligros pueden acecharnos. En la medida en que esta tendencia se exagera, lleva a la agresión y produce asesinos y hacedores de grandes matanzas. O, por el contrario, el sentir temor puede hacer que el individuo se aísle.

Si pensamos en una empresa, muchos puestos necesitan de estas tendencias. En una organización hay que saber cuidarse las espaldas, evaluar las acciones de algunas personas en particular y asegurarse de que aquello que parece adverso no lo sea realmente.

Los puestos de nivel más alto suelen estar ocupados por personas con una cuota importante de narcisismo. En la medida en que logren gobernar esta tendencia

pueden ser excelentes *managers*. Y qué mejor que un contralor tenga tendencias obsesivas o que un auditor las tenga esquizoides.

Nada de esto es insultante, nada de esto es peyorativo. Los seres humanos somos de determinadas maneras. Tenemos que tomar en cuenta cómo somos y cómo son los demás, incluso para poder ayudarlos a desarrollarse en áreas donde su tendencia sea más útil a ellos y a la empresa. En todo caso, ninguna de estas tendencias aparece sola, siempre está junto con alguna otra.

No es tan simple el caso del sadismo, de los que disfrutan con el daño que puedan hacer a otros, a veces simulado en tono de broma, otras en clara actitud de abuso de poder. Tampoco es agradable el caso de quien se deja maltratar, el masoquista que acepta el daño que el otro le inflinge.

Por último, hemos mencionado al perverso. El perverso es una persona que maltrata a otra pero de tal manera que no se nota. La ataca, pero cuando ve que está por derrumbarse la ayuda, con lo cual se la considera amable. Pero la mentira, la burla, el sarcasmo, la imposición de la autoridad, los mensajes contradictorios, el acorralar a la víctima con exigencias, son algunas formas que usa el perverso. Logra que la víctima dude, se confunda, caiga en el miedo y en el estrés, se enferme. En este punto la ayudará para que esté bien, y cuando se haya recuperado empezará de nuevo con su ataque. Lo que caracteriza al perverso es que raramente se lo identifica como tal, más bien parece una persona bastante normal con una relación particular con algún hombre o mujer. Es importante destacar el hecho de que la víctima no necesariamente debe tener alguna característica particular, es víctima porque el perverso lo ha decidido así. Éste no es un caso de película de terror, en una empresa hay personas que se manejan de esta forma y es difícil detectarlas.

Si podemos reconocer nuestras características, podremos mejorar nuestra persona y nuestro modo de actuar.

Si podemos reconocerlas en el otro, podremos saber cómo ayudarlo para que no exacerbe o elimine determinados rasgos, según sea el caso, y también para ubicarlo en posiciones donde sea útil a sí mismo y a la empresa.

Si podemos reconocer en el otro una forma de actuar inadecuada, podremos ayudarlo a que se trate con especialistas.

### 3.3 Resumen

En este capítulo hemos considerado el tema de las personas en la organización, analizamos las teorías que se han desarrollado, desde la tradicional del consenso, acerca de por qué las personas están en la organización y los conflictos que esto puede suponer. Vimos cuáles son las personalidades básicas y cómo se relacionan en la empresa, así como las tendencias de distinto tipo que las personas tienen en tanto seres humanos, en mayor o menor medida.





## CAPÍTULO 4. **Organización de Recursos Humanos**

---

**E**n este capítulo definiremos la función de Recursos Humanos (RR.HH.), su posición en la empresa y su evolución en el tiempo. Analizaremos, asimismo, los organigramas básicos de RR.HH. Trataremos las relaciones del poder con este sector, el tema de la planificación estratégica y sus objetivos. Consideraremos algunas estrategias que convienen al hombre de RR.HH. para el desarrollo de su función y para su posicionamiento dentro de la empresa. Por último, trataremos el tema de auditoría.

### **4.1 Recursos Humanos**

Recursos Humanos es la disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, la relación entre las personas y las organizaciones, las causas y consecuencias de los cambios en ese ámbito, y la relación de ambas con la sociedad.

En las empresas, RR.HH. es el área dedicada a los temas que tienen que ver con las personas. Es una función *staff*, es decir, asesora, y como tal su responsabilidad es la de dar consejo, ayudar y proveer herramientas a la línea para que ésta actúe. Pero no es responsable por la relación, porque es el supervisor cada nivel el que mantiene la relación cotidiana y, por lo tanto, quien la puede mejorar o empeorar con actitudes o gestos que están fuera del alcance de RR.HH. Tampoco es su responsabilidad el índice de accidentes, ya que es la línea la que puede llevar al trabajador a niveles de cansancio que lo hagan accidentable y es la línea la que establece los métodos de trabajo, que pueden ser riesgosos. Frente a estas

y otras situaciones, RR.HH. tiene el poder de llamar la atención sobre ellas, de asesorar para que no se mantenga determinada tendencia, para acercar especialistas que ayuden a mejorar las condiciones, pero no puede ser responsable y no puede formar parte de sus objetivos que el conflicto se reduzca o que ocurran menos accidentes.

La función de RR.HH. ha cambiado con el tiempo. Se inició como una actividad de control en el área de la administración, que era llevada adelante por un hombre de confianza del patrón. Él era el encargado de los empleos, de las bajas y de los pagos. A esta función se le agregó, a fines del siglo XIX, la evaluación de tareas introducida por Taylor en la Midvale Co., en 1880. Pero esta tendencia no prosperó tanto en el área de las remuneraciones como la del estudio del trabajo y quedó, por lo tanto, dentro de la función de ingeniería.

A principios del siglo XX se inició también la técnica de evaluación de desempeño, que se llevó a cabo por primera vez en los vendedores del gobierno y en el ejército de los Estados Unidos en 1916. Luego, el Acta de Clasificación de 1923 estableció la manera en que se haría la evaluación en todo el gobierno.

Pero esa función, que se describió más tarde como de mayordomo, no cambió por eso. No obstante esto, el encargado de personal seguía siendo un hombre de confianza del patrón y, como tal, era el que disponía los controles y las penas. No era querido.

La primera modificación de la función se debió a que algunos encargados, conociendo las dificultades por las que pasaban operarios o empleados, le presentaban la cuestión al patrón para que ayudara al que estaba necesitado. La repetición de estos hechos fue conformando una aproximación al tema de las personas que luego se denominó “paternalismo”, y que la doctrina apoyó en esa época y detractó en la segunda mitad del siglo XX. Sin embargo, el mayordomo bueno del paternalismo no había desarrollado otras aptitudes.

Los avances en la doctrina del *management*, que debieron haber influido en la función en esa época, no lo hicieron. Fayol o Weber seguramente eran desconocidos para la mayoría de los encargados de personal. Las experiencias de Elton Mayo tampoco modificaron la situación, ya que lo que adoptaron las empresas fue el “como si”. Es decir que de la Escuela de Relaciones Humanas que surgió a partir de Mayo, el trato hacia los empleados era “como si” el gerente se preocupara por ellos. De ahí la alfombra, la llave del baño, la palmada en la espalda, etc. Pero esto no modificó la relación, sino que la hizo más hipócrita.

La función comenzó a cambiar con la Escuela de Administración de Personal que se inició en Gran Bretaña luego de la Segunda Guerra Mundial. Esta escuela reúne un conjunto de elementos técnicos que, afirma, son los que se deben utilizar para las relaciones con el personal en la empresa. Estas técnicas se siguen usando como base de la tarea de RR.HH., y propiciaron el cambio de la función del mayordomo por la del profesional en las cuestiones atinentes a la relación con el personal.

La aparición de las tendencias psicológicas, en particular entre los conductistas en los Estados Unidos, trajo otros elementos más complejos vinculados al

análisis de las relaciones en la organización, y así se sumaron los tests psicológicos, las encuestas o el desarrollo de técnicas de entrevista. Douglas McGregor, Rensis Likert, Abraham Maslow, Gerhard Herzberg, Warren Bennis y otros estudiaron las relaciones en el trabajo, el cambio, la motivación, el liderazgo, y esto fue influyendo lentamente en las empresas y modificando la función de RR.HH.

Por último, la función de RR.HH. se instala como parte de la tarea de todo *manager* y no sólo como una oficina de control, castigo, administración o ayuda, y en tanto es una función general, las cuestiones de la empresa son las cuestiones de Recursos Humanos y viceversa. Cada *manager* es el responsable por el ejercicio de la función de RR.HH. respecto de su personal y debe preocuparse por ello.

El área de Recursos Humanos comenzó llamándose Personal, y hacia la década de 1930 se denominaba Relaciones Industriales. Esto fue modificándose en cada país y en cada empresa en distintos momentos. También, Relaciones con el Personal, Administración de Personal o Relaciones Humanas. Sin embargo, en la década de 1970 se impuso el nombre actual de Recursos Humanos. Esta denominación ha sido objeto de críticas, ya que reduciría a las personas a meros recursos, como la materia prima o la tecnología, olvidándose de los valores del ser humano.

## 4.2 Organigramas

La organización de Recursos Humanos tendrá la forma que aconsejen el tamaño de la empresa y la contratación de servicios. Hoy en día la liquidación de sueldos suele estar tercerizada, es decir, contratada con un tercero. Algo similar ocurre con la selección del personal. Es habitual que la capacitación esté coordinada por alguien interno, pero que la realicen capacitadores externos. Si hacemos una encuesta de cultura o de opinión, es probable que la contratemos con alguien externo, de la misma manera que si realizamos un proceso 360. Si la empresa es pequeña, probablemente tenga un jefe y un asistente. Si hay varios lugares de cierta importancia, tendrá una organización donde el hombre de RR.HH. de la planta dependerá en línea de ésta, pero en *staff* lo hará del gerente de RR.HH. Éste será quien le fije las políticas, quien lo atienda en el día a día en tanto esto no contradiga las políticas. Al gerente de RR.HH. reportarán el jefe de Remuneraciones, el jefe de Desarrollo y cada uno de los jefes de los temas que no estén tercerizados.

Quien está bajo una doble dependencia tiene la difícil tarea de mantener el día a día dentro de las políticas sin que se produzcan conflictos entre el gerente de Planta y el gerente de la función, en este caso RR.HH. En numerosas ocasiones ésta es una tarea muy difícil. Lo mejor que puede hacer el especialista de RR.HH. de planta es ayudar en todo lo posible a que las relaciones entre sus dos jefes sean amables. En caso de conflicto, corre el riesgo de ser el punto más débil de la cadena.

### 4.3 El poder y el estilo de *management* de la empresa

La empresa es una estructura de poder. El ejercicio de ese poder da lugar, entre otros elementos, al *management*. El estilo de *management* tiene una influencia directa y decisiva en la función de Recursos Humanos.

Desde otro punto de vista, en una organización, aunque la interacción es hoy mucho mayor que en cualquier otra época, la realidad es que cada uno de los componentes de las funciones de producción, finanzas, compras, marketing, ventas, etc., están ocupados y preocupados por las tareas y los problemas específicos de su especialidad, aunque entre ellos está el personal que forma parte de sus equipos. Recursos Humanos no tiene otra ocupación que los empleados y lo que les concierne, lo cual le deja las manos libres para dedicarse de lleno a lo que los otros sólo pueden hacer parcialmente, por muy importante que sea.

Por otra parte, la relación entre la filosofía del *management* y los recursos humanos es muy estrecha. En realidad, RR.HH. es una de las maneras en que esa filosofía se concreta. El análisis de las políticas que se tengan respecto de las personas no sólo es una definición del especialista, sino, básicamente, una definición de la gerencia de la empresa, ya que su realización incide profundamente en la vida cotidiana de los grupos de trabajo.

La cuestión no es impulsar nuevas técnicas o mantener las que siempre se han utilizado y hacerlo de la misma manera. El estilo de *management* se relaciona con lo externo y con las características de la organización, dependiendo esto del tipo de personas que la conforman, del tipo de industria, de su historia. La decisión de introducir nuevas técnicas o mantener las actuales está relacionada con estos dos elementos, lo externo y lo interno, ya que no es útil quedarse sin cambiar lo que ayudaría a la empresa a mejorar sus resultados, ni es bueno cambiar cuando lo más útil es lo que se está haciendo.

Una estrategia adecuada tiene que tomar en cuenta las novedades y las tendencias en función de esas personas, para ese lugar y momento, y de las estrategias generales y propias de las necesidades de la empresa como una totalidad.

Así, la incorporación de nuevas tecnologías para mejorar la competitividad significa cambios en las actividades de RR.HH. y de la gerencia; de la misma manera, la aparición en la sociedad de nuevos grupos debidos a la inmigración o a la introducción de nuevas ideas hará que RR.HH. tenga que cambiar, y con él la gerencia.

En los hechos, quienes disponen de más tiempo para dedicarse al análisis y el desarrollo de alternativas en materia de *management* en general, y de RR.HH. en particular, son el CEO y el director de RR.HH. La posición de observador desde el punto más alto de la organización implica al CEO, necesariamente, en la definición del estilo de *management* que impulsará o aceptará. La dedicación específica a los temas relacionados con las personas lleva al hombre de RR.HH., necesariamente, a considerar las alternativas más convenientes para prevenir y manejar el conflicto. Debido a ello, estas dos posiciones son privilegiadas respecto del análisis y desarrollo de las cuestiones atinentes a las personas.

De hecho, lo mejor que podría ocurrir con el sector de RR.HH. es que hubiera una persona de alto nivel dedicada a analizar el futuro y un asesor general de los temas para los supervisores nuevos. Esto supondría que el *management* ha llegado a un punto de desarrollo tal que no necesita quien esté haciendo la tarea por él. Esta idea, de por sí difícil, en realidad es una utopía, ya que el tema del poder es demasiado complicado y siempre se necesitará quien ayude en los procesos de trabajo. No obstante, hace hincapié en el hecho de que el director de RR.HH. debe ser esa persona que analice el futuro y traduzca para la organización lo que éste supondrá y lo que habría que hacer.

De todas maneras, dependiendo del estilo de *management*, RR.HH. puede ser liquidador de jornales y controlador del reloj de entrada o, en el otro extremo, un miembro influyente del *management* y de las políticas de la empresa. Entre ambos hay una infinita variedad de posibilidades, ya que las culturas organizacionales son muy complejas y nunca se dan de manera idéntica.

#### 4.4 Planificación estratégica

La cuestión del planeamiento estratégico de los Recursos Humanos ha pasado por diferentes etapas, algunas de las cuales seguramente se mantienen en distintas empresas, ya que los cambios nunca son lineales ni universales.

- En una primera etapa, la dirección de la empresa consideró que en el planeamiento estratégico los recursos humanos no se tomaran en cuenta y que el especialista en RR.HH. no interviniera en el proceso. En esta posición, como en otras, hay una creencia de que las personas harán lo que se les diga, sabrán cómo hacerlo y, si se resistieran, serán despedidas.
- En una segunda etapa, se tomó en cuenta la existencia de los recursos humanos, pero bajo la misma creencia y sin la intervención del especialista.
- Más adelante, se contempló el tema de los recursos humanos y se hicieron planes sobre ellos, aunque sin la intervención del especialista.
- Finalmente, se llegó al punto de tomar en cuenta los RR.HH., con intervención del especialista.

De hecho, todo planeamiento estratégico implica a las personas que tendrán que llevar adelante los proyectos. Las disquisiciones acerca de la necesidad o inutilidad de la consideración de los recursos humanos o de la intervención del especialista en el tema, en las empresas, son puramente políticas. La intención final es usar el poder para hacer lo que se quiera y no lo que resulte más adecuado. No se puede pensar en llevar adelante una estrategia sin el personal necesario en cantidad y debidamente entrenado, todo ello en los momentos y lugares adecuados. El hecho de que se haya trabajado de esa manera, o de que aún se trabaje de esa manera, no justifica la decisión de hacerlo.

Los recursos humanos reciben influencias específicas, a saber:

- a. La realidad del entorno social e institucional.
- b. Los conocimientos en materia de la persona y de la organización.
- c. La situación de la organización.
- d. La situación de los recursos humanos de y en esa organización.

Dijimos antes que RR.HH. existe para contribuir al logro de los objetivos de la empresa, salvo el caso de aquella cuyo objetivo son los recursos humanos, es decir, donde RR.HH. es línea y no *staff*. Esta descripción evita una cantidad de situaciones previas en las cuales RR.HH. podría tener posiciones intermedias o independientes desarrollando sus propias tendencias y actividades.

Recursos Humanos no puede pensarse estratégicamente por fuera o indiferentemente a la estrategia de la empresa. Es parte ineludible, y sus técnicas deben ajustarse y colaborar con la estrategia general. Cuando no es así, los conflictos y las pérdidas de energía son inevitables.

Las teorías que se consideran más importantes en este tema son:

1. Teoría de los sistemas
2. Teoría de los recursos básicos
3. Teoría del comportamiento

La Teoría de los sistemas parte del modelo general de Von Bertalanffy descrito en el capítulo 2, el cual, como señalamos, fue desarrollado por Simon y luego por varios autores que le dieron visiones particulares dentro del marco de la teoría inicial. La idea es que la empresa es un sistema y que RR.HH. también lo es. Así, en el sistema de RR.HH. ingresan conocimientos y habilidades, se producen comportamientos y se manifiestan acciones que inciden en la productividad, la rotación, la satisfacción, etc. Las estrategias de RR.HH. están dentro de las estrategias de la empresa.

La Teoría de los recursos básicos se basa en las ideas de David Ricardo (1817) y Joseph Schumpeter (1934). Esta teoría desarrolla los conceptos de ventaja competitiva y ventaja competitiva sostenida. Recursos Humanos puede proveer a la empresa de ventajas competitivas. Michael Porter, en la década de 1980, desarrolló esta teoría para la empresa como “teoría de los recursos de la empresa”. Llevada a RR.HH. esto supondría:

1. **Agregar valor:** esto ocurre cuando la demanda de empleo es heterogénea.
2. **Ser único o poco común:** porque en la distribución de talento, el talento es alto y poco.
3. **No debe ser imitable sino de manera imperfecta:** esto ocurre cuando hay un grupo de personas con un buen desarrollo, y que hace que el grupo no sea imitable.

4. **No puede ser sustituido con otros recursos por otras firmas:** lo cual se da naturalmente en este campo, ya que cada organización es diferente y, por lo tanto, toda imitación tendrá un resultado diferente de aquel que se quiso imitar.

La Teoría del comportamiento dice que los diferentes roles requeridos por las empresas a partir de las características propias de cada negocio, hacen que las necesidades de comportamiento de estos roles sean diferentes y, por lo tanto, que requieran también prácticas diferentes por parte de RR.HH., hasta llegar así a la realidad de los roles de comportamiento requeridos y sus modificaciones sucesivas según el mismo proceso de desarrollo.

Otras teorías hacen hincapié en la relación de interdependencia, en el marxismo, en el intercambio o, como en el caso de Jeffrey Pfeffer (1948), en la falta de estrategia debido a los poderes políticos o al institucionalismo en juego, que apela al hecho de que no todo lo que sucede en el campo de los recursos humanos es racional ni es el producto de decisiones, sino que muchas situaciones ocurren por la influencia de qué bien se produce, independientemente de la utilidad para esa empresa o de la estrategia que esa empresa esté siguiendo.

De hecho, aunque es absurdo pensar que RR.HH. no sea parte ineludible de la estrategia, todavía hay empresas que planean desarrollos de sus cuadros de FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) o de sus escenarios para el o los años siguientes sin que los recursos humanos coadyuven a la conformación de las maneras en que se utilizarán los medios con que cuentan, perdiendo la posibilidad de aprovecharlos y perdiéndose luego en un campo de imprecisiones y de contradicciones en la dinámica cotidiana.

Cualquiera de las tres teorías descriptas es útil para quien integra la empresa. Analizarla como un sistema del cual es parte RR.HH., desarrollar las ventajas competitivas de los recursos humanos en el campo general de la estrategia de la empresa o atender a las necesidades del comportamiento son tres maneras de aproximarse al tema de la estrategia que, miradas con cierta perspectiva, no sólo no son contradictorias sino que, además, se sinergizan. No cabe duda de que hay roles y comportamientos necesarios, y que visto esto en el marco de la estrategia de la empresa significa ciertas acciones y no otras; tampoco cabe duda de que esta aproximación es útil en el marco de un pensamiento sistémico y que las diferencias tienen más que ver con cuestiones históricas o personales que con criterios de aplicación. Por último, la búsqueda de los cuatro puntos de la diferencia competitiva refuerza cualquiera de las dos posiciones anteriores, de la misma manera que éstas dan marco y ordenamiento a la búsqueda de esas diferencias.

En síntesis, es probable que haya quienes prefieran alguna de estas u otras teorías respecto de las demás. Pero en la vida cotidiana de las empresas, el primer punto concreto es que el especialista de RR.HH. sea parte del grupo directivo que analizará las cuestiones para definir la estrategia de la organización. Es imprescindible que este especialista tenga la preparación suficiente como para estar en

condiciones de ser proactivo en la utilización de la metodología que se adopte; para colaborar presentando aquellos aspectos relativos a los recursos humanos y la influencia del entorno y de las tecnologías propias de esta área, y, por último, para que el grupo directivo esté de tal manera imbuido de las cuestiones pertinentes que atienda naturalmente a esas necesidades y recurra a las ventajas que puedan surgir de una mejor utilización y desarrollo de los recursos humanos en el marco de las posibilidades futuras de la empresa.

## 4.5 El objetivo de Recursos Humanos

El objetivo de Recursos Humanos, cuando está en una posición de *staff*, es colaborar con la línea para garantizar el empleo, el desarrollo y la retención de los recursos humanos necesarios, en el marco de las estrategias de la empresa y de acuerdo con esas necesidades, manteniendo el conflicto al nivel más bajo posible en cada caso.

### 4.5.1 Distintas funciones

La descripción de las funciones que lleva a cabo RR.HH. en la empresa es diferente según cómo se las quiera categorizar. Se propone a continuación una de las maneras en que pueden presentarse.

**Función empresarial:** tiene por objetivo desarrollar una visión de la empresa como sistema sociotécnico; comprender la estructura administrativo-financiera y su contexto económico-social; comprender su influencia en la estructura humana; desarrollar capacidades para utilizar estrategias y técnicas de su área profesional con mayor grado de certidumbre sobre la interrelación de ambas estructuras.

**Función de interrelación:** tiene por objeto el desarrollo de las intervenciones planeadas en los procesos de la organización para una mejora de su efectividad global.

**Función de investigación y métodos:** tiene por objeto lograr la capacidad para determinar sectores laborales que exigen nuevas respuestas, concretar su estudio, evaluar los resultados y crear las condiciones para soluciones profesionales y científicas en decisiones y asesoramiento; lograr una metodología científica; una mejora en la estructura del pensamiento, de la percepción de la realidad y de la sensibilidad global.

**Función cultural:** tiene por objetivo interpretar la subcultura empresarial en el marco de los problemas sociales con capacidad para analizar a la luz de las variables ideológicas económicas, políticas y culturales, las experiencias humanas que afectan el sector a su cargo.



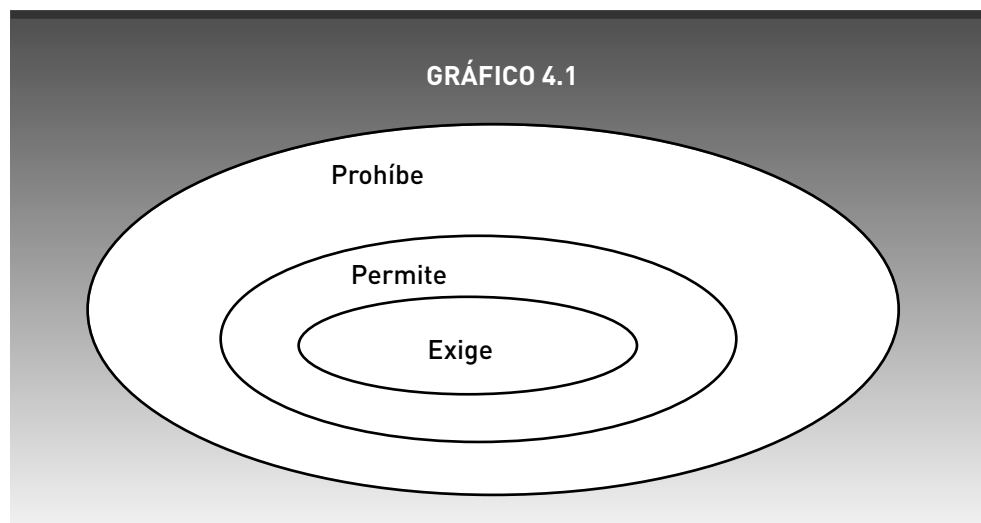
**Función de administración de personal:** tiene por objeto reconocer, administrar y evaluar las técnicas y métodos de administración del área, como parte de las estrategias generales de la empresa y de acuerdo con las conclusiones a que haya arribado en los puntos anteriores.

En todo caso, el primer objetivo de RR.HH. es ayudar a que la empresa desarrolle su actividad con el nivel de conflicto más bajo posible. De esta manera, la energía de los miembros se aplicará a las funciones de cada uno y no a los conflictos entre ellos y, por lo tanto, la empresa dispondrá de mayor energía para su actividad.

#### 4.6 Estrategias para el desarrollo de la función

La primera estrategia para el desarrollo de la función es que sea útil a un grupo o persona, en la empresa o también fuera de ella. Las sociedades, en general, requieren de sus miembros que cumplan con lo que esa sociedad exige.

La estrategia de ingreso a una organización o a un grupo comienza por cumplir con las exigencias de esa organización o grupo. Quien no lo hace es expulsado. Una vez que se cumple con las exigencias impuestas, se actúa en el campo de las cosas permitidas (véase gráfico 4.1). La eficacia de actuación en este campo determina la posibilidad de que se amplíe. Así, un gerente eficaz puede lograr que sean aceptadas cosas que antes no se permitían en la empresa.



La base de la estrategia de RR.HH. está en tres elementos:

1. **Una buena administración** es una cuestión de eficacia, desde la liquidación de los sueldos (si la tiene) hasta un buen desarrollo de un proceso 360 o de una encuesta de opinión. Esto significa cumplir con lo que la empresa exige, como dijimos más arriba, y tener un plan con objetivos claros, pero no implica el hecho de poner en práctica técnicas que la cultura de la empresa no acepta. Sea por parte de los empleados o de la gerencia, lo que es “bueno” o técnicamente recomendable puede ser rechazado. El especialista debe advertir esto para no pretender hacer una buena administración que resulte conflictiva. En última instancia, si se trata de una empresa que no acepta ciertas técnicas, el especialista deberá considerar cambiar de empresa.
2. **Una actitud abierta hacia los problemas que plantee el personal, preocupándose por ellos y tratando de resolverlos.** No hay reglas para este punto. La actitud se denota en la forma de relacionarse, y las personas se dan cuenta si se pone interés en los problemas y si se les busca una solución o no. Si el especialista de Recursos Humanos atiende al personal, si recorre el lugar de trabajo, si demuestra que se preocupa por ellas, las personas se acercarán a Recursos Humanos. Si no es así, Recursos Humanos caerá en el vacío.
3. **Una relación con los gerentes de los distintos niveles que permita convencerlos de las ventajas de un bajo nivel de conflicto en la relación manager-empleado.** La relación con los gerentes y jefes permite que Recursos Humanos ponga en marcha ciertas técnicas y solucione problemas o se adelante a eventuales conflictos. Para esto deberá ser útil a la línea. La línea no hará lo que Recursos Humanos sugiera si no lo cree positivo para ella. Con el tiempo la demostración de esa utilidad hará que tenga más espacio para realizar propuestas y que sea aceptada por la línea. Hay que considerar la posibilidad de convencer a un sector de llevar a cabo una iniciativa: si ésta tiene éxito, otros sectores querrán imitarla. Esa estrategia es más fácil que pretender que toda la empresa haga algo. Cada caso es diferente y está en el hombre de Recursos Humanos elegir la mejor estrategia.

Para que la estrategia de Recursos Humanos sea exitosa podemos afirmar, entonces, que debe ser eficaz y lograr la confianza de los empleados a todos los niveles. Para esto, cada especialista en RR.HH. tendrá que tomar las decisiones según el caso. Sin duda, la capacidad para asesorar adecuadamente, la habilidad política y la honestidad en las relaciones son elementos importantes para el éxito de Recursos Humanos, que puede ser parte de la estrategia de la empresa si se confía en la persona y en el grupo que está a cargo del tema.

## 4.7 Auditoría de Recursos Humanos

Recursos Humanos será objeto de la auditoría contable general de la empresa. Pero puede hacerse también una auditoría especializada. Esto es menos común de lo que se dice.

La auditoría de RR.HH. puede realizarla un miembro de la empresa o un tercero. En general, los integrantes de Recursos Humanos recelan de la objetividad del tercero, muchas veces no sin razón. Recordemos que, en última instancia, en el tema de Recursos Humanos hay mucho de ideología y que, dependiendo de qué es en lo que uno cree, reacciona de diferente manera ante la realidad.

### 4.7.1 La filosofía

El primer punto en una auditoría es la consideración de la filosofía de Recursos Humanos. En realidad, lo que estaremos considerando es la filosofía de la empresa respecto de sus recursos humanos.

Esto significa, entonces, examinar cuál es la importancia que se les da a las personas en los mensajes y en la realidad. Cuán flexible es la empresa frente a las necesidades del personal, en qué medida cumple con las leyes, cuál es el nivel de exigencia tanto en el horario concreto, como respecto de lo que la persona debe hacer después para mantenerse al día.

### 4.7.2 Las políticas

De la filosofía surgen las políticas. Las políticas que hacen a las personas, ¿están por escrito? ¿Son conocidas por el personal? ¿Existe la posibilidad de discutir las? ¿Hay un Manual de Políticas que las personas conocen y los supervisores tienen en sus escritorios?

La existencia de políticas, y el conocimiento real que el personal tenga de éstas, nos dirá mucho sobre la filosofía de la empresa respecto de sus miembros.

### 4.7.3 Las técnicas

Cada una de las técnicas de Recursos Humanos –selección, evaluación de tareas, administración de remuneraciones, etc.– pueden existir o no en la empresa. Por otra parte, si existen, es posible que se cumplan o no, o, incluso, que sean secretas.

Otra vez, el nivel de cumplimiento de los temas que veremos más adelante nos estará indicando si la empresa tiene una aproximación positiva respecto de sus recursos humanos o si no se preocupa por ellos. Para esto no hay puntajes, sino, simplemente, la verificación del cumplimiento. Las conclusiones surgen en la medida en que las técnicas se cumplan, sean conocidas y no sean cuestionadas.

#### 4.7.4 La aceptación de Recursos Humanos en la empresa

Hemos dicho ya que no se debe evaluar la acción de Recursos Humanos por el índice de ausentismo o de accidentes. También, que no corresponde afirmar que trabajó mal porque el nivel de conflicto sea alto. Antes, se deberá analizar y evaluar por qué ocurren estas cosas en la empresa, ya que quien más incide en estas cuestiones es la línea.

Lo que podremos evaluar es en qué medida Recursos Humanos ha trabajado para lograr la aplicación de ciertas políticas, en qué medida ha propuesto y ha tratado de convencer sobre la utilización de técnicas de RR.HH. y en qué medida ha administrado en forma adecuada los elementos que tenga a su cargo, desde la liquidación de sueldos hasta un sistema de 360.

### 4.8 Resumen

En este capítulo hemos descripto la función de RR.HH. y su evolución en el tiempo. Hemos visto cuáles han sido sus denominaciones, hasta la actual de Recursos Humanos. Hay distintos organigramas para la función, dependiendo básicamente del tipo de empresa y, en especial, de su dispersión geográfica. La función de RR.HH. se relaciona directamente con la forma en que ejerce el poder dentro de la empresa y es un brazo de éste. La consideración recibida por RR.HH. ha pasado por distintos periodos en el tratamiento del planeamiento estratégico hasta ser parte integrante de él. Hemos visto los objetivos de RR.HH. en diversas esferas: la empresarial, la de interrelación, la cultural, la de investigación y la de administración.

Por último, se ha afirmado que la función debería ser auditada por terceros o por los mismos miembros, a partir de la filosofía, las políticas, las técnicas y el estado de las relaciones con los empleados en sus distintos niveles.

Parte II

## **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**





## CAPÍTULO 5. **Comportamiento organizacional**

---

**E**l comportamiento organizacional es un tema fundamental en las relaciones dentro de la empresa. Vamos a describirlo y a presentar sus contenidos. Luego, trataremos el comportamiento individual, los estados de ánimo y los temas de rotación de personal, ausentismo y disciplina.

### **5.1 Sobre el comportamiento organizacional**

El comportamiento organizacional se considera una ciencia sin definición que abarca los elementos concernientes a la relación de las personas y los grupos en la organización.

Al respecto, se puede decir que:

1. Es una ciencia aplicada. El intento de las ciencias del comportamiento, al dedicarse a los negocios, es proporcionar *insights* acerca del accionar humano en tanto fuerza de trabajo.
2. Es normativa y centrada en valores. Las ciencias del comportamiento no son sólo descriptivas en el campo de las organizaciones, sino que también intentan un cambio hacia una mejora de la relación.
3. Es humanística y optimista. Estas ciencias están basadas en la creencia de que las necesidades y motivos de la gente son la primera preocupación. Y son optimistas porque creen que la persona tiene un innato potencial de ser independiente, creativa, productiva y capaz de contribuir a los objetivos de la organización.

4. Está orientada hacia objetivos económicos. Junto al punto anterior, el comportamiento organizacional cree en la necesidad de utilizar el potencial humano para alcanzar los objetivos de la organización.
5. Está preocupada por el medio en su totalidad. La aproximación es hacia cambiar el medio en su totalidad y no a trabajar sólo sobre lo físico o sobre la satisfacción.
6. Cree en el uso de los grupos. En tanto los grupos existen en las organizaciones por definición, cree en mejorarlos y hacerlos un instrumento útil para los objetivos de éstas.
7. Está a favor de la participación. Los estudios han comprobado en forma repetida que las personas logran mejores resultados cuando han tomado parte en la planificación de las acciones.
8. Está preocupada por el desarrollo de habilidades para la acción interpersonal. En tanto en las organizaciones las relaciones personales son cotidianas y cruciales, el desarrollo de habilidades para mantenerlas es fundamental.
9. Considera a la organización como un sistema total. La tecnología no funciona si las personas no están capacitadas y motivadas para hacerlo; la sola satisfacción de las personas genera un ambiente positivo, pero el círculo no termina de cerrar si no está ligada a los resultados de la empresa.
10. Es un proceso permanente hacia el cambio gerencial. Las organizaciones son entidades dinámicas, y el *manager* es el que está involucrado permanentemente en adaptarse y adelantarse al cambio externo y en conseguir una atmósfera interna que no sólo acepte los cambios sino que también los promueva.

Las personas y las organizaciones no sólo están juntas, como señalamos, sino que, precisamente por el hecho de estar juntas, tienen un comportamiento. No es evitable tener un comportamiento. Todos nos comportamos de alguna manera, es decir, todos tenemos ciertas conductas. Este comportamiento de las personas entre sí es analizado por el comportamiento organizacional.

Cuando se observa esa relación, lo primero que se advierte es que ambas partes se necesitan. La cuestión no es simple, porque en realidad la organización, en cuanto entidad, es una ilusión jurídica y social. No hay organización si no hay personas, y no sólo una. Ocurre que algunas personas forman una organización, a partir de allí la jerarquía de ésta se convierte en la punta del iceberg, y determina normas y criterios que los demás siguen, pero, al mismo tiempo, éstos también establecen tendencias y forman criterios nuevos. Entonces, cuando se habla de “la empresa”, se hace referencia a un ente que sólo existe si hay personas, pero que, a su vez, tiene una forma propia y diferenciada como conjunto.

Por todo esto, al individuo le importa la empresa, y a la empresa le importa el individuo.



## 5.2 Comportamiento individual

El comportamiento individual presenta varios aspectos. Los más importantes se detallan a continuación.

### 5.2.1 Actitud

La actitud es la exteriorización de creencias y sentimientos. Las personas manifiestan actitudes positivas o negativas frente a las cosas; pero en realidad no hay acuerdo sobre lo que es actitud y, en general, se tiende a definirla más bien a partir del tema del cambio de actitud.

La actitud positiva de una persona respecto de su trabajo ayuda a la relación, hace que actúe del modo que, según su parecer, será mejor; que mire la parte llena de la botella y que busque soluciones a los problemas que se le planteen. Lo difícil es establecer cuándo una persona tendrá una actitud positiva y cuándo negativa. No obstante, a partir de tratarla cierto tiempo, es posible decir cuál es su característica. Tiene que ver con su ser. Puede discutirse si es genético, si está relacionado con su educación inicial o con sus experiencias más importantes; si se trata de una enfermedad o de una situación familiar. Pero la realidad es que hay una relación de ida y vuelta entre las personas y su entorno, por lo cual no siempre es fácil saber dónde está la raíz de la cuestión. En numerosas ocasiones los seres humanos provocamos situaciones de las que luego nos quejamos. En el trabajo podemos distinguir con facilidad entre la reacción brusca y rabiosa frente a una máquina con problemas y la búsqueda de una solución.

Por su parte, la empresa puede generar acciones que hagan que las actitudes de las personas se vuelvan más agresivas mediante el maltrato y las decisiones injustas. De la misma manera, con políticas adecuadas, y sobre todo con buen trato y equidad, las empresas manifiestan una actitud positiva hacia las personas que, a su vez, incrementa la actitud positiva de éstas.

Las actitudes son muy importantes, tanto en los representantes de la empresa como en los demás individuos, porque afectan las percepciones. Cuando una máquina se para, el operario de actitud negativa la pateará, insultará a mantenimiento, hará una escena sobre lo mal que andan las cosas, con lo cual perderá una cantidad importante de tiempo y hará subir su presión arterial y la de su entorno; cuando en esa misma situación el operario tenga una actitud positiva verá si puede arreglarla, si no se ha parado por una cuestión menor y si, hechas las pruebas de los botones correspondientes, nada sucede, llamará a mantenimiento, sin causar repercusiones negativas. Esto ocurre con los administrativos al igual que con los gerentes, los clientes y los proveedores. Hay gente difícil y gente con la que da gusto trabajar. Los primeros entorpecen la operación, los segundos la posibilitan; los primeros dificultan el logro de los objetivos, los segundos lo facilitan.

El cambio de las actitudes es el tema central. Por lo pronto, éstas se cambian sobre la base de nueva información o de alguna experiencia que modifique las

creencias, el pensamiento o las emociones. Hay algunos factores que influyen para que esto suceda. Así, existe acuerdo en que facilitan el cambio de actitud los siguientes elementos:

1. Credibilidad, sea esta de información o de experiencia; el hecho de que la situación provenga de alguien que merece la credibilidad de la persona facilita el cambio.
2. Confianza, debido igualmente a que la manifestación o la experiencia ocurre en un contexto y a partir de alguien en quien se confía; esto facilita el cambio de actitud.
3. Atracción, porque se ha demostrado que la empatía hace que las personas acepten más fácilmente los argumentos o las experiencias que provienen de aquellos por quienes sienten simpatía.
4. Presencia física, porque las personas tienden a modificar su actitud más fácilmente si quien expresa su opinión está presente físicamente.
5. Independencia de criterio de quien habla, que evita la sospecha de intereses ocultos en lo que se está diciendo o acerca del estudio o la experiencia que se está haciendo.
6. Amplitud de la divergencia, que hace que las mayores diferencias entre quienes están experimentando o entre quienes se comunican dificulten el cambio de actitud; en cambio, una mayor proximidad ayuda al cambio.
7. Situación del receptor, porque su estado de ánimo y físico, general y en todo sentido, facilita o dificulta el cambio de actitud.

### 5.2.2 Satisfacción

La satisfacción está relacionada con el cumplimiento de las expectativas. Una persona con expectativas muy altas estará insatisfecha hasta que las pueda cumplir. En cambio, si sus expectativas están más de acuerdo con su situación, entonces se sentirá más satisfecha. La satisfacción depende de una cantidad de elementos que pueden activarla. Nuestras reacciones pueden ser negativas, si, por ejemplo, nuestro equipo de fútbol perdió y estamos insatisfechos, o pueden ser positivas por un examen aprobado, una buena comida, una buena relación sentimental o una celebración, y entonces nos sentimos satisfechos.

En la relación entre satisfacción y actitud, la tendencia es a tener una actitud positiva cuando estamos satisfechos y negativa si nos sentimos insatisfechos. Pero puede ocurrir que estemos satisfechos y tengamos una actitud negativa (por ejemplo, con una persona que no nos gusta), y también que estemos insatisfechos pero tengamos una actitud positiva (por ejemplo, cuando perdió nuestro equipo de fútbol, pero trabajamos con actitud positiva).

En el campo de la empresa, se debe considerar que no hay correlación entre satisfacción y rendimiento. Una persona satisfecha puede rendir bien o no. Una persona que rinde bien puede estar satisfecha o no. Alguien que no ha conseguido

lo que esperaba de su trabajo puede hacerlo con más ahínco para lograr ese resultado; en cambio, alguien muy satisfecho puede ser absolutamente ineficaz.

En consecuencia, parece que no tiene mucho sentido trabajar desde la organización para lograr la satisfacción de los empleados ya que, en definitiva, no está en relación con los resultados. En las encuestas al personal, las preguntas sobre satisfacción o sus sinónimos no agregan elementos que ayuden a acciones futuras. Si es importante saber si el trato de la supervisión es bueno, o si las condiciones del ambiente son adecuadas, o si el nivel de exigencia es excesivo. Pero si frente a preguntas del tipo “¿está usted satisfecho?” o “¿está alta la moral en su grupo?”, la respuesta es positiva o negativa, la lectura cae en la niebla. El trato del supervisor que no es considerado bueno nos permite enfocarnos en el entrenamiento de los supervisores, en la consideración de un conflicto concreto. La insatisfacción o la moral baja nos dejan en el aire, no nos permiten enfocarnos.

Ahora bien, si la satisfacción no tiene correlación con los resultados y si el uso de preguntas sobre el tema en las encuestas no es realmente útil, ¿para qué buscamos que las personas estén satisfechas y cómo detectamos la falta de satisfacción? En primer lugar, hay que distinguir entre resultados y ambiente. Es cierto que el buen ambiente entre las personas no asegura buenos resultados, pero no hay duda de que el conflicto garantiza malos resultados. En consecuencia, mantener bajo el nivel de conflicto es una buena base para trabajar, a partir de allí, en busca de buenos resultados. En segundo lugar, lo relevante no es detectar la satisfacción sino el conflicto. Cuando hacemos una encuesta, lo más importante es descubrir dónde están las dificultades para ayudar a que la rueda funcione. El conflicto podría estar en la tecnología inadecuada y en las relaciones entre grupos, entre personas y con los superiores; es decir, el conflicto se encuentra en las relaciones que nos impiden disponer de los elementos para cumplir con nuestros objetivos. Por otra parte, estas relaciones pueden estar en el plano tecnológico y en el económico, pero estos dos elementos dependen del hombre y no viceversa. En los últimos años, las nuevas tecnologías han permitido comprobar que una persona en un garaje, sin dinero, puede llegar a ser un multimillonario gracias a su capacidad técnica y a sus habilidades gerenciales.

Por todo esto, en definitiva, es conveniente tratar de desarrollar la satisfacción en el personal, sin equivocarnos respecto del resultado que lograremos.

Por otra parte, la satisfacción es algo dinámico y oscilante. Si la graficáramos, sería una onda sinuosa, que en algunas personas se manifestaría como una oscilación pequeña y en otras mostraría grandes picos y valles. En algunas estaría siempre en la zona de la satisfacción, en otras, siempre en la zona opuesta, y en la mayoría variaría entre una zona y otra. Por esto no hay que darle demasiada importancia al hecho de que veamos oscilar la satisfacción de algunas personas: es natural.

Respecto del trabajo en particular, un asunto de mucha importancia es si la persona está a gusto en su puesto. El estar a gusto es algo totalmente subjetivo. Muchas personas ocupan puestos muy limitados y lo hacen con satisfacción,

mientras que otras van a trabajar en posiciones aparentemente interesantes pero que no son de su gusto, y entonces se muestran insatisfechas.

En síntesis, la satisfacción es una sensación sobre el logro de las expectativas que no se correlaciona con los resultados, pero sí con los conflictos, por lo cual es un tema que nos preocupa como *managers*.

### 5.2.3 Estados de ánimo

En el trabajo, la satisfacción y los estados de ánimo están muy vinculados a lo que va ocurriendo a lo largo de la jornada. El hecho de que las cosas salgan bien, de que el supervisor felicite de alguna manera al empleado, de que un trabajo se termine con éxito, trae los ánimos a un campo positivo y de satisfacción. Lo contrario fácilmente puede llevar los ánimos a un campo negativo, de decaimiento o de agresión. Las personas no son seres inestables en general, pero sí son alterables, y algunas, en mayor medida que otras, cambian su humor según lo que ocurra a lo largo del día. Hay ambientes donde se nota que las personas están trabajando distendidas porque muestran disposición a una broma verbal o a un gesto amigable, mientras que en otros se perciben los ceños cejijuntos y un humor más propenso a una palabra airada que a una broma.

El estado de ánimo cambia pero la tendencia permanece, y las personas con buen estado de ánimo se preocupan porque la tarea esté bien hecha, atienden mejor al cliente y tratan de cumplir su trabajo de la mejor manera.

El estado de ánimo está relacionado con la satisfacción y con la actitud, y puede ser promovido positivamente con políticas equitativas y mediante un proceso coordinado en un marco de buen trato. A pesar de eso, debemos considerar los temas que, posiblemente, estén incidiendo en la persona en otros aspectos de su vida, los cuales pueden influir en forma positiva o negativa en esta trilogía conformada por la actitud como tendencia central, la satisfacción en relación con las expectativas en cada tema y los estados de ánimo que se producen a partir de los dos anteriores y que resultan modificados, quizá, más de una vez por día.

### 5.2.4 Lealtad

Otro elemento del comportamiento es la lealtad. Lealtad significa compromiso; quiere decir que el empleado se siente parte de la empresa, “tiene puesta la camiseta”.

La lealtad se nota en el hecho de que la persona se esfuerza por hacer bien su trabajo pero, más aún, en que quiere a la empresa, no desea irse a otra, procura que los objetivos se cumplan y que la empresa crezca.

La lealtad se da, en general, entre personas con antigüedad, entre quienes tienen éxito en la empresa y en grupos donde el compromiso es un elemento clave de su comportamiento. La lealtad provee pertenencia, sentimiento de

gran importancia para los seres humanos, que necesitamos pertenecer porque es una forma de reconocernos a nosotros mismos.

Lamentablemente, es un elemento en crisis debido a la sensación de incertidumbre que se vive en nuestro tiempo. La lealtad se ha buscado de una manera tenaz en los ejércitos, en las sociedades religiosas y en aquellas empresas que llegaron al punto de declararse “familias” o “casa” para influir en la sensación de pertenencia, para incrementar este sentimiento hacia la organización. Esto tiene sus frutos en la adhesión a los objetivos y en el esfuerzo, pero en muchas empresas se ha perdido debido a políticas de inestabilidad en el empleo y de falta de apoyo a la gestión del empleado, aunque se mantiene en las fuerzas armadas y en las sociedades religiosas.

### 5.2.5 Dedicación

Dedicarse significa ocupar la mente y el tiempo en algo. La persona dedicada tiene una actitud favorable hacia su objeto de dedicación. Cuando ese objeto es una organización, la persona da tiempo de su vida a su trabajo, y su trabajo es una parte importante de ella.

Dedicación no significa buenos resultados, pero sí esfuerzo y buena voluntad hacia todo lo relacionado con el trabajo y con la organización. El empleado dedicado trabaja largas horas, busca mejorar los resultados y está dispuesto a realizar esfuerzos para que las cosas salgan adelante.

Estas cinco cuestiones, las actitudes, la satisfacción, los estados de ánimo, la lealtad y la dedicación, tienen su disparador en la empresa en dos acciones básicas:

1. Las políticas de la empresa.
2. El trato que la persona recibe.

Las políticas de la empresa tienen que ver con la equidad. Una política equitativa, adecuadamente comunicada, es el primer elemento fundamental a partir del cual se consiguen los resultados relacionados con esas cinco cuestiones.

Esta política determina una cultura, y es esta cultura la que hace que los supervisores de cada nivel traten a las personas que trabajan para ellos de determinada manera. Este trato es el siguiente elemento para que las cinco cuestiones se resuelvan en forma positiva o negativa.

En todo caso, se debe considerar que en las tres primeras (actitud, satisfacción, estados de ánimo) hay aspectos que están ligados a cuestiones externas a la empresa. Pero no sólo el supervisor puede influir positiva o negativamente según se preocupe, y de qué modo, por esas cuestiones. También el ambiente puede llevar al empleado hacia lo positivo y ayudarlo a concentrarse en su trabajo, o, por el contrario, puede agravar su situación y hacerlo más negativo todavía. Lo que no debemos hacer es pretender que todo lo que le pasa al empleado está relacionado con su trabajo y olvidarnos de que en la vida del hombre hay otros elementos.

### 5.2.6 Conformidad *versus* creatividad

Conformidad es aceptar el hecho de estar en un grupo. La conformidad depende de las características individuales de la persona así como de las características del grupo y de la relación entre ambos. Si consideramos estas tres cuestiones, podremos ver que:

1. Las características de la persona se centran en el sexo y en la nacionalidad.
2. Las características del grupo se definen por su tamaño, es decir, la cantidad de personas que lo conforman, y por la unanimidad o acuerdo que haya entre ellas.
3. En la relación entre ambos, el tema depende de:
  - la interdependencia del individuo y del grupo para lograr recompensas,
  - el grado de atracción que el grupo ejerce sobre el individuo,
  - el grado de aceptación que el individuo percibe por parte del grupo, y
  - la jerarquía que el individuo tiene en ese grupo.

En el marco de estas características se da la conformidad. Ésta puede deberse a:

1. **Interiorización:** el sujeto hace suyos los valores y sus actos ya no son susceptibles de aparecer como una influencia. Es la forma más permanente y más enlazada a las respuestas de la influencia social.
2. **Identificación:** supone que la conducta es similar a la del influenciador, pero su perennidad es más dudosa. La influencia ha hecho que la persona tome esos valores pero no los haga suyos sino superficialmente. La diferencia entre este caso y el anterior no es fácil de advertir la mayoría de las veces.
3. **Simulación:** el sujeto acepta en forma pública los valores pero, en realidad, no adhiere a ellos en forma privada. La actitud aquí se relaciona más con evitar un castigo o ganar un premio que con el valor que representa.

Un ejemplo de estas tres situaciones podría ser el del joven cuyo profesor de música le propone formar parte del coro. Él acepta; seis meses después sigue en el coro. No se puede afirmar en teoría si lo hace porque se identifica con los valores de la música coral del profesor o si lo hace por propia convicción. En la práctica no siempre es fácil distinguir entre uno y otro. Por último, si lo está haciendo porque quiere ganar el premio nacional de coros y afirma que lo hace porque le gusta la música coral, está simulando.

La conformidad puede ser atacada y modelada. En distintas experiencias se ha comprobado que la aparición reiterada de aseveraciones falsas hizo variar las actitudes de personas que estaban conformes con su opinión anterior. Joseph Goebbels decía que una mentira repetida suficiente cantidad de veces es aceptada como verdad, procedimiento que ha sido utilizado por numerosos regímenes

y sociedades, algunas de ellas democráticas, y también por organizaciones. Para aceptar esto hay que comenzar por aceptar el hecho de que las personas no quieren verse identificadas como diferentes, sino que prefieren identificarse como formando parte de las organizaciones. Así, la persistencia de la minoría influye en la mayoría haciendo que las personas cambien sus opiniones.

Además, hay un desfase entre lo que las personas dicen y lo que hacen. El caso de una encuesta hecha en Francia sobre las tareas hogareñas es interesante. El 43% de los hombres estimaba que había que ser iguales/pares con sus parejas y el 36% que había que ayudar en la casa. Pero, analizando lo hecho el día anterior, sólo un 14% había tendido la cama, un 17% había limpiado y un 20% había cocinado, mientras que esas actividades las habían hecho las mujeres entre el 80% y el 90% de los casos.<sup>1</sup>

O sea que el mantenimiento de la conformidad con las opiniones, cuando no están internalizadas o cuanto menos uno se identifique con ellas, es de difícil permanencia y realidad.

Por su parte, la obediencia está basada en el castigo o el deseo de recompensa. La conformidad y la obediencia tienen consecuencias positivas y negativas en la acción. Quien se conforma, seguramente consigue trabajar en un grupo que lo acepte, pero, por el deseo de pertenecer, puede estar renunciando sus propias creencias. La obediencia ayuda a que quien manda aumente su autoestima y quien obedece sienta el reconocimiento del grupo. Pero también es causa de malestar y de rebeldía. Es decir que tanto el hecho de estar conforme porque los tres elementos mencionados se dan de tal manera que la persona se encuentra satisfecha por ellos, como el hecho de obedecer o no, no son por sí mismos positivos o negativos. Lo que puede parecer positivo en función del grupo –la conformidad y la obediencia–, puede resultar negativo para el individuo o para el mismo grupo.

Quien cumple con todo lo que debe no cambia nada; quien no cumple con algunas cosas es quien produce cambios; el cambio, pues, está en manos de quienes de alguna manera se rebelan frente al sistema social establecido. No hay creatividad a partir de la conformidad.

La disconformidad con relación a un tema no significa que no seamos conformistas respecto de los demás. Pero para poder cambiar un tema hay que tener la actitud de no estar conforme con él.

Volveremos sobre la cuestión al tratar acerca de los grupos.

### 5.3 Rotación

La rotación es un fenómeno que da indicios sobre qué está ocurriendo con las personas en la organización.

---

<sup>1</sup> SOFRES, diciembre de 1982, revista *Femme pratique*, Moscovici.

En RR.HH. llamamos rotación al movimiento de ingreso y egreso de personas en la empresa. Los ingresos son producto de la decisión de la empresa, mientras que los egresos pueden ocurrir por decisión de ésta, del empleado o por muerte.

La medición de la rotación permite realizar un análisis de lo que está sucediendo y llegar a conclusiones que abran la posibilidad de tomar acciones efectivas para reducirla porque, en realidad, la rotación alta de personal no es aconsejable para la estabilidad y continuidad de una empresa.

A través de un índice se puede seguir la evolución de esa rotación y ver en qué medida está creciendo o no. En cualquier caso, el análisis de la evolución permite llegar a conclusiones útiles. En el apéndice al final de este capítulo se podrán encontrar las fórmulas para desarrollar un índice sobre rotación.

Las fórmulas se pueden adaptar para analizar sólo los ingresos, en cuyo caso se eliminan los egresos, o viceversa. También es posible analizar las rotaciones de distintos sectores tomando en cuenta los movimientos ocurridos en ellos. En este caso habrá que considerar, además, los ingresos y egresos de personas provenientes de otros sectores de la empresa.

El índice ideal es cero. Es decir, no hubo ningún movimiento.

Los movimientos se deben, como dijimos, a decisiones de la empresa y a decisiones de terceros. Respecto de las primeras nos resultará fácil determinar las causas. Por ejemplo, los despidos podrán ser analizados y ver:

1. si realmente el caso justificaba la decisión tomada;
2. si no hay una cierta tendencia a favor del despido;
3. si no se está haciendo mal la selección y esto termina en la ineficacia de los empleados.

Según lo detectado, será posible tomar o recomendar acciones al respecto.

En cuanto a las decisiones de los empleados, podremos intentar llegar a alguna conclusión haciendo una entrevista de salida. Mediante ésta será posible hallar otros elementos que, de todas maneras, deben ser considerados en el contexto de salida específico de esa persona. Algunos de esos datos pueden ser:

- opinión sobre el jefe,
- ambiente de trabajo,
- condiciones de trabajo,
- nivel de exigencia,
- nivel de salario,
- beneficios sociales,
- políticas de la empresa,
- características del grupo de trabajo,
- proceso de trabajo,
- oportunidades de progreso en la empresa.



Esta entrevista de salida fracasa muchas veces porque:

- El empleado saliente no quiere dar datos que mejoren la situación.
- No quiere comprometerse acusando a alguien.
- Está equivocado respecto de la razón por la que se va.
- No encuentra un ámbito facilitador donde descubrir su intimidad.

Respecto de la muerte, es posible analizar en qué medida la empresa pudo tener que ver con este hecho debido a condiciones de trabajo que la provocaran o facilitaran. En este punto, cabe analizar lo siguiente:

- Condiciones higiénicas que producen intoxicación en el mediano plazo (casos de trabajo con carbón, pintura, etcétera).
- Alto estrés ocasionado por las exigencias de la tarea o por el maltrato del jefe.

Por último, la rotación tiene un costo. Este costo está conformado por algunos elementos de más fácil detección que otros. Así, por ejemplo, se puede fijar con facilidad el costo del monto de salida del empleado por indemnización, revisión médica o acuerdos especiales, el costo de una persona temporaria para sustituir al que se fue durante el periodo de selección o los costos de selección, ingreso y entrenamiento del nuevo empleado. En cambio, es más difícil establecer la producción que no se ha hecho, el atraso en la tarea de la oficina, los efectos en la actitud del personal, los defectos de producción o de proceso administrativo, el tiempo dedicado por el supervisor para cubrir el espacio vacante, los accidentes por falta de conocimiento del puesto y así otros que se pueden suponer pero no determinar objetivamente.

Se dice que la rotación de personal puede ser ventajosa cuando produce modificaciones positivas, pero, en general, es un proceso negativo con costos no determinados que afecta claramente a quienes lo sufren.

## 5.4 Ausentismo

El ausentismo es un fenómeno que aporta datos sobre qué puede estar ocurriendo con los individuos en la empresa. Es un elemento que se debe a una gran variedad de causas. Algunas son parte del contrato de trabajo, tales como vacaciones, licencia por maternidad, permisos por estudio o de otro tipo, estipulados por ley o contrato colectivo de trabajo. Otras, en cambio, pueden emanar del trabajo o no tener que ver con él, como enfermedad, accidente, problemas familiares, dificultades de transporte, problemas de fuerza mayor, trámites. Las fórmulas para el cálculo del índice de ausentismo se encuentran en el apéndice al final de este capítulo.

Estos índices se pueden llevar en forma diaria, semanal o mensual. En general, la tendencia es a llevar un índice diario para jornalizados y uno mensual para personal de oficina.

Los índices de ausentismo nos indican cómo varían las dificultades de nuestros empleados y nos permiten analizar qué las originan. De esta manera podemos hacer correcciones. Pueden estar relacionadas con las condiciones de trabajo, con la motivación del personal, con remuneraciones que llevan a los trabajadores a hacer tareas extras, con un deficiente control médico o con las causas específicas que surjan en el lugar y el momento .

Si podemos detectar correctamente estas causas, estaremos en condiciones de corregir la situación y mejorar la asistencia de los empleados. Su ausencia siempre produce dificultades en los procesos de trabajo y en las relaciones entre el personal y con los supervisores.

## 5.5 Disciplina

La gerencia hace uso de la disciplina para mantener los estándares organizacionales vigentes. La disciplina puede ser preventiva, cuando trata de anticiparse a alguna falta, o correctiva, cuando se trata de punir una falta cometida.

Por otra parte, la disciplina puede ser positiva, cuando trata de lograr el resultado convenciendo a la persona, o negativa, cuando actúa como acto externo de punición. En cada cultura no sólo se siguen lineamientos que pueden ser diferentes entre ellas, sino que su aplicación tiene características y repercusiones distintas.

Para considerar el tema, hay que profundizar la distinción entre la disciplina preventiva y la disciplina correctiva. La primera busca que las personas respeten los estándares de comportamiento de la organización. Para esto hay que mantener un buen proceso de comunicación de las normas y de los valores de la empresa, ya que la intención final es alcanzar la autodisciplina, con lo cual el mismo individuo es quien se regula y, por lo tanto, no se requiere llegar a la etapa correctiva. El propósito de la segunda es corregir, mediante las llamadas medidas disciplinarias, alguna falta del empleado. Para llegar a este punto es importante que estén claras las siguientes cuestiones:

1. El empleado fue comunicado acerca de las normas atinentes al tema en cuestión.
2. El hecho ha sido constatado claramente.
3. Las razones del hecho han sido establecidas.
4. Estos puntos han sido tratados con el empleado.

La intención es que el empleado corrija su accionar, que otros empleados tomen conciencia de que ese accionar tiene consecuencias y que se mantengan los estándares organizacionales.

La disciplina correctiva suele aplicarse de manera progresiva. Salvo casos de falta mayor, como puede ser el robo, se utiliza una escala que, en general, comprende los siguientes pasos:

1. Apercibimiento verbal, del que se deja constancia en el legajo y que el empleado debe firmar.
2. Apercibimiento escrito, a través de una nota de la que el empleado se notifica firmándola al pie.
3. Suspensión sin pago por uno a tres días.
4. Suspensión sin pago por cinco a quince días.
5. Despido.

Sin embargo, esta forma de disciplina produce reacciones negativas, ya que la persona sancionada se considera perseguida y siente rabia, lo que puede dar lugar a actos mayores, o sus compañeros pueden creer que ha sido sancionada injustamente o con demasiada severidad, o que el supervisor es muy rígido y demandante, todo lo cual no ayuda a la relación futura en el grupo.

Por eso, algunas empresas hacen hincapié en la disciplina preventiva, insistiendo en que los supervisores sean cuidadosos en la comunicación y el seguimiento de aquellas personalidades más complicadas que puedan caer en actos de indisciplina. Aquí el problema es que algunos supervisores se manejen con exceso y conviertan la intención de ayuda en persecución.

En la búsqueda de una solución a este problema, algunas empresas han aplicado la disciplina positiva con el propósito de lograr el efecto de la autodisciplina. En la disciplina positiva no se aplican medidas, salvo el despido. Cuando un empleado comete alguna falta y, luego de seguir los pasos señalados acerca del conocimiento de la prohibición y de la investigación del hecho, el supervisor se reúne con él y trata el problema, la intención es que el empleado advierta la falta y se proponga corregirla. Si se produjera una nueva falta, el supervisor consideraría otra vez el tema con el empleado y dejarían constancia por escrito de lo tratado y del plan delineado para que la situación no se repita. Ahora bien, si vuelve a ocurrir una falta hay dos caminos. Algunas empresas definen que ese es el punto de despido. Otras consideran que hay que hacer una nueva reunión, de la que se deja constancia escrita, y que tras ésta el empleado se tome un día libre, pago por la empresa, para analizar lo que le está pasando y cómo va a corregirlo. Después de esto, si el empleado incurre en otra falta, hay acuerdo general en que se produzca el despido.

Esta aproximación evita todos los daños señalados antes respecto de la disciplina correctiva. En su lugar, se busca que el empleado llegue a la autodisciplina por convicción, que es la mejor solución posible para la relación. Sin embargo, algunas personas consideran que esta forma de aproximación es poco útil y cara. Es cara porque requiere que el supervisor tenga algún entrenamiento para llevar a cabo el trabajo de asesoramiento, que no es *coaching* realmente ya que se trata de una sola reunión; por otra parte, mantener reuniones con cada uno de los empleados que cometen faltas puede llevar mucho tiempo.

En cualquiera de los casos, los robos, la agresión física a un supervisor y el sabotaje de las operaciones de la empresa son considerados causas de despido inmediato. Sin embargo, el sabotaje debe ser algo más que un error y hemos

conocido casos de agresión física en que se ha transferido al empleado a otro sector en vista del comportamiento del supervisor, siendo ambos advertidos de que debían corregir su conducta.

Algunas situaciones son de difícil manejo, tales como el ausentismo o las llegadas tarde reiteradas, los problemas de rendimiento, los actos de insubordinación y el consumo de alcohol o de drogas. Por ejemplo, respecto de esto último, hay que distinguir entre quien lo hace fuera de la empresa y quien lo hace dentro. El primer caso puede ser totalmente inocuo y no perjudicar el trabajo; si afectara el desempeño del empleado, éste podrá ser asesorado y dirigido a un grupo de recuperación. Si consume alcohol o se droga en la empresa durante su jornada laboral, en la mayoría de los casos se considera una falta de disciplina, para la cual se aplican los procesos ya descritos. Si la invitación a formar parte de los grupos de recuperación no fuera atendida y persistieran los problemas de trabajo, éstos podrán ser tratados como faltas de disciplina.

Una nueva forma de faltar a la disciplina es el *blogger*. El *blogger* es un empleado que usa el *e-mail* de la empresa para dar su opinión sobre la misma. Claro que estas opiniones no siempre son del agrado de los directivos. Ante estas circunstancias, algunas empresas han optado por el despido directo. Sin embargo, el tema debería ser considerado en forma menos radical, ya que en muchos casos no significa un insulto a la empresa, sino, eventualmente, una crítica. La línea a partir de la cual el *blogger* se convierte en causa de despido es casi imposible de establecer y, por el momento, quedará al arbitrio de los directivos que deban juzgar el caso particular.

El manejo de la disciplina también tiene que contemplar el elemento tiempo. No es razonable que alguien reciba hoy un llamado de atención verbal por haber cometido una falta y una carta de admonición cuando incurre en una nueva falta cinco años después. Hay una cuestión de tiempo, que no significa establecer una prescripción, sino considerar que una persona puede cometer un error o tener un mal momento en más de una época de su vida. Está en el buen criterio de la gerencia no hacer un uso sistemático de la suma de castigos o de reuniones de análisis y sí, en cambio, dejar de lado lo que ha ocurrido hace algún tiempo. Lo contrario producirá más reacción y daño en la relación, ya que la persona se sentirá perseguida, y en realidad tendrá razón.

## 5.6 El control

El tema de la disciplina se relaciona estrechamente con el del control. Los controles establecen parámetros de actitud respecto de la disciplina y también respecto de la confianza en el empleado.

El control más tradicional es el de entrada y salida, o reloj-control. Esto permite conocer el cumplimiento del horario y si se han hecho horas extra. También da pie a una extensa burocracia de inspección del control, su resumen y su aplicación

a la liquidación de sueldos y jornales. En general, el personal administrativo no está sujeto a éste, aunque lo estuvo. A fines del siglo XIX todo el mundo fichaba el reloj-control. Luego, se exceptuó a los gerentes. Posteriormente, también al personal de alto nivel inmediato y, por último, a todos los integrantes del sector administrativo, aunque en algunas empresas el personal de más bajo nivel en la escala aún tiene que fichar en el reloj.

La realidad es que se puede vivir perfectamente sin el reloj de control. El supervisor es quien tiene que controlar si falta personal para trabajar, lo cual de hecho hace, ya que si no hay gente no se puede producir, así que debe completar los equipos si alguien no está al inicio de la jornada. El supervisor puede informar con facilidad acerca de las ausencias, de las horas extra y de las llegadas tarde, no sólo a través de la computadora sino también por planilla. Esto agiliza enormemente el proceso administrativo y ahorra personal. Pero existe la idea de que, si no se ejerce control, las personas no cumplirán. Esto no es así y lo he podido comprobar en experiencias donde el personal operario dejó de fichar y lo único que ocurrió fue que se ahorró en gastos y se elevó enormemente la motivación de las personas y su consideración hacia la empresa. Respetaban más los procesos y las normas, porque se sentían respetados. Desde luego, esto implica una razonable relación previa que permita dar ese paso.

El reloj ha sido sustituido también por tarjetas conectadas a un sistema de computación y, en circunstancias más complejas, por pantallas que detectan las huellas digitales o el iris del ojo. De todos modos, son formas de control de ingreso y salida que, sobre todo en el último caso, se utilizan en lugares que requieren alto nivel de seguridad.

Otro medio de control cada vez más extendido son las cámaras, y desde las que panean las entradas hasta las que supervisan los depósitos, siempre hay una buena razón para instalar una en algún lugar. Este Hermano Mayor que incluso está en la calle en algunas ciudades es una forma de control dirigido a lograr más seguridad. De todas maneras, estar vigilado no hace sentir a las personas en una situación agradable.

La última forma de control que existe es el *chip* que se implanta o se inyecta. Esto permite conocer la ubicación física de la persona. También se usa con adolescentes o niños, por razones de seguridad.

## 5.7 Resumen

En este capítulo consideramos el comportamiento organizacional, dando una descripción de esta disciplina tan evasiva. Tratamos el comportamiento individual, los estados de ánimo y los temas que resultan en consecuencia de las situaciones individuales, tales como la rotación de personal, el ausentismo y la disciplina, tomando en cuenta el hecho de que el control es una forma de aproximación que determina en buena medida los demás.

## Apéndice. **Fórmulas**

### Fórmula para el índice de rotación

El índice de rotación toma en cuenta:

I	-	Ingresos de personal
E	-	Egresos de personal
CI	-	Cantidad de personal en el inicio del periodo, en general el final del mes anterior que se quiere medir.
CF	-	Cantidad de personal al final del periodo, en general el final del mes que se desea medir.

La fórmula es la siguiente:

$$\frac{\frac{I + E}{2}}{\frac{CI + CF}{2}} \times 100$$

### Fórmulas para el índice de ausentismo

El ausentismo se mide, en general, por dos índices: uno que calcula días y otro que calcula horas. El primero se suele aplicar a personal de oficina y el segundo a personal jornalizado. Se determinan mediante las fórmulas siguientes:

$$\frac{\text{Horas-hombre perdidas}}{\text{Horas-hombre trabajadas}} \times 100$$

$$\frac{\text{Días-hombre perdidos}}{\text{Promedio días-hombre trabajados}}$$

## CAPÍTULO 6. **Calidad de vida, diversidad y violencia**

---

**E**n este capítulo consideraremos la situación de los individuos en algunos temas particularmente conflictivos. Primero definiremos los roles de las personas y la distinción entre lo privado y lo público, luego nos adentraremos en las cuestiones de diversidad, violencia, acoso sexual y calidad de vida en el trabajo, y por último nos ocuparemos del análisis de la igualdad de oportunidades.

### **6.1 Los roles de las personas**

Se dice que rol es el conjunto de actividades y comportamientos que desarrolla una persona que ocupa determinada posición. En la empresa existe una gran variedad de roles. En general, hay una relación entre ellos, que surge de los procesos y se explicita en la descripción de las tareas. Al tratar de ellas veremos la forma de establecer el rol. Después, en la evaluación, analizaremos cómo se producen las relaciones jerárquicas entre roles y cómo las expectativas de relación entre roles ocasionan logros o dificultades.

Hay roles complementarios. Esto se puede definir a dos niveles diferentes. Uno es el organizacional, donde podemos decir que el rol del que envía la información sobre una hora extra se complementa con el de quien liquida los sueldos, o que el rol del vendedor es complementario del distribuidor y así sucesivamente.

El otro nivel es el de los roles complementarios a nivel psicológico, lo cual influye en la organización. Así, por ejemplo, un rol complementario típico es el de quien trata mal y quien es maltratado. De diferentes maneras, esto es causa de conflictos dentro de la organización.

Los roles son importantes y la marcha de la empresa está basada en que cada uno cumpla con el suyo. Un cumplimiento deficiente suele estar provocado por la falta de definición o de comunicación del rol. Además, se agregan los problemas de relaciones vistos anteriormente y los que veremos al tratar los temas acerca del conflicto y de las comunicaciones.

## **6.2 Lo privado y lo público**

Un problema cada vez más complicado en el mundo actual es establecer el límite entre lo privado y lo público. De hecho, a través de las múltiples bases de datos existentes todos estamos expuestos. Sea por razones policiales, de marketing, de migraciones o de otras oficinas o intereses privados, las bases de datos contienen nuestra vida y nuestras características personales. Además, nos filman cuando entramos a un hall, en el ascensor, en la oficina, en el banco. Somos filmados hasta en la calle, y puede ocurrir que nos filmen también en nuestra casa por razones de seguridad.

Respecto de las empresas, las personas deben dar muchos datos de sí mismos y de sus familias. Sin embargo, tienen derecho a la confidencialidad de esos datos, a revisar lo que figura en su legajo para poder objetarlo o a que los datos de antiguos empleados sean destruidos. Debe haber transparencia acerca de qué datos maneja la empresa. Además de este tipo de información, es probable que la empresa tenga cámaras de video en el hall, en los ascensores o en las oficinas generales, mediante las cuales se monitorea el movimiento del personal.

La cuestión se complica cuando se trata de aclarar un hecho delictivo. Es cierto que se pueden usar pruebas diversas, como el polígrafo, las entrevistas policiales, los sistemas de acusación o confesión anónimos o las pruebas de estrés psicológico a través de exámenes de voz, pero es difícil determinar dónde está el límite. En los casos delictivos, son los policías los que tienen que actuar y deben hacerlo dentro de las reglas legales correspondientes. Muchas empresas se embarcan en investigaciones con las que presionan a sus empleados. A veces hay canales anónimos de denuncia. Este tipo de actitudes no son las que facilitan las relaciones. En general, las personas bajo estos sistemas han declarado su incomodidad, así como síntomas físicos de dolor o enfermedad a consecuencia de situaciones que son sentidas como invasiones a la intimidad.

## **6.3 Diversidad y violencia**

La diversidad no tiene en sí misma nada de particular en tanto no produzca discriminación. La discriminación es un tema tradicionalmente asociado a los Estados Unidos, que se preocupó por dictar normas y realizar fuertes campañas en contra. Los conflictos que se produjeron, en especial con los afroamericanos,



dieron lugar a asimilar la idea de discriminación con los Estados Unidos. Este es un error que parte de creer que el problema siempre lo tiene el otro. En verdad, lo que ocurre es que este país se ha preocupado por el tema y los demás lo han dejado de lado. De hecho, en América Latina las poblaciones indígenas han sido sistemáticamente discriminadas. En verdad, es la sociedad la que define que personas con ciertos rasgos o nivel de trato no puedan ocupar puestos para los cuales tienen las habilidades necesarias. Así, una mujer bizca tal vez no sea aceptada como recepcionista, los que se mueven en silla de ruedas no consiguen ocupación en puestos que podrían desempeñar perfectamente, los invidentes no son tomados para desempeñar actividades en las cuales la visión no es necesaria y otro tanto ocurre con los sordos para puestos donde la audición no es requerida. En términos generales, toda persona que salga de ciertos parámetros sociales relacionados con los prejuicios más que con la realidad es discriminada.

La frontera de la discriminación es sutil y en general no es reconocida. En una empresa me llamó la atención que todas las empleadas fueran mujeres, jóvenes, delgadas y rubias. Cuando se lo comenté al gerente, se sorprendió. En realidad no se había dado cuenta del hecho. Él pedía personas con buena presencia para atender al público. Por alguna razón “persona con buena presencia” significa mujer, que además debe ser delgada, joven y rubia. De esta manera, los varones, las morenas, las rellenitas o las mayores, sin importar sus competencias, eran discriminados. Otro motivo de discriminación es la edad. No estamos hablando de los mayores solamente, sino también de la búsqueda de jóvenes hasta cierta edad para ocupar puestos que podrían desempeñar personas cinco años mayores que ese tope arbitrario. Por otra parte, los niveles de despido gerencial en algunos países lindan edades como los 45 o 50 años. En otros, un profesor universitario se tiene que jubilar a los 65 años. Estas barreras son prejuicios, y en el caso de los profesores provocan un efecto contradictorio, ya que una persona a esa edad ha acumulado una experiencia que le permite transmitir mejores conceptos. Otra vez, está la cuestión social de qué se permite y qué no, y esto no siempre es fácil de determinar. Se puede argumentar que los puestos requieren ciertas condiciones físicas y profesionales, lo cual es cierto. Pero lo difícil de establecer es dónde está la barrera en la que nuestros prejuicios sociales entran en juego y dejamos de lado personas que en realidad estarían en condiciones de desempeñar esos puestos.

Curiosamente, la discriminación ha dado lugar a lo que se denomina “discriminación positiva”. Así en la empresa, en los Estados Unidos, se tiende a tomar un cierto porcentaje de mujeres, latinos y negros en lugar de blancos o varones, porque hay que dar la imagen de ser una empresa donde la diversidad es un hecho. De esta manera lo que se hace es volver a discriminar, aunque ahora en la manera contraria.

La discriminación es una forma de violencia, pero no es la única en una empresa. Al hablar de las cuestiones sobre la estructura de la organización hemos advertido que quienes están en niveles relativamente inferiores a otros se

encuentran bajo el poder de éstos. Esta es una forma de violencia que puede ser aceptada de diferentes maneras y que puede administrarse de distintas formas. El solo hecho de su mención produce rechazo en muchas personas.

Además, hay violencia en las relaciones entre pares. Ésta lleva a veces a bromas pesadas o a actos físicos. En todo caso, con algunas personas o sectores estos actos ocurren con frecuencia y es de ahí donde hay que trabajar para disminuir la violencia oculta, tratando de conocer sus causas para darle una solución, si es posible.

### 6.3.1 Acoso sexual

Según un estudio de la revista *Cosmopolitan*, el 30% de los empleados en los Estados Unidos admitió haber tenido relaciones sexuales en la oficina por lo menos una vez, sin que esto tuviera que ver con el acoso sexual, lo que demuestra la existencia del sexo en la empresa y la delicada frontera que existe.

El acoso sexual es una forma de violencia llevada al terreno del sexo. Hay una tendencia a no declararlo para no quedar en una posición incómoda en el lugar de trabajo o, incluso, no generar comentarios o dar pie a opiniones tales como “de la manera que se viste”, “como se mueve”, etc. O sea, la mujer que denuncia un acoso puede verse inmersa en medio del machismo, por supuesto en contra de ella.

Claro que también puede ocurrir que haya acoso sexual por parte de una mujer.

Se ha intentado formar comités que traten estas cuestiones con la mayor reserva posible. En general, se transfiere a la mujer y, si se comprueba el acoso, se despiden al hombre. Se estima que el 30% de las mujeres sufre acoso sexual y pocas son las que lo denuncian. Los países donde se presenta con más frecuencia son Francia, Canadá y Brasil. Sin embargo, estas cifras son difíciles de establecer.

Es interesante el hecho de que, en defensa de las situaciones de acoso sexual, algunas empresas han incorporado normas en sus Códigos de Ética. El Código de Wal-Mart determina que “no se puede dar una cita ni establecer una relación sentimental que pueda tener una eventual influencia en el trabajo”. También prohíbe “la mirada libidinosa, cualquier conversación sexualmente alusiva o las frases con doble sentido”. Además, se habilitó una línea telefónica especial para hacer denuncias anónimas.

Desde luego que esto demuestra el nivel de preocupación de muchas empresas, ya que normas similares tienen IBM, Ford o McDonald's. Sin embargo, el presidente de Daimler Chrysler, Jürgen Schremp, embarazó a su secretaria, tuvo un hijo y se negó a renunciar.

En este choque de normas sobre la intimidad, entre las empresas estadounidenses y las europeas, se ha producido un fallo judicial en Alemania donde el tribunal de Wuppertal prohíbe el Código de Ética, por lo menos en lo que hace

a la intimidad, y específicamente en el caso de Wal-Mart, en 2005. Los europeos hacen hincapié, en general, en la defensa de la intimidad de las personas y creen que estas u otras normas sólo se pueden establecer por acuerdo mutuo y no por acción unilateral.

Como se puede ver, el tema es sumamente complejo, ya que no es justo impedir las relaciones que se establecen normalmente en el lugar de trabajo y, al mismo tiempo, no se puede aceptar el acoso de una parte a la otra.

## **6.4 Calidad de vida en el trabajo**

La calidad de vida en el trabajo se refiere a las condiciones del ambiente laboral en todos sus aspectos respecto de las personas. Un ambiente de trabajo puede ser malo para la calidad de vida por:

1. Condiciones físicas inaceptables de luz, aire, ruido, etcétera.
2. Maltrato a las personas por parte de los jefes.
3. Exigencia excesiva respecto de los resultados.
4. Grupos de personas que subestiman o maltratan a otro.
5. Tipo de trabajo desmotivante.

En estas condiciones, la vida laboral se hace más desagradable, la actitud más negativa, la satisfacción merma o desaparece, y probablemente se produzcan accidentes o enfermedades.

Respecto de las condiciones físicas haremos una referencia más específica al tratar sobre Medicina, Higiene y Seguridad. En Liderazgo y Motivación veremos los temas siguientes. En Desarrollo de Recursos Humanos trataremos sobre el enriquecimiento de la tarea, técnica que ha permitido transformar puestos desmotivantes en puestos motivadores.

## **6.5 Igualdad de oportunidades**

### **6.5.1 Igualdad de oportunidades en la empresa**

La base de la igualdad de oportunidades en la empresa es la equidad. Esto no significa que a todos se les dé lo mismo, sino algunas cuestiones básicas tales como:

1. un sistema de selección que asegure el ingreso del mejor candidato para el puesto,
2. un sistema de remuneraciones que pague con coherencia interna y con coherencia externa,
3. la posibilidad de ocupar nuevos puestos, de ser promovidos,

4. la información adecuada, es decir, lo vinculado con su puesto, con su persona y con la situación de la empresa,
5. beneficios otorgados sobre bases conocidas y equitativas,
6. trato justo en los casos de indisciplina,
7. un trato adecuado en casos de ajuste, según la antigüedad y la situación familiar y personal,
8. igualdad de oportunidades para capacitarse,
9. cumplimiento de las leyes,
10. equidad en el otorgamiento de premios y aumentos,
11. que no se discrimine por ninguna razón.

La igualdad de oportunidades significa hacer lo correcto respecto de las personas. Es decir, tratar a todos por igual según su lugar, ayudando a su desarrollo en un marco ético. Esto implica no sólo el cumplimiento de las leyes en cada país, sino también la incorporación a la cultura de la empresa de la no discriminación positiva, un concepto quizá complicado pero que quiere decir que no se discrimine sino que se busque lo que a cada uno corresponde por el hecho de ser una persona que está empleada en la empresa.

### 6.5.2 Igualdad de oportunidades en la sociedad

La igualdad de oportunidades en una sociedad parte de las diferencias que existen entre quienes han nacido bajo distintas circunstancias. La larga lista incluye diferencias respecto de los padres, hermanos, familiares, país, región donde puede nacer una persona. La igualdad de oportunidades no significa pretender borrar estas diferencias, que tienen que ver con el hecho de ser una persona entre personas. El asunto es qué diferencias existen y en qué grado.

La primera cuestión, entonces, es que un niño, todos los niños, tengan:

- una adecuada alimentación,
- una vestimenta y casa según el país en que viven,
- una cobertura de salud,
- una misma posibilidad de estudiar.

Una sociedad debe dar, por lo menos, estas posibilidades iguales a todos. Un niño mal alimentado no es sano, no rinde en sus estudios, no podrá conseguir un buen empleo, ni hacer negocios por su cuenta. Lo mismo le ocurre a un chico mal vestido, desabrigado. El resultado es un comienzo con un *handicap* de tal naturaleza que la tan mentada igualdad de oportunidades es, para esas personas, una burla. Y esto sin entrar en la consideración de asuntos como vivir en una casa de material y con comodidades por lo menos mínimas, ni hemos mencionado el apoyo de asistentes sociales, psicopedagogos o terapeutas, para tratar los abusos que ciertos padres infligen a sus hijos, en cualquier nivel social.

La pregunta es si estas cuestiones importan a la empresa. Por lo pronto, le conciernen en dos aspectos: uno es el potencial humano que se pierde todos los días por estas y otras causas y que la empresa no puede aprovechar para su mejor rendimiento; otro es que quienes quedan marginados se convierten en un explosivo social en el que siempre se ven envueltas las empresas, responsabilizadas de alguna manera por la falta de evolución que no permite terminar con la pobreza. No importa cuánto de esto sea verdad, lo concreto es que la falta de igualdad de oportunidades para acceder al empleo en la sociedad produce efectos en la empresa.

Después de estas cuestiones está el tema de la discriminación para el empleo y en el empleo. A este tema le hemos dedicado un párrafo específico, por lo cual no lo trataremos aquí, pero los discriminados de nuestra sociedad se suman a los explotados, marginados y excluidos en los dos campos señalados: la pérdida de potencial humano y el peligro del estallido, que nunca se reconoce hasta que ocurre. Las empresas también tienen la responsabilidad de promover la igualdad en la sociedad y de apoyar la igualdad de oportunidades en la sociedad. De no hacerlo, la empresa es en tan responsable como el político que desde el Estado no hizo lo que debía para acercarse a esa igualdad de oportunidades, que hoy está particularmente lejana.

## 6.6 Ajuste

Las empresas deciden, en ocasiones, hacer ajustes de personal. A estas acciones se les han dado los más fantasiosos nombres para no mencionar la palabra despido. Es cierto que hay formas de ajuste que no son despidos, pero también es cierto que aun en esos casos existe presión para que algunas personas se vayan y otras se queden. Sin embargo, ha ocurrido en numerosas ocasiones que no se ha hecho este último control y en un ajuste de personal se ha perdido mucho más valor que el esperado, inclusive gente con alto potencial.

Los ajustes, en general, se hacen por razones de costo. No es ajuste el despido o el acuerdo negociado de salida de una persona que no está rindiendo en su puesto o que ha caído en sucesivas faltas de disciplina.

El mayor problema en las acciones de ruptura por parte de la empresa es la ruptura de la confianza. Es evidente que quien es persuadido de retirarse o quien es despedido seguramente perderá confianza en la empresa y también en sí mismo. Un daño mayor ocurre cuando se trata de una empresa con buena imagen, porque entonces la familia y los amigos se plantean cuán mala será esa persona para que una buena empresa lo haya despedido en un ajuste. Cuando hay ajuste también la comunidad se revuelve contra la empresa que produce las rupturas y ésta pierde algo muy apreciado: la *“reputation”*, es decir, la buena imagen en la sociedad.

En general, hay dos aproximaciones al tema del ajuste:

1. **Por montos:** en este caso se establece que se reduzca el *payroll*<sup>1</sup> en un cierto porcentaje. Cada sector tiene que disminuir su propio *payroll* en ese porcentaje y el global se ajusta para alcanzarlo. El objetivo suele ser la reducción o eliminación de pérdidas.
2. **Por cantidad de personas:** puede ocurrir que un sector haya perdido contratos o deba achicarse por alguna otra razón, o aun que sea eliminado. Pero también se practica como una forma de reducir costos. Sin embargo, hay una tendencia a dejar de lado esta modalidad, ya que suele aplicarse en los niveles más bajos, con lo cual, si bien se cumple el objetivo de reducir la cantidad de personas requerida, el ahorro es mínimo.

Comúnmente, en el manejo de los planes de ajuste se debe tener en cuenta la jurisprudencia del país en que se opera. Algunos son susceptibles a lo que se considera como discriminación por edad o por retiro injusto. En la mayoría, sin embargo, esto no existe, y el acuerdo entre la empresa y el empleado no es objeto de una revisión posterior por parte de la Justicia.

Hay diferentes formas de ajuste. Consideraremos los más usuales.

#### 6.6.1 Despido

En este caso la empresa toma la acción de despedir a un grupo de personas. En general, se paga un plus por encima de lo que la ley dispone para disminuir el impacto. El problema de todo ajuste es que siempre tiene un costo que hay que amortizar, con lo cual el ahorro propuesto no ocurre hasta tanto el impacto financiero haya sido absorbido.

#### 6.6.2 Plan voluntario de retiro

En este caso se establecen condiciones que, comúnmente, están relacionadas con la antigüedad en la empresa y que tienden a mejorar las sumas de despido por ley, ya que si no las personas no adhieren al plan. En general, se suele ejercer presión para que esto suceda.

Siempre que hay un sindicato de por medio, el ajuste requiere una negociación previa con éste para ponerlo en práctica. Por otra parte, el sindicato puede ser de ayuda para lograr la adhesión al plan, ya que si éste lo recomienda las personas tienden a creerlo más aceptable.

Si se desea manejar el tema del costo del plan de retiro, se puede reducir personal entre quienes tengan hasta diez años o quince de antigüedad; o la suma que implique que los costos de pago no serán muy altos.

---

1. Monto que se paga por remuneración y cargos y jornales.

### 6.6.3 Renuncia

En este caso se invita a quien quiera retirarse a conversar sobre las condiciones particulares bajo las cuales aceptaría irse. Este sistema no es muy recomendable ya que las condiciones aceptadas por el primero son el piso para lo que van a querer los siguientes, con lo cual es probable que aquéllos vuelvan a reclamar las condiciones de éstos y todo termine en un conflicto.

### 6.6.4 Jubilación adelantada

Cuando la persona está próxima a la edad jubilatoria, por ejemplo a tres años, se establecen sistemas que disponen una suma para cubrir un porcentaje de los sueldos de ese periodo y los aportes faltantes para tener derecho a jubilarse.

Este sistema requiere que se defina un tope de personas para evitar una avalancha, o que se comience por quienes están más próximos a jubilarse, hasta llegar al número deseado.

### 6.6.5 Ajuste incruento

El ajuste incruento es aquel que no supone la pérdida del empleo. Como estamos hablando de grupos de personas, no es fácil considerar su traslado a otra localidad de la empresa, suponiendo que ésta tuviera distintas locaciones y que allí se necesitara nuevo personal.

Como los ajustes en general se deben a un problema de costos, una alternativa es la disminución de las remuneraciones de todo el personal en el porcentaje que se desea ahorrar. La medida debe ser temporaria y abarcar a todos. En ciertos casos se ha reducido la remuneración del personal, pero no la de la alta dirección, bajo el supuesto de que el personal no se enteraría. Pero esto es imposible de sostener, ya que hay una cantidad de empleados involucrados en el manejo de esta información que delata el hecho. La reacción ante esta situación es peor que la solución buscada.

Este sistema tiene la ventaja de que el ahorro es efectivo e inmediato, debido a que no hay un costo financiero como en los demás casos y, por lo tanto, no hay periodo de amortización. Además, evita el impacto social de los despidos.

El ajuste es siempre un conflicto y su manejo requiere habilidad y tacto. Debe ser considerado con gran confidencialidad para no producir rumores y desazón previos y ponerse en marcha de tal manera que todo ocurra en el mismo día, aun suponiendo que haya varias localidades involucradas. Si se trata de despidos, todos deben concretarse a la vez. Si el caso es alguno de los otros, hay que mantener informado al personal acerca de la evolución de las salidas.

En el ajuste es importante establecer un punto final. En algún momento, quizá el mismo día si son despidos o cuando se haya llegado al cupo necesario, hay que hacer saber al personal que el proceso concluyó, que el tiempo de

inseguridad producido por el ajuste se ha terminado y que la situación vuelve a la normalidad.

Hoy en día, dar seguridad a los empleados de que no habrá algún otro ajuste es muy difícil debido a las condiciones del mercado. Lo que sí puede asegurar la empresa es que ese ajuste en particular se terminó y que no habrá otro si la situación se mantiene o mejora. Esto es importante para lograr establecer un clima de tranquilidad en el cual las personas trabajen sin ocupar su mente en pensar qué les puede pasar y sin perder tiempo en conversaciones sobre qué está ocurriendo. El rumor no sólo crea malestar sino que resta atención a las tareas y demora su cumplimiento.

## **6.7 Resumen**

En este capítulo consideramos la situación de los individuos en algunos temas particularmente conflictivos. Definimos los roles de las personas y la distinción entre lo privado y lo público para adentrarnos luego en las cuestiones de diversidad, violencia, acoso sexual y calidad de vida en el trabajo y analizar la igualdad de oportunidades en la empresa y la sociedad. Terminamos el capítulo con una revisión del tema del ajuste, los diversos tipos y la mejor forma de llevarlos adelante.



## CAPÍTULO 7. **Los grupos**

---

**V**eremos el comportamiento grupal, y las relaciones y conflictos entre los grupos. Analizaremos las organizaciones informales y las formales, sus ventajas y sus inconvenientes. Veremos qué es un equipo de trabajo y qué significa, en cambio, trabajar en equipo. Finalmente, analizaremos el conflicto grupal y sus soluciones

### **7.1 Comportamiento grupal**

#### **7.1.1 Organización informal (los grupos pequeños)**

Las personas solemos manejarnos en relaciones de a dos o en grupos pequeños, aun en grandes empresas donde parecería que los vínculos se establecen en grupos numerosos.

Los grupos se pueden dividir en formales e informales, y también en permanentes o temporales.

Los formales están determinados por la organización. Los informales, en cambio, surgen por iniciativa de las personas en función de intereses propios. Quien lidera esos grupos no recibe el poder de su jefe sino, generalmente, de sus pares. La organización informal es una red de relaciones sociales y personales que no es establecida ni requerida por la organización formal.

Las organizaciones informales nacen sustituyendo a la organización formal en aquello que ésta no les da, por ejemplo:

1. Un sistema de entrenamiento que permita realizar la tarea en forma adecuada.
2. Una relación de confianza que permita lograr el consejo que se estima como el mejor.
3. Trato adecuado por parte de los supervisores o de las políticas de la empresa.
4. Procesos perfectos.

En casos como éstos, las personas optan por relacionarse entre ellas para enfrentar la dificultad. La organización informal elige a su líder y éste es quien recibe a los nuevos, facilita la operación, ayuda a los miembros del grupo cuando lo necesiten, sanciona a quienes cometen faltas contra el grupo, es decir, actúa en forma paralela al supervisor o supervisores, ya que una organización informal no tiene por qué abarcar toda el área de un supervisor ni tampoco limitarse a ella.

Lo que resulta interesante en la formación de estos grupos es que las personas no eligen a sus compañeros por su capacidad sino por simpatía.<sup>1</sup> Los posibles candidatos fueron clasificados en cuatro categorías:

1. Competente insoportable: sabe mucho pero es desagradable.
2. Tonto adorable: no sabe pero es muy agradable.
3. Estrella adorable: sabe mucho y es agradable.
4. Incompetente insoportable: no sabe y es desagradable.

Las preferencias no se inclinan por el primero, lo que parecería ser más razonable porque es quien más sabe, sino por el tercero, que es más simpático aunque sepa menos.

El líder, por su parte, goza del prestigio y las ventajas que sus compañeros le otorgan dentro de las normas del grupo. Este es un elemento importante para que las personas acepten actuar como líderes informales.

Una persona puede ser líder en un grupo y ser miembro simple de otro. Los grupos informales pueden ser muchos y sus miembros superponerse, aunque no en los roles, lo cual permite esa duplicidad de situaciones y de roles.

#### Ventajas y desventajas de la organización informal

La organización informal tiene las siguientes ventajas y desventajas, a saber:

1. Provee de futuros líderes formales. Esto no suele confirmarse, porque el líder informal es en gran medida un antilíder formal, por lo que cuando le toca asumir el rol opuesto teme recibir la misma crítica que él hizo. Muchos de ellos fracasan por ser muy exigentes y temerosos.

---

1. Casciaro, T. y Sousa, M. *Harvard Business Review*, vol. 83, núm. 6, junio de 2005.

2. Ayuda al administrador a cumplir con la tarea. En realidad no está ayudándolo sino que lo está sustituyendo, lo que implica una pérdida de autoridad y de posibilidad de manejo. La autoridad pasa a mano del líder informal.
3. Da comunicación y pertenencia a los empleados, y en este sentido resulta un elemento de catarsis, de estabilidad y de cohesión.
4. Permite una planificación más cuidadosa. El administrador que reconoce su existencia cuida más el uso de su autoridad, o sea que está restringido no por propia convicción sino por la organización, que se le enfrenta y lo limita.
5. Es un centro probable de conflicto con la organización formal, ya que los objetivos seguramente no serán los mismos, ni tampoco las normas.
6. Puede convertirse en un centro de conformismo, en un foco de críticas a los procesos actuales, a los supervisores o de quejas en general.

Las organizaciones informales, cuando aparecen por falencias corregibles, son un llamado de atención. El entrenamiento, la inducción, los tiempos libres, son causa de su aparición. También lo son los maltratos o las inequidades. La cuestión no es enfrentar a sus líderes, y menos atacarlos, sino advertir dónde están los problemas y solucionarlos antes de que se conviertan en ítems de reclamación. De esta manera, los grupos informales que surjan estarán dirigidos a actividades que no hacen al objetivo de la organización, como las deportivas o las culturales. Éstas dan cohesión y ayudan a la organización y a las personas, sin tender al conflicto.

### 7.1.2 Organización formal (los grupos pequeños)

Las organizaciones formales pueden ser básicamente de dos tipos:

1. la organización matricial (tema presentado en el capítulo 2),
2. el equipo de trabajo.

Respecto de los equipos de trabajo, Kurt Lewin opina que:

1. Favorecen el cambio.
2. Favorecen la toma de riesgos.
3. Favorecen la creatividad.
4. Permiten la participación de todas las partes involucradas en un tema.
5. Permiten tomar decisiones.

Sin embargo, hay un dicho en las empresas según el cual “un camello es un caballo creado por un comité”. O que si se quiere matar un proyecto hay que mandarlo a un comité. Estos no son meros dichos, sino la expresión de experiencias específicas. Quienes así opinan creen que el comité:

1. no es creativo por sí mismo,
2. tiende a mantener el *statu quo*,
3. es muy lento,
4. no se enfoca,
5. diluye la responsabilidad cuando las cosas no andan bien,
6. inhibe la expresión de algunos componentes del comité,
7. tiene problemas por falta de agenda, falta de información completa o de presencia de los participantes,
8. es lento para tomar decisiones.

En definitiva, podemos decir que el comité debe manejarse con prudencia, como puede ser el caso de la coordinación de un tema donde deban intervenir personas de distintos sectores. Aun así, hay que tomar en cuenta ciertos elementos, porque el comité tiende a convertirse en una pesada carga para la organización, en particular respecto de la coordinación y el cumplimiento de objetivos.

Los elementos a tener en cuenta en la formación de un comité son los siguientes:

1. Si realmente es necesario o si la situación puede solucionarse a través de reuniones de partes.
- 2.Cuál es su objetivo específico.
3. Quiénes son sus miembros, si tendrán sustitutos en caso de ausencia por enfermedad, viajes o vacaciones, y si no tendrán sustitutos, qué pasará con los temas que atañen a su área.
4. Cuán grande será el comité, ya que cuanto mayor, más lento y difícil de manejar es.
5. Quién es responsable por armar la agenda y con qué mecanismo (decisión del presidente del comité, aporte de todos los miembros), y cuánto tiempo antes de la reunión debe hacérsela llegar a todos.
6. Cuán rígido será en el cumplimiento de los horarios.
7. Cómo será el sistema de comunicación en el comité (información, discusión o ambos).
8. Quién define el uso de ciertas técnicas de creatividad (el líder, la mayoría, por consenso).
9. Cómo se establecen los tiempos sociales (por ejemplo, reunirse media hora antes, hacer un descanso o tener una reunión social específica algún día), para evitar la socialización durante la reunión.
10. A quién reporta el comité, de quién recibe el material y a quién entrega sus conclusiones; si son los mismos miembros quienes actúan, cómo insertan esas conclusiones en la organización.
11. Determinar que en algún momento puede ser necesario dedicar tiempo a los problemas del comité; esto puede ocurrir por iniciativa del líder, de la mayoría o del consenso. Los problemas pueden estar relacionados con:

- confusión o desacuerdo respecto de los objetivos o de los roles,
- llegada de nuevos miembros,
- ambiente negativo, por falta de cohesión, enfrentamientos o baja moral,
- estancamiento en general debido a personas que se resisten a los cambios o por discusión con la organización.

Podemos decir que los comités son útiles siempre que sea muy clara la razón de su creación, la forma de su composición y su mecanismo de funcionamiento. Cuando no es así, son una carga y una molestia para la organización.

### **7.1.3 Equipos de trabajo**

Un equipo, como señala adecuadamente Jon Katzenbach, es un grupo de cinco o seis personas que trabajan sin jefe, cada uno de una especialidad diferente, que se reúne para una tarea específica y temporaria y que se desmembra una vez cumplida esa tarea. Un equipo, en su expresión más precisa, es una forma matricial sin jefe y con constituyentes heterogéneos, útiles a distintas partes de la tarea para la que se ha formado.

Hay equipos de trabajo constituidos específicamente para desarrollar una tarea. No se trata de comités de personas de grupos diferentes o de un mismo grupo que se reúnen periódicamente, sino de personas que trabajan todos los días o semanalmente con un propósito. El caso más típico es el de los grupos de trabajo de operarios formados al desarmarse el sistema tayloriano en muchas empresas en la década de 1980.

Estos grupos tienen la ventaja de su autonomía, trabajan sin supervisión directa y con un control lejano que es el que determina la cantidad a producir. Con distintas variantes, hasta llegan a pedir la materia prima y los repuestos necesarios y hacen su propio control de calidad. En este sentido, los equipos de trabajo son muy positivos ya que actúan de manera independiente, aumentan la autoestima de sus componentes y entregan un volumen de producción en tiempo y calidad apropiados.

En algunos casos presentan dificultades por los conflictos entre sus componentes, que, en general, solucionan entre ellos. Suelen tener uno o más líderes informales, dependiendo de la tarea de que se trate.

Estos equipos tienen baja rotación, bajo ausentismo y fuerte nivel de compromiso.

Desde luego que conformarlos requiere tiempo de entrenamiento, un proceso de cambio en la organización y, seguramente, más costos salariales. Puede ocurrir también que haya personas incapaces de trabajar en equipo.

### 7.1.4 Trabajar en equipo

En nuestros días es habitual escuchar que hay que trabajar en equipo, que se requieren personas que trabajen en equipo, que el trabajo en equipo es fundamental para alcanzar resultados. Sin embargo, cuando se investiga un poco más acerca de esta afirmación, se encuentra que se llama trabajo en equipo al que se realiza con alto nivel de cooperación y bajo nivel de conflicto en un grupo de trabajo organizacional dentro de los esquemas habituales.

La diferencia es evidente. Mientras trabajar en equipo era el caso que vimos anteriormente, éste es simplemente el hecho de trabajar sin causar problemas en los procesos, a las personas y, en general, a la organización. Hay que distinguir entre un caso y otro para no confundirse y para no llamar a confusión a quienes se ocupen de la selección de personal. También para distinguir en un departamento o sector de una organización cuándo se pretende imbuir el espíritu de trabajo en equipo y cuándo, en realidad, se necesita trabajar coordinadamente. El caso de los equipos deportivos, utilizado muchas veces para establecer una comparación con un grupo gerencial, tiene elementos comunes, en especial respecto de los roles y de la motivación. Pero cada jefe hace su trabajo independientemente del otro, aunque en forma coordinada, y su relación no es tan cercana como en el caso de los equipos deportivos o de los equipos operativos de producción.

### 7.1.5 Creatividad grupal

Creatividad es una palabra que no existe en castellano. Es una traducción del inglés *creativity*. Crear es hacer algo de la nada. Por extensión se acepta como “introducir por vez primera una cosa, hacerla nacer o darle vida”, según la Real Academia Española de la Lengua. Entonces, cuando hablamos aquí de creatividad lo hacemos en un sentido figurado. Así como existe la diferencia entre líder y *manager* o conductor, también la hay entre creación y *creativity*. El acto de creación es, por definición, un acto solitario. Es algo que se produce en un ser que pinta un cuadro, inventa un mecanismo o escribe una sinfonía. Para que la creación no parezca un acto reservado sólo a los artistas, recordemos los casos de Newton o Da Vinci, ampliamente conocidos, como ejemplo de la esencia del acto creador: la manifestación de una persona.

La creatividad se manifiesta en ejercicios diseñados para aprovechar la sinergia de las mentes reunidas. La inspiración que produce la acción conjunta al despertar imágenes e ideas sepultadas es la base de la creatividad grupal.

La homogeneidad dentro del grupo permitirá llegar a decisiones más fácilmente y de manera menos conflictiva que la heterogeneidad. Si esta condición no permitiera una discusión abierta y directa, hay que recurrir al trabajo en grupos más reducidos, juegos, o algunas de las técnicas descritas a continuación.

La idea en todos estos casos es que de la acción de las personas surjan modificaciones aplicables a la realidad que aumenten o supriman elementos conflictivos.

Algunas técnicas para fomentar la creatividad grupal son las siguientes:

1. La creatividad del grupo encuentra su mejor mecanismo en la llamada tormenta de ideas o *brainstorming*, en la cual las personas hacen aportes sobre un tema. El proceso consta de las siguientes etapas:
  - a. definición del tema a considerar,
  - b. aportes acríticos de los participantes, sin ningún comentario ni del aportante ni de terceros,
  - c. análisis de los aportes,
  - d. conclusiones.

Si bien se recomienda que los aportes sean analizados por otro grupo, en la práctica es el mismo grupo el que realiza esta tarea.
2. El método de decisión dialéctica consiste en que cada miembro del grupo presente por escrito las soluciones a los problemas planteados. Luego, el grupo hace preguntas aclaratorias y, finalmente, vota por la solución que le parece más adecuada.
3. Algo similar puede hacerse con expertos, con lo cual la situación varía sustancialmente, ya que las soluciones presentadas están mucho más enfocadas en la cuestión que cuando se trata de terceros no expertos.
4. Otra forma de creatividad es el *roll-playing* o juego de roles. Cada persona se identifica con un personaje y a partir de la interacción con el otro o los otros desarrolla relaciones de las cuales surgen soluciones o cambios.
5. En la sinéctica se trabaja sobre la base de que los participantes se identifiquen con algo analógico. Esta analogía puede ser la identificación con un elemento del problema y su desarrollo, puede hacerse utilizando los principios o procesos de un campo del conocimiento en otro campo del conocimiento, o sustituyendo el tema problemático por una imagen simbólica y desarrollarla en lo fantástico, lo onírico, lo maravilloso, etcétera.

Las técnicas descriptas pueden ayudar a tomar una decisión. De hecho, las conclusiones son, en última instancia, decisiones y se alcanzan desarrollando los pasos siguientes:

- Descripción
- Análisis
- Alternativas
- Decisiones
- Consecuencias

### 7.1.6 Relaciones entre grupos

Para considerar este tema mencionaremos las relaciones que se dan más comúnmente entre grupos en la sociedad y, a continuación, las que las que se manifiestan con más frecuencia en la empresa. Éstas son las siguientes:

1. Las relaciones entre grupos dependen de las relaciones en el grupo. Así, por ejemplo, un grupo dividido por opiniones diferentes o por elementos tales como la etnia o el sexo, por mencionar sólo dos, recibe una consideración distinta por parte de otros grupos que aquel que se muestra homogéneo.
2. En general, los grupos heterogéneos son más que los grupos con homogeneidad interna, confrontados.
3. Los grupos de mayor *status* tienden a discriminar a los grupos de menor *status*.
4. Los grupos de menor *status* discriminan a los grupos de *status* mayor.
5. Los grupos homogéneos son discriminatorios respecto de otros grupos homogéneos. Cuando se trata, por ejemplo, de hombres y mujeres, unos consideran a los otros de manera global y divergente mientras que se consideran a sí mismos en forma individualizada.
6. Cuando un grupo percibe que otro tiene opiniones homogéneas tiende a ser más agresivo con él, y menos agresivo si percibe divergencias.
7. La hostilidad hacia otros grupos aumenta en la medida en que algunos de sus miembros consiguen influenciar a los miembros del grupo opuesto.
8. Cuanto más predispuestos estén dos grupos a considerar al otro como más hostil, mayor será la cantidad de miembros que sentirán hostilidad hacia el grupo opuesto. Puede ocurrir que este sentimiento se mantenga de por vida aunque los miembros de ambos grupos jamás entren en contacto.
9. No es tan claro qué ocurre cuando una persona de nivel alto se compara en el grupo. En las experiencias sociales se ha visto que estas personas se consideraban a sí mismas por encima de las demás. En las experiencias en la empresa, sin embargo, habitualmente las personas se evaluaban por debajo de las evaluaciones de las demás.
10. La proximidad favorece la competencia y la agresividad, y la lejanía la disminuye.
11. La agresividad aumenta cuando los grupos compiten por tareas similares. Por ejemplo, dos plantas de la misma empresa o dos grupos de calidad son más competitivos que un grupo de producción con uno de contaduría.
12. La participación en procesos relacionados aumenta la competitividad entre grupos. Por ejemplo, entre distribución y ventas o ventas y producción. La cultura de la empresa puede revertir esa situación.
13. La competitividad aumenta entre un grupo de servicios y un sector de la empresa. Por ejemplo, entre Informática y otros sectores de la empresa.



14. Un grupo con prestigio tiende a ser agresivo con los demás grupos de la empresa.
15. Un grupo desprestigiado tiende a ser agresivo con los demás grupos de la empresa.
16. Un grupo con fuertes creencias acerca de la operación que maneja es agresivo con los grupos que no tienen esas creencias. Esto puede ocurrir respecto de calidad, velocidad de respuesta, relaciones, etcétera.
17. Los grupos en los sectores centrales de la organización tienden a ser agresivos con los grupos que no están en los sectores periféricos, por ejemplo Casa Central local o en el exterior.
18. Los grupos gerenciales homogéneos son agresivos con los niveles inferiores. La respuesta de estos niveles tiende a ser proporcional a la agresividad recibida.

### 7.1.7 Conflicto organizacional

Conflicto es lucha. Cuando el conflicto se plantea en el interior del hombre, se trata de una situación en que dos o más posibilidades se excluyen mutuamente. En este caso, el modelo de Kurt Lewin plantea las siguientes combinaciones:

- Atracción-atracción: el sujeto se encuentra en conflicto entre dos elementos de valencia positiva (por ejemplo, dos postres).
- Atracción-repulsión: el conflicto es entre un elemento positivo y otro negativo (por ejemplo, hacer una cosa desagradable para lograr una recompensa).
- Repulsión-repulsión: ambos elementos son negativos (por ejemplo, hacer una tarea bajo amenaza de castigo).
- Atracción-repulsión doble: caso complejo de psicología, donde interviene el inconsciente.

Entre personas o grupos el conflicto es un choque, no es un mero disenso. El término conflicto proviene del latín *conflictus*, que significa choque, lucha, combate, del griego *logiso*, torcer y del indoeuropeo *leug*, dislocar, luchar. El conflicto no es un simple desacuerdo sino “lo más recio del combate” y “apuro, situación desgraciada y de difícil solución” (4ª. acep.), según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua.

Esto no significa que haya que temerle al conflicto. Éste es parte de la esencia misma de las organizaciones, como lo es de la vida.

Además, tiene ventajas indiscutibles:

1. Hace a las personas conscientes de una situación que ignoraban.
2. Les exige buscar nuevas soluciones o mejorar las existentes.
3. Evita el daño de los impulsos negativos no expresados.

4. Obliga a dedicar energías a ser más creativo.
5. Establece una nueva relación entre los participantes del conflicto, que puede ser muy positiva en la medida en que se llegue a alguna conclusión.

El conflicto también tiene desventajas:

1. Deteriora la cooperación.
2. Aumenta la desconfianza.
3. Incrementa el estrés.
4. Puede disminuir la motivación.

Las relaciones humanas están atravesadas por conflictos ineludibles, motivados básicamente por:

- Las personalidades: las creencias, la confianza, la amplitud mental, los estilos personales.
- Las posiciones en la estructura: teoría de Dahrendorf.
- Las ubicaciones en los procesos: situaciones contradictorias (producción-ventas).

Esto es general a toda la sociedad y se aplica igualmente a las organizaciones.

#### 7.1.8 La solución del conflicto

Lo primero que hay que asumir es que los conflictos no siempre se solucionan. En realidad, las grandes novelas están basadas en conflictos no resueltos, y la vida real es siempre más intensa que la ficción. Hay ciertos conflictos que permanecen por generaciones, y en una organización pueden transcurrir años sin que se modifique la situación de base.

- a. En Harvard se desarrolló el método de negociación de *yes-yes* o *ganar-ganar*, ampliamente conocido. Pero ésta no es la única manera de negociar, ni siempre es la forma más adecuada de hacerlo. En la negociación de una compraventa quizá lo mejor sea usar formas de presión, aunque impliquen enfriar una relación si es que ésta no nos interesa.  
Pero en la negociación las partes involucradas buscan una solución estable, por lo tanto es necesario llegar a un acuerdo en el que ambas partes se sienten razonablemente satisfechas. Esta sería una solución *ganar-ganar*.
- b. Hay personas que evitan el conflicto aun a riesgo de quedar arruinadas, lo cual es más común de lo que se cree.  
Ante el conflicto, lo primero que puede ocurrir es que se intente eludir la cuestión, incluso mencionarla. Ésta suele considerarse una situación de *perder-perder*. No sabremos cuáles serían las consecuencias de enfrentar

el conflicto y el daño que se podría producir, pero tampoco conocemos los beneficios posibles.

- c. Lo tercero que puede ocurrir es que se confronte con agresividad. Algunas personas consideran que una buena embestida las deja en situación favorable y que los daños colaterales se pueden enmendar después, o no. En el mismo sentido, cuando las negociaciones son grupales las posiciones son más agresivas. Lo mismo ocurre en la negociación a distancia, por ejemplo por teléfono. En cambio, cuando las negociaciones son individuales, las posiciones son más cuidadas. O sea que esa agresividad depende también de situaciones que van más allá de la intención de las partes y que involucran, por ejemplo, su ubicación física. En todo caso, posiblemente esta sea una situación de ganar-perder, aunque no es fácil determinar si el perdedor será el atacado o el atacante, que por obra de su inercia, como en las artes marciales, se cae por el precipicio.
- d. La cuarta posición es exactamente la contraria. Una de las partes está de acuerdo con lo que la otra propone y acepta sus condiciones. Es difícil saber en qué medida el conflicto quedará solucionado. Ésta puede ser una solución ganar-ganar o ganar-perder, dependiendo de las razones que llevan a una parte a acordar, si es que con ello está conforme o si se aviene para evitar un mal que no desea, en cuyo caso en última instancia está perdiendo.

Lo que nos queda claro de estas cuatro posibles soluciones al conflicto es que no se puede anticipar cuál será la más beneficiosa, es decir la más adecuada en la realidad de la vida en general, o de la vida de la empresa en particular. Para complicar aún más el panorama, es difícil aseverar que una solución sea la mejor. Las soluciones que se han dado en el pasado y que han sido un fiasco en el mediano o largo plazo, llenan las bibliotecas. Los círculos de calidad fueron una; la reingeniería, otra; por no hablar de temas más amplios, como la estructura del universo o la estabilidad de las cosas. Creemos que se puede llegar hasta el punto de aseverar, frente a una conclusión, que esa parece o pareció ser la mejor solución, dadas las circunstancias. Como no es posible replicar en la realidad de la vida las alternativas, no podemos saber si la otra era mejor.

## 7.2 Resumen

Hemos analizado el comportamiento grupal, las relaciones y los conflictos entre los grupos. Recorrimos las organizaciones informales y las organizaciones formales, sus ventajas y sus inconvenientes. Vimos qué es un equipo de trabajo en la definición que corresponde y cómo se confunde con trabajar en equipo. Y qué es lo que esto significa. Finalmente, hemos visto las distintas formas del conflicto grupal y sus soluciones.



## CAPÍTULO 8. **Comunicación**

---

**E**studiaremos la teoría y las prácticas posibles en materia de comunicaciones, las formas de la comunicación visual, oral y escrita, qué es lo que ocurre con las comunicaciones en la empresa y cuáles son los conflictos de las comunicaciones, tales como la paradoja o el doble vínculo.

### **8.1 La comunicación**

Hay palabras que pueden llevarnos a cualquier campo. “Comunicación” es una de ellas. La intervención de muchos tipos de especialistas ha hecho que se le endilguen cuestiones que no tienen que ver con ella o, por el contrario, que se la ignore por considerar que es una de esas cosas absurdas que nada tiene que ver con los resultados de la empresa.

La realidad es que todos los seres humanos nos comunicamos en forma permanente. Lo hacemos no sólo con nuestras palabras, sino también con nuestra presencia o nuestra ausencia, con nuestros gestos o nuestros silencios. Nos comunicamos todos aunque no queramos, porque el silencio o la hosquedad son, en definitiva, formas de comunicación.

Comunicar es un término que proviene del indoeuropeo *mei*, que significa mover, cambiar, y de ahí al latín *muto*, cambiar, y *communicare*, poner en común, compartir.

En las empresas hay una tendencia a no compartir, a no comunicarse. La tendencia es natural si aceptamos el hecho de que la información es poder. Por lo tanto, quien la tiene la mantiene para sí. Sería más útil que la información se

transmitiera, porque esto permitiría que más personas pudieran saber “de qué se trata”, lo que le daría más claridad o mejor dinámica al asunto en cuestión.

Pero algunas personas sienten de manera diferente y creen que retener la información los pone en una posición superior; creen que a partir de esa información es que deben dar las órdenes. Lo que no advierten es que los demás tenderán a equivocarse con mayor facilidad si tienen una sola parte del plano que si lo tienen completo. Por esto lo más útil es comunicar, pero no es lo que hacemos los seres humanos en las empresas en la medida en que conviene a los procesos.

Por otra parte, parece haber una ansia insaciable de conocer cosas por parte de los empleados. Esta ansia está relacionada directamente con la sensación de no ser informados. Cuanto mayor es la información, la sensación disminuye y se pierde mucho menos tiempo en buscar “de qué se trata”, “qué pasa”, “quién se va”, es decir, se pierde menos tiempo en rumores.

En muchas ocasiones las gerencias se sienten tironeadas por esa ansia y entonces es habitual escuchar que “la gente es insaciable”, “son como niños”, u otras expresiones similares. Pero como para todo hay un límite, también en este caso existe un principio general que limita la cuestión. Al respecto, mi experiencia ha sido siempre positiva. Toda vez que se explicitaba que el personal estaría informado plenamente de aquellos temas relacionados con la persona o el puesto, el nivel de rumor caía a niveles casi nulos.

Otro aspecto de la comunicación es la variabilidad de la comprensión. Para comunicarnos verbalmente usamos las palabras habituales, que están en el rango de las 700 o quizá menos. Pero lo hacemos a partir de infinitud de impresiones. Nuestro sistema de conocimiento está basado en los datos que reciben 100 millones de terminales mediante las que nos comunicamos con el exterior. No tenemos otra forma de recibir los datos, ni de emitirlos.

Por otra parte, tenemos 10 billones (en sentido latino) de terminales que nos contactan internamente. Es decir, recibimos más datos de nuestra situación interna que de nuestra relación con el entorno, a partir de una intrincada red de 10 billones de conexiones. Cada célula es similar pero no idéntica a las demás. Cada una realiza su propio proceso de crecimiento y decadencia.

¿Cómo podemos pretender entonces que nuestras comunicaciones sean sencillas y simplemente comprendidas y aceptadas por los demás? ¿Cómo podemos pretender que las percepciones de los demás sean como las nuestras? ¿O acaso alguien cree que cuando dice “te amo” está diciendo lo mismo que otro? Ni hablar de cuando dice “¡me gusta!” ¿O acaso vemos igual los colores? Desde luego que cada color tiene una longitud de onda diferente. Pero, ¿qué tiene que ver esto con el modo en que lo percibe cada uno? En numerosas ocasiones hemos presenciado discusiones sobre si tal color es violáceo o azulado, gris o rosáceo, etcétera.

Lo que percibimos es el fenómeno de las cosas. Primer problema de la comunicación: nos comunicamos sobre supuestos, sobre lo que parece que es pero no sobre “lo que es”, porque esto, claro está, no lo percibimos.

Entonces, no creamos que percibir es una acción tan sencilla. No es que el color va del sentido al centro perceptor del cerebro. Lo que vemos pasa por el tronco del cerebro hasta llegar a la amígdala y de allí al hipotálamo, para descender a las glándulas que nos producirán la reacción. O sea que es un proceso complejo, porque uno recibe, el otro descifra y el tercero interpreta y envía la información a la memoria y al cuerpo.

Lo que queremos significar es que el sistema de comunicaciones del ser humano es tan complejo, y en él intervienen tantos elementos físicos (sin profundizar en el tema de las experiencias y los pensamientos), que lo que obtendremos en las comunicaciones con nuestros semejantes serán malentendidos y diferencias, más que acuerdos y acciones coordinadas. Por lo tanto, debemos ser particularmente cuidadosos al comunicarnos. La comunicación es, pues, una aptitud, pero es también una actitud. Si uno tiene la actitud, por lo general encuentra las formas aptas para la comunicación. En cambio, si uno no la tiene, seguramente encontrará docenas de dificultades para poder comunicarse como dice que le gustaría.

El tema de la comunicación, en general, es vastísimo, así que sólo trataremos aquellos aspectos que más interesan para la práctica de la comunicación en la empresa.

## 8.2 El proceso de comunicación

El proceso de comunicación tiene tres partes:

1. El emisor, que es quien se expresa a través de los medios que veremos.
2. La transmisión, que es el traslado de lo que expresa el emisor.
3. El receptor, que es quien recibe la emisión en su forma final transmitida.

Analizaremos las diferentes maneras en que una persona se expresa. Al expresarse está determinando las características de la transmisión. Veremos que puede ser clara, o bien, que la forma hace que la transmisión misma tenga los llamados “ruidos” que dificultan una buena recepción o, aun, que la impiden. Éstos no son solamente los conocidos “ruidos tecnológicos” que los aparatos pueden producir, sino que son asimismo los “ruidos humanos”, ya que la transmisión del mensaje da lugar, muchas veces, a malos entendidos. El caso típico del “teléfono descompuesto”, donde se transmite en una rueda de personas un mensaje de una a otra y se dice al final de la rueda qué entendió la última persona, pone en evidencia esta dificultad de comunicación habitual en los seres humanos y las distorsiones que cada mensaje y cada persona producen.

Por último, el receptor tiene también su propio punto de vista sobre el tema y tiende a interpretar la comunicación en el contexto y dentro del marco de su propio pensamiento, lo cual hace que no siempre entienda el sentido de lo que se

le transmite, situación que en ocasiones origina ofensas o malos entendidos, que a su vez originan errores.

### 8.2.1 Comunicación visual

La primera comunicación que establecemos es acerca de nosotros mismos, cómo somos físicamente, qué postura adoptamos, cómo vestimos.

No se trata sólo de agradar, sino también de los mensajes que transmitimos. Nuestras palabras pueden estar diciendo algo que nuestro gesto contradiga, a pesar de creer que lo ocultamos adecuadamente.

La manera en que caminamos, el movimiento de nuestros brazos, las múltiples expresiones posibles de nuestro rostro, son comunicaciones tan valiosas como la palabra, y para un observador agudo, más que la palabra misma.

### 8.2.2 Comunicación oral

La comunicación oral nos da una riqueza de información adicional que no nos da la escrita. Los tonos de voz, los titubeos, los carraspeos, transmiten información, y más todavía si la comunicación se establece cara a cara.

Pero la comunicación oral tiene el grave problema de la imprecisión.

Los militares tienen una forma curiosa de comunicarse repitiendo lo que les han dicho: “¡Soldado, cierre el portón 3!”. “¡Sí mi sargento, voy a cerrar el portón 3!”. Conversación si se quiere tonta por lo obvia, pero resultado de décadas de experiencia en malentendidos en plena batalla. No es tonto ni gracioso, sino seguro. Y vital.

En una empresa no resulta ser vital, pero sí caro, el malentendido que puede producir la comunicación. Frente a la realidad de la enorme diversidad de mecanismos de los humanos, es fundamental asegurarse de que el otro ha entendido de qué estamos hablando. Muchas veces he recomendado a quien tiene la responsabilidad de dar instrucciones que le pida a la otra persona la repetición con sus propias palabras de lo solicitado, o dando su opinión sobre la manera de hacerlo, o simplemente confirmando qué y cómo lo hará.

Gran parte de nuestras relaciones en la organización transcurren en entrevistas y reuniones. Si manejamos con cierta habilidad estas técnicas, seguramente disminuirémos nuestros problemas de comunicación.

### 8.2.3 Comunicación escrita

La comunicación escrita permite dejar constancia de ciertos hechos, algo que la comunicación oral no hace. Ella es útil para la determinación de políticas, para los acuerdos a que se llegue de cierta importancia y duración en el tiempo. Es también un arma frente a la desconfianza que alguien nos inspire. Y es una costumbre, una forma de ser en una cultura donde se escriba. Hay culturas



predominantemente orales y otras predominantemente escritas. En todo caso, aquéllas son más ágiles y éstas más seguras.

En la empresa, la comunicación escrita tiene otros derivados en las publicaciones internas.

#### **8.2.4 El arte de escuchar en sentido amplio**

La comunicación, junto con sus medios y métodos, es un tema infinito. Pero todo se centra alrededor de una de las actividades que no solemos practicar los seres humanos: escuchar.

Para negociar se han ensayado y desarrollado una serie de técnicas, para hacer entrevistas o manejar reuniones otras tantas, pero siempre los temas de la comunicación humana están centrados en el hecho simple de escuchar, y no solamente las palabras, sino también, y en particular, lo que las rodea.

Cuando una persona se mueve en su asiento de una posición a otra, algo le está pasando. No es casual. Los gestos y los carraspeos tampoco son casuales. Podemos ignorarlos o podemos escuchar lo que nos dice la otra persona en sus palabras, en sus tonos, en sus gestos. En la medida en que lo hagamos sabremos qué está ocurriendo y podremos establecer una mejor comunicación. Si no lo hacemos, nos perderemos mucha información adicional, esa que va unida a la palabra.

En un curso de negociación en el interior del país, uno de los concurrentes planteó los conflictos permanentes que tenía con su mujer, porque ella se quejaba de que siempre estaba ocupado. Al final de la reunión, cuando se tenía que fijar algún objetivo, resolvió empezar el tema de la negociación por su vida privada y decidió escuchar a su mujer. En la reunión siguiente, dijo que no podía creer lo que le había pasado. Primero, la sorpresa de la mujer que no entendía que él la escuchara y le contestara. Después, el final de las discusiones sobre su tiempo y sobre otros temas que no quiso explicitar. Por fin, una mejora general en la vida de relación en la casa. Lo único que debió hacer fue escuchar, y eso le significó enterarse de novedades que ignoraba y mejorar su vida.

### **8.3 Elementos y situaciones conflictivas en la comunicación**

En la comunicación se producen distintas situaciones conflictivas conformadas por elementos que pueden ser encauzados de diferentes maneras. Vamos a analizar algunos de ellos.

#### **8.3.1 La paradoja**

Cuando Freud quiso salir de Austria, la Gestapo le exigió que firmara un documento haciendo saber que siempre había sido bien tratado. Aunque esto era cierto, en el fondo se pretendía aparentar que los judíos en general habían

sido bien tratados, lo que no era cierto. Frente al papel meditó toda la noche y cuando volvió el oficial dijo que estaba dispuesto a firmar siempre que se le permitiera agregar una frase. El oficial estuvo de acuerdo y Freud le devolvió el papel, con una paradoja. Agregó: “Puedo recomendar la Gestapo a cualquiera de todo corazón”. El mensaje estaba dejando sin efecto todo lo dicho previamente, ya que nadie podía pensar que Freud recomendara la Gestapo, pero el oficial no podía evitar que pusiera la frase porque de lo contrario, se oponía a la Gestapo.

La paradoja es una contradicción que resulta de una deducción correcta que no tiene solución. En este caso, Freud se encontraba frente a la situación de decir que la Gestapo era buena; él la revirtió y puso al oficial alemán frente a la paradoja de decir que la Gestapo era mala o aceptar que Freud dijera que era mala, implícitamente.

Las paradojas más conocidas son aquellas que dicen “sé espontáneo”, contradicción sin solución entre una orden y una afición o sentimiento. Junto a ella están todas las que siguen la misma naturaleza, como “sé bueno” o “ama”.

Otros clásicos son el caso del barbero que afeitaba a todos los que no se afeitaban por sí mismos (¿qué hacía él?), o el del hombre que dice “Yo soy mentiroso”.

La paradoja no es un simple juego, sino que plantea una situación cerrada llena de significados.

### 8.3.2 El doble vínculo

Hay comunicaciones llamadas de doble vínculo, pertenecientes a la familia de las paradójicas, y utilizadas en las empresas muy a menudo, seguramente más de lo conveniente. Por ejemplo, aquella en la que una persona recomienda siempre a otra para las tareas que hay que hacer, alabándola grandemente, hasta que un día, tapado de trabajo, el alabado comete un error de alguna importancia y entonces el que lo elogiaba reconoce su “error” y dice contrito, “Juan no era lo que parecía”.

Otra forma es la del que juega con el otro. La imagen es la de una persona que está a la orilla del mar con un pequeño pez en la mano derecha y lo pasa a la izquierda, y luego a la derecha, y así el pez toca el agua por algunos segundos mientras pasa de mano pero termina por ahogarse. El hombre dice desconsolado “pobre pescadito” y lo tira. Esto se concreta en permanentes mensajes dobles, de alabanza y de crítica. “Debes hacer esto”, “qué pasó con aquello”, “no estás cumpliendo”, “eres bueno en estas cosas”... todo lo cual, dicho de manera constante, produce una creciente paranoia que puede lograr que, efectivamente, el hombre se muera. En la mayoría de los casos, sin embargo, solamente es despedido.

En todos estos casos la comunicación siempre está basada en la confianza que depositamos en el otro. Si no existe esa confianza, desaparece la aceptación y la comunicación cambia su sentido.

Pero mientras la confianza se mantiene, una de las partes se ve obligada a sostener conductas que están en contra de su percepción para no romper el

vínculo. Estas situaciones incrementan los aspectos paranoides y esquizoides en la persona puesta bajo presión.

Las relaciones de este tipo requieren tres elementos:

- el establecimiento de un bien,
- la afirmación de que este bien es el debido, y
- la destrucción del parámetro establecido.

Un ejemplo es la existencia de una política empresarial que establece el buen trato a los empleados (el bien); el jefe confirma a los supervisores que serán meritados si los tratan bien (confirma el bien); cuando un empleado se queja por una conversación recriminatoria de su supervisor, el jefe le echa en cara su acción al supervisor a pesar de que éste le había hecho saber de errores importantes cometidos por el empleado (destrucción del parámetro).

### 8.3.3 El silencio

Una forma de comunicación muy poderosa es el silencio. Un conocido conductor de programas televisivos invitaba personas a su programa y se sentaba junto a ellas. Decía alguna generalidad, una pregunta muy amplia, y se callaba. El invitado comenzaba a hablar atraído por ese abismo de silencio, sin advertir que quien debía mantener vivo el programa era el conductor y que dos personas no pueden estar un minuto en silencio frente a la cámara en un programa de entrevistas. Así, los invitados contaban intimidades, se contradecían y terminaban hablando de cosas que no tenían pensadas.

### 8.3.4 Los malos y los locos

Cada vez que una cosa no anda bien, uno de estos dos conceptos se pone en práctica: el acto del otro es malo o es loco. Maldad y locura son los estados que se endilgan a quienes no siguen los parámetros, por más malos o locos que éstos sean.

En las organizaciones se puede advertir, al igual que en otros aspectos de la vida, la llamada “*follie a deux*”, una relación sadomasoquista que no es simétrica sino complementaria, donde una parte fuerza a la otra a actuar en contra de lo que cree. Esta cuestión debe ser múltiple o importante, lo suficiente como para que una de las partes actúe en forma masoquista para mantener el amor o la aceptación de la otra y suficiente también para que la otra tenga aspectos sádicos que le permitan mantener esta situación. Separadas, las dos personas actúan con normalidad, solamente cuando se las reúne se presenta esta situación. Sin embargo, según su importancia y continuidad, una de las partes puede comenzar a tener síntomas mayores de extrañamiento.

En el caso del empleado y los proveedores, el empleado es malo si persiste tanto en tratar mal a los proveedores como en no cumplir con el objetivo. Con este mismo propósito, las ventas en exceso, a pesar de que sean incobrables, o la falta de mantenimiento en una máquina, aunque pueda ocurrir un accidente por ello, son casos similares.

En las organizaciones ocurre a menudo que se impide el desarrollo de alguna persona por considerarla “mala” o “loca”. Una persona puede no cumplir algunas exigencias de su jefe, quien en las reuniones de desarrollo de carrera dirá que el candidato es rebelde o falto de madurez, con lo que anulará sus posibilidades. También puede decir que es excéntrico y que nunca se sabe con qué idea loca aparecerá, o que pierde el tiempo en ensoñaciones, sin aclarar que de éstas siempre vuelve con ideas brillantes.

### **8.3.5 El cierre de la comunicación**

Los cierres en la comunicación se producen por una variedad de razones basadas, por lo general, en el doble camino miedo-agresión: no me comunico porque tengo miedo a las consecuencias de lo que pueda ocurrir, no me comunico como una forma de agresión hacia quien me lo solicita. Lo que, por otra parte, es una forma de comunicación.

### **8.3.6 Otras formas de la comunicación**

En la comunicación encontramos formas claras y ambiguas. “¿Te importaría hablar con el gerente para tratar este asunto?” es una forma ambigua de lo que realmente se está transmitiendo: “Habla con el gerente para que te dé las instrucciones de lo que hay que hacer”.

Hay formas amables, “Tenga a bien tirar la cadena”, o formas duras, “Tire la cadena”.

Hay formas de ataque, “El vidrio lo rompió Juan”, o formas defensivas, “Yo no rompí el vidrio. Pregúntale a Juan”.

### **8.3.7 Los tiempos**

Toda comunicación está dentro del tiempo y los tiempos de la comunicación son parte importante de la comunicación misma.

Así como el tono con que se dicen las cosas es importante, de la misma manera lo son los tiempos, tanto por el momento en que se produce la comunicación, como por su extensión. Una comunicación puede ser inoportuna, por tardía o por temprana respecto del asunto; puede ser hecha apresuradamente o despacio; puede ser una situación en que se usan claramente los silencios, de los cuales también depende lo que el emisor está comunicando.

### 8.3.8 El campo de las comunicaciones

Toda vez que nos comuniquemos, y en tanto vayamos adelantando en este proceso, estaremos estrechando el campo de la comunicación. De la misma manera que en la vida, cada vez que decimos algo no decimos otras cosas, y esto nos limita a no poder decir lo que le seguiría. Esto significa que en algún momento de la comunicación podemos empezar a repetir un argumento o un pedido. El Principito reiteraba su pedido hasta que lo escuchaban. Así hacen muchos niños. También los grupos tienen temas de discusión respecto de los cuales ya se sabe qué opina cada uno, y sin embargo se repiten. A veces son jocosos, pero en la mayoría de los casos son dramáticos y significan que alguien va a sufrir algún daño. Cada persona tiene temas y formas de comunicación consigo misma y con los demás que se repiten a lo largo de su vida.

### 8.3.9 Síntesis

Si tuviéramos que resumir el tema de la comunicación, deberíamos hacer notar que es complejo, una cuestión muy propia tanto de las personas como de los grupos o las organizaciones, y que nuestra forma de comunicación, la de cualquiera, ni es la mejor, ni consigue siempre los resultados esperados; también que a través de otras formas de comunicación decimos más que con la palabra misma, y esta manera “secundaria” no solemos tomarla en cuenta.

Se dice que se comunica quien quiere, pero creemos que en cada persona hay cosas que no sabe o no puede comunicar, sobre todo respecto de sus propias emociones. Por otra parte, el desconocimiento de ciertos temas o la falta de vocabulario limita a las personas, muchas veces más allá de lo que los demás suponen.

De todas maneras, como comunicación es información, se convierte en una cuestión de poder. La tendencia entonces es a retener información, cuando, en realidad, si la brindamos en forma adecuada tendremos más personas ayudando al objetivo que se trate. Y al lograr más objetivos obtendremos más poder y más prestigio.

Pero para eso debemos preocuparnos por escuchar a la diversidad de personas que nos rodean en cada momento de nuestra vida. Y como comunicarse es un acto mucho más espontáneo de lo que muchos suponen, la cuestión es tener en claro qué es lo que sentimos respecto de tal persona o situación para no cometer furcios verbales o gestuales y, al mismo tiempo, asegurarnos de que lo que quisimos transmitir es lo que la otra persona ha recibido.

## 8.4 La comunicación en la empresa

La comunicación en la empresa sigue los principios generales sobre comunicación. A continuación veremos algunos aspectos específicos respecto de las empresas y lo haremos en el mismo orden en que tratamos los temas de la comunicación en general.

### 8.4.1 Formas de comunicación

En una organización la comunicación puede ser horizontal o vertical. Es horizontal cuando ocurre entre dos personas de un mismo nivel jerárquico y vertical cuando se da entre personas de diferente nivel jerárquico.

La comunicación vertical puede ser ascendente o descendente. Es ascendente cuando ocurre de una persona a otra de nivel jerárquico superior y descendente cuando acontece de una persona a otra de nivel jerárquico inferior.

En ocasiones se mencionan las comunicaciones diagonales. Ocurren entre personas de nivel jerárquico diferente, donde el inferior no reporta directamente al superior: por ejemplo, de un jefe de compras a un gerente de producción. En realidad, éstas son parte de la comunicación vertical.

La comunicación en la empresa también es oral, escrita o visual. La comunicación oral tiene las características que veremos en el caso de las entrevistas o de las reuniones.

Una forma de comunicación oral que aconsejamos habitualmente con buen resultado es la del jefe con sus colaboradores una vez por semana, para que cada uno ponga en conocimiento de los demás qué ha hecho en la semana anterior y qué hará en la siguiente: todo en cinco minutos. Después pueden discutirse temas comunes o establecer citas para discutir temas entre dos o más integrantes del grupo. Estas reuniones tienden a generar un sentimiento de pertenencia que involucra al conjunto con lo que ocurre en otras áreas.

Las comunicaciones escritas comienzan por los **memorandos**. En algunas empresas se hace todo por escrito, en otras no se hace nada, o casi nada. Son diferentes culturas que tienen que ver con el nivel de confianza y de formalidad. El *e-mail* ha producido un aumento en las comunicaciones escritas, simplemente por razones de velocidad y flexibilidad, para considerar los temas y para enviarlos.

Los **comunicados** son otra forma de comunicación escrita, que se envían a través del *e-mail* o se publican en carteleras ubicadas en lugares estratégicos, tales como la entrada o junto al reloj-control. En ellos se dan a conocer ingresos y egresos, cambios y novedades empresarias que la gerencia decide comunicar. La confección de estos comunicados y la administración de las carteleras está, habitualmente, en manos de Recursos Humanos. Es importante que los comunicados no permanezcan más de una semana o diez días en la cartelera, si no da la sensación de algo obsoleto; en cambio, es preferible que no haya nada y luego aparezca otro comunicado.

En algunas empresas se utilizan los comunicados entre el personal, mediante los cuales se ofrece algo en venta o se hace saber dónde se puede conseguir algo más barato. Suelen publicarse en lugares específicos y diferentes de las carteleras utilizadas por la empresa.

### 8.4.2 Revista interna (*house organ*)

Una forma de comunicación generalizada es la revista interna. A través de ella se pueden dar a conocer temas que, de otra manera, sería imposible hacer llegar a todo el mundo. Sin duda, este medio es un hallazgo en materia comunicacional, pero presenta algunos problemas importantes.

En primer lugar, debe tener periodicidad para que sea esperada. Y esa periodicidad tiene que ser respetada, como lo es la de la prensa cotidiana. Esto produce costumbre y establece una relación.

En segundo lugar, debe tener objetivos claros. Una revista que divague sobre cosas diferentes hace que la gente pierda interés. Al igual que cualquier otro medio, la revista debe cubrir ciertos capítulos de una manera permanente, y éstos deben ser relevantes.

Una lista de objetivos para una revista interna podría incluir:

- evolución de la empresa,
- novedades de la industria,
- departamentos de la empresa,
- entrevista a una personalidad de la empresa,
- página de acontecimientos personales,
- página de seguridad industrial.

Estos u otros, la cuestión es que la revista determine secciones, las explicita y las respeta.

El tercer tema es que, si la revista tiene éxito, el empleado la lleva a la casa. Entonces se logra la adhesión de la familia, su incorporación, lo que se ha considerado positivo.

Sin embargo, en estos tiempos de zozobra, tiene otra cara. Porque los amores, cuanto mayores son, más odio producen en la ruptura. Si en algún momento el empleado fuera despedido por uno de los tantos cimbronazos del mercado, la reacción de sus familiares y allegados será peor que si la empresa hubiera sido una entidad lejana donde trabajaba el miembro de la familia. A una empresa con poca estabilidad de empleo no le conviene tener una revista que el personal lleve a su casa. La revista interna tiene hoy ángulos que conviene analizar.

### 8.4.3 Video

El video es un medio oral-visual, que sustituye a la revista interna en aquellos lugares donde no llega la computadora. Éste tiene la ventaja de poder ver a la persona en movimiento. Se puede pasar brevemente, ya que no debería durar más de diez minutos.

Se lo puede colocar en horas de almuerzo o de descanso en ciertos lugares de la empresa, repitiéndolo, para que los empleados puedan ir a verlo en algún

momento. Debería tener los mismos capítulos que la revista, ya que el objetivo es idéntico, pero sin producir consecuencias familiares.

#### **8.4.4 E-mail**

El *e-mail* se ha convertido en una forma prolífica de comunicación. Tiene la ventaja de que puede ser redactado y enviado en cualquier momento, y leído en cualquier otro. A través de éste se pueden remitir informes de resultados de la empresa, planes, etcétera.

No obstante, todavía es un medio limitado, ya que por lo general no todas las personas de una empresa tienen acceso a una computadora, con lo cual podrían quedar al margen de una comunicación por *e-mail*.

#### **8.4.5 Otros métodos de comunicación**

En la búsqueda de mejorar las comunicaciones en la empresa se han ideado distintos mecanismos que permitan abrir canales no tradicionales de comunicación.

Uno de ellos es la visita de los familiares al lugar para conocer dónde trabaja esa persona, cuál es su ámbito, cuál es su tarea; es una forma de comunicación entre la empresa y la familia.

Otra forma de proponer canales de comunicación son los desayunos con el presidente o CEO, abiertos, en grupos heterogéneos. El problema de éstos es que suele faltarles continuidad, con lo cual la comunicación que se abrió se cierra más que antes, además de la dificultad particular que representa establecer una comunicación entre un empleado o un operario y un CEO.

Por último, cabe mencionar las reuniones de resultados, no ya de la empresa sino especialmente de los sectores, tales como Comercialización, Fábrica, etc., donde el número uno del área difunde los resultados del mes y escucha los comentarios.

### **8.5 Resumen**

En este capítulo hemos visto qué significa la comunicación, las dificultades que las personas tenemos para comunicarnos y los conflictos que se producen en la comunicación, como la paradoja o el doble vínculo. Hemos analizado algunas de las formas típicas utilizadas por la empresa, tanto orales como escritas o visuales, respecto de lo cual Recursos Humanos cumple un papel importante para incentivar y promover formas de comunicación en la cultura de la empresa.



## CAPÍTULO 9. La cultura

---

**E**n este capítulo analizaremos qué es la cultura, cuáles son sus componentes básicos, así como algunas de las principales respuestas que se dan en la empresa en función de esos componentes. Examinaremos las formas de razonamiento institucional y cuáles son los personajes de la red cultural más habituales. Desarrollaremos la encuesta de cultura, su forma, contenido, recolección, *feed-back* y periodicidad y, finalmente, trataremos el tema de la ética, sus problemas, la ética en la empresa y algunos casos de empleados.

### 9.1 ¿Qué es la cultura?

Watzlawick, en su obra *La coleta del barón de Münchhausen*, cita a Hans Ulrich, miembro de la Universidad de St. Gallen, quien dice: “Nosotros definimos *management*, de forma más abstracta que lo usual, como una clase de actividades necesarias para el diseño, control y desarrollo de los sistemas sociales”. Es decir, de la cultura.

Edgar Schein (*op.cit.*) define cultura como “un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna–, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

La cultura es algo perfectamente visible y tangible. Comprender la cultura de una sociedad, de una empresa o de un grupo, permite entender por qué las

personas actúan y trabajan de determinada manera. En las empresas se suele hablar indistintamente de cultura, filosofía, ideología, clima, estilo, etc., lo cual da lugar a que no se interprete cada una de ellas en forma adecuada.

Los paradigmas culturales se forman alrededor de ciertas presunciones básicas. Éstas son:

1. La realidad y la verdad: cómo se interpreta la realidad, cuáles son las reglas que definen qué es realidad y qué se acepta como verdadero.
2. La humanidad y la naturaleza: cuál es la relación entre la humanidad y su entorno natural, quién domina a quién o, si es una relación de armonía, cuál es la relación apropiada.
3. La naturaleza del género humano: qué significa ser humano, qué ser persona, cuáles son sus atributos, el ser humano es bueno o malo por naturaleza.
4. La actividad humana: según las presunciones anteriores el hombre es autárquico, activo, pasivo, las relaciones con los demás es cooperativa o competitiva, individualista o grupal, cómo se distribuye el poder.

De estos paradigmas surgen las respuestas a los temas básicos de la cultura. Los principales son los siguientes:

1. **El lenguaje común:** cada empresa tiene un lenguaje propio, que está relacionado con la técnica que maneja y con las características de las relaciones. En algunas empresas se usan formas atildadas, en otras el lenguaje es común, en otras es grosero. En algunas empresas la palabra va unida a gestos mientras que en otras los gestos son pocos o apenas perceptibles. La retórica que implica el lenguaje, las formas que vimos en comunicación sobre cómo plantear la misma pregunta o la misma cuestión, varían según la cultura y puede tratarse de un pedido de explicación, una pregunta amable o una pregunta acusatoria.
2. **Los límites de inclusión:** cada empresa tiene normas generalmente no escritas sobre quiénes son aceptados y quiénes no. Estos criterios pueden verse desde el proceso de selección: en qué se hace hincapié, cuántas y quiénes son las personas que entrevistan a los candidatos, en la forma de vestirse (fueron célebres las camisas blancas de IBM), en el ser aficionado a un deporte u otro, en el tipo de comida que se prefiere. Todos estos son elementos que hacen que las personas sean aceptadas o rechazadas. Esto ocurre tanto entre varones como entre mujeres, aunque los elementos que se tomen en cuenta no sean eventualmente idénticos (por ejemplo, los hombres no tomarán en cuenta entre sí la forma o cantidad de maquillaje o la belleza física, pero sí cuestiones de *status* o de pertenencia a ciertos clubes).
3. **La cuestión del poder:** cada empresa maneja la cuestión del poder de una manera diferente. En algunas se exige ser autoritario, en otras, en cambio,

hay que ser participativo; en algunas los despachos no tienen paredes, en otras tienen vidrios, en otras son de material pero las puertas están siempre abiertas, en otras son de material y las puertas están cerradas; en algunas las reuniones son encabezadas por el de mayor jerarquía y en otras por el responsable de la tarea; hay empresas en que el tamaño de la oficina denota el rango y el color de la alfombra, cuál es la jerarquía. Hay comedores para ciertos niveles ejecutivos o aun mesas para ellos, cocheras para ciertos niveles, y así en cada aspecto, las empresas tienen una manera de reconocer el poder y de establecer la jerarquía de una manera particular y aun dentro de grandes grupos, es única en la suma de los elementos de reconocimiento.

4. **Los ritos y las ceremonias:** cada empresa tiene ritos y ceremonias propios. Las reuniones anuales de ciertas empresas son muy especiales. Las negociaciones con el sindicato están llenas de rituales y de ceremonias de reuniones, de ofertas y de enojos, todos los cuales son parte ineludible de la negociación. Las presentaciones de proyectos deben hacerse en determinadas formas, circunstancias y lugares. En las grandes empresas donde se hacen procesos de entrenamiento a los iniciados, éstos tienen que ajustarse a una serie de rituales que significan su aparente degradación jerárquica, como forma de aprendizaje que el nuevo tiene que aceptar. En las reuniones, las formas de las mesas, los horarios, dónde se sienta cada uno, el lugar, son algunos de los elementos de los ritos de las reuniones. Las reuniones por ascensos o sus comunicaciones, o por antigüedad, son todas ceremonias diferentes en cada empresa.
5. **Relaciones interpersonales:** las relaciones interpersonales son particulares de cada empresa y eso es parte de la cultura. En algunas empresas lo habitual es el tuteo a todo nivel; en otras existe el tuteo de arriba hacia abajo pero no a la inversa; en otras el trato es de “señor” o “señora”. En algunas está bien visto que los empleados salgan después de hora juntos, en otras está permitido y en otras, prohibido. Las relaciones sexuales son aceptadas en algunas empresas (que suelen ver con malos ojos las relaciones jefe/a-empleado/a) y están prohibidas en otras. Aunque cada uno de nosotros lleva consigo su propio modelo de relación, hincando con el modelo familiar que tenga, la empresa exige que nos adaptemos a su cultura. Las relaciones son diferentes si el modelo de la cultura es de competencia, lo que lleva a las personas a la confrontación y la lucha. Cuando dos personas son amigas, se sospecha que puedan estar ocultando cosas que no andan bien o no se sospecha y se cree que si algunas cosas andan mal, las plantearán.
6. **El juego:** en toda relación hay algún elemento de juego. Así sea el jugar ciertas formas habituales, como el saludo o los comentarios. Hay empresas donde la ironía es aceptada, donde una broma es bien vista, otras que llegan al punto de las bromas pesadas, mientras las hay que ven mal toda

broma. En algunas culturas se acepta que los empleados jueguen en sus ratos de descanso a las cartas o a los dados, en otras que organicen torneos de algún deporte o juego entre ellos o para competir en torneos interempresarios. Algunas empresas han formado su propio equipo de fútbol o básquet para jugar en las ligas nacionales o locales. Son otras formas de juego las reuniones de creatividad, o *brainstorming*, en las cuales las personas dejan sus aspectos más formales de lado para involucrarse en la búsqueda de heterodoxias y novedades.

7. **El control:** las formas de control y su intensidad son parte de la cultura. Los relojes-control son una forma rígida, que se aplica por lo general a los niveles más bajos de la empresa. Es una forma de decir que no se confía en ellos y que, en cambio, sí se confía en los niveles medios y superiores. Algo similar ocurre con las firmas de salida o con el jefe que pregunta cada dos minutos cómo va el trabajo. El control es monitoreo del desarrollo de un objetivo, pero aquí es, en general, la desconfianza hacia el hombre.
8. **Los premios y castigos:** cada empresa tiene sus códigos de premios y castigos. Los premios pueden: figurar en la cartelera del mes, recibir un aumento de sueldo o una gratificación, ser invitado por el jefe, ser ascendido. Y es interesante observar por qué se dan esos premios, porque eso dice mucho sobre las creencias básicas de las que hablamos antes. Lo mismo ocurre con los castigos que cada empresa establece y que tienen formas diferentes, en tiempo e intensidad.
9. **Los mitos:** son las anécdotas que se transmiten acerca de la fundación de la empresa, de los héroes que la hicieron grande o lograron mantenerla en épocas críticas. Los mitos son una especie de religión que establece lo que se debe hacer y que explica cómo hay que hacer algunas cosas, de la más variada naturaleza. Así se transmiten la ideología y las presunciones básicas a los recién llegados, y se continúa la cultura de la empresa.
10. **La comunicación y la información:** la información es poder y en este sentido la forma en que se despliega la información en una organización nos da la pauta de cuál es la cultura respecto del poder y la manera en que se maneja la comunicación. La preeminencia de la comunicación escrita sobre la oral, el trato, la existencia de una revista interna, la cantidad y características de las reuniones, son todos elementos de una cultura.
11. **La motivación:** cada empresa tiene pautas de motivación propias. En algunos casos es el dinero –muy común, a pesar de ser sabido que no es un gran motivador–, en otros la pertenencia a un determinado grupo, estar en ciertas reuniones, el ascenso, la transferencia a cierta localidad o al exterior. Hay formas de motivación que alientan distintas necesidades del ser humano y cada empresa tiene características propias, cada cultura tiene sus formas de motivación.

Otra aproximación al tema de la cultura de las organizaciones es la determinación de cuál es el tipo de razonamiento institucional. En este sentido, Harry Abravanel, en su libro *En busca de los mitos organizacionales*, señala cuatro formas de razonamiento institucional:

1. **Organización de la acción:** busca decisiones prudentes para mejorar, en el marco de un razonamiento práctico.
2. **Organización del bienestar:** su meta es la búsqueda de la autenticidad y su razonamiento es de tipo terapéutico.
3. **Organización de la conciencia:** busca la verdad, su razonamiento es científico.
4. **Organización de la subjetividad:** su meta es el descubrimiento en el marco de la organización y su razonamiento es etnográfico.

Las culturas de las empresas tienen algunos personajes que son habituales en todas ellas y que pueden encontrarse con bastante facilidad. Así, por ejemplo, se pueden mencionar los siguientes:

1. **Los narradores:** son los que cuentan historias sobre la empresa y sus héroes. Lo hacen para su propio beneficio e influencia en el conjunto, pero sirven para preservar los valores y leyendas de la empresa para los nuevos empleados.
2. **Los sacerdotes:** son los que se preocupan por la organización, los guardianes de sus valores. Si bien sería una tarea natural de los directores, éstos son generalmente inalcanzables. Entonces a nivel inferior aparecen los que hacen de guardianes y continuadores de los valores de la empresa. Esta posición requiere madurez y seriedad, y no es una designación otorgada por la empresa, sino que es el personal quien se refiere a ellos como tales, aunque no los llame sacerdotes. Comúnmente se trata de personas de mucha antigüedad que conocen los modos de la empresa y que son capaces de aconsejar la mejor manera de moverse dentro del medio, a recuperarse de frustraciones o derrotas, a manejarse en el éxito. Las personas recurren a ellos naturalmente.
3. **Los murmuradores:** el murmurador es quien murmura al oído del jefe lo que conviene hacer. Es un poder atrás del trono, personas que deben saber lo que siente su jefe y lo que pasa en la organización. Son poderosos mientras el jefe los escucha y las personas saben que una buena manera de que algo se produzca es recurrir a ellos.
4. **Los chismosos:** hablan sobre la organización, pero a diferencia de los anteriores, hablan de la organización ahora, qué es lo que dijo fulano o lo que pasa entre tal y cual, cuánto gana alguien o quién recibe aumentos o puede ser despedido. Los chismosos tienen la virtud de reforzar la creación de los héroes adornando sus últimas proezas, de la misma manera

que pueden lograr una rápida oleada de malestar o de reclamos, porque tienen el poder de propagar las noticias a gran velocidad; las personas habitualmente los escuchan aunque más no sea por la malsana costumbre de esperar saber algo truculento o secreto.

5. **Las secretarias:** saben qué es lo que realmente está pasando. Tienen información de primera mano, no sólo por lo que les cuenten sus jefes sino por lo que ven y lo que oyen. A medida que escalan en la organización aprenden mucho de los trucos y trampas de la empresa. Y esta es una de las razones por las que muchos jefes cuando son trasladados, o aun cuando se van de la empresa, se llevan a su secretaria, por lo que sabe y por la habilidad para desentrañar lo que pasa a un nivel al que el gerente no accede.
6. **Los espías:** son los empleados que tienen una buena relación con sus compañeros y le informan al gerente sobre lo que ocurre. Es importante que siga pasando inadvertido, pero en todo caso está protegido por el gerente. Muchos gerentes mantienen relaciones con espías con los que se reúnen en algún lugar y verifican lo que ocurre, chequean su propia información, a partir de lo cual refuerzan su acción positiva entre el personal... y también negativa.
7. **Los manejadores:** aunque el término es más amplio, incluimos en él a quienes se reúnen para algún propósito, generalmente su promoción en la empresa. Esto se logra a través de alabarse mutuamente en las reuniones de una manera discreta, de proponerse para proyectos, de crear en los demás la impresión de que esta o estas personas son realmente muy buenas. Lo cual suele dar excelentes resultados. Los manejadores también recurren a frases como “Cuando estuve con Antonio (el CEO) me dijo...” o “En la reunión con Alfonso (el presidente de un grupo importante), le dije...”. En general se sabe que puede haber mucho de jactancia en lo que está diciendo la persona, pero suele tener su efecto, a menos que abuse del sistema.

Como dijimos ya, la cultura es un elemento difícil de asir y de limitar, pero es la vida básica de la organización. Es importante tenerla en cuenta para poder estar en la empresa o estudiarla.

## 9.2 Estudio de la cultura y la actitud

Tradicionalmente, en las empresas el conocimiento sobre la situación del personal se producía por información que la supervisión escalaba, o a través del sindicato, que se ocupaba de traer quejas en las que no siempre se podía confiar, o mediante alguna persona que solicitaba o reclamaba algo. Todo esto presentaba algunos problemas básicos acerca de esta información:

1. Era altamente subjetiva.
2. Venía filtrada por los intereses de terceros, supervisión o sindicato.
3. Estaba planteada como elemento de negociación.
4. Era escuchada según quién la daba, desechando otras fuentes que también tenían buena información.
5. No era objeto de planes concretos de corrección.
6. La situación era conocida por el personal a través de rumores o no era conocida.

Para evitar estos problemas se implementaron las denominadas encuestas de opinión, cuyo propósito es obtener información más confiable sobre qué está ocurriendo con el personal. Esta práctica es cada vez más común y algunas empresas la realizan en forma anual. Creemos que una encuesta de cultura es más amplia que la búsqueda de opiniones específicas o la encuesta de clima, que se dirige al análisis de los conflictos y de los niveles de satisfacción. La encuesta de cultura toma todos estos elementos y los reúne en busca de una información amplia.

El tema de la periodicidad es controvertido. Para algunas personas debería ser anual, pero otras argumentan, no sin razón, que al transcurrir el tiempo insumido por la devolución y por los planes de corrección, cuando se llega a la nueva encuesta no se ha podido hacer mucho. Además, una importante cantidad de los temas planteados está relacionada con cambios en la organización, en los procesos o en las actitudes, todo lo cual es lento y difícil de modificar en unos meses. Por todo esto se argumenta que las encuestas, para tener sentido, deberían ser bienales.

### 9.2.1 Diseño del estudio

El primer elemento del diseño de la encuesta de opinión es determinar cuál es el universo que se quiere estudiar. Puede ser un departamento, una dirección o toda la empresa. Sin duda, lo más conveniente es encuestar toda la empresa, pero a veces las circunstancias hacen que lo ideal no sea lo mejor.

Una vez definido el sector hay que establecer los segmentos a distinguir. Hacer una encuesta con todo el personal de Planta no nos dice nada. Puede ser que algunos sectores sean muy positivos a una pregunta y otros muy negativos, lo que nos dará en promedio un buen resultado.

Para saber efectivamente cuál es la situación hay que distinguir segmentos.

Algunos de éstos son bastante claros, como los niveles jerárquicos. Puede haber un grupo de gerentes, otro de jefes. Pueden ser tan numerosos como para distinguirlos entre Operación y Servicios o entre Producción y Mantenimiento. En esto se debe considerar la cuestión de la confidencialidad. Si se encuesta en un segmento a dos personas, quedarán fácilmente al descubierto. Por tanto, es mejor que el número mínimo a encuestar en un segmento sea de cuatro personas.

La otra cuestión con los segmentos es su cantidad. Éstos pueden ser muy numerosos. Sin embargo, la administración posterior de muchos grupos hace que no se pueda trabajar adecuadamente debido a la gran cantidad de datos que habrá que manejar y de planes diferentes a desarrollar. Desde luego que si en una empresa hay cuatro mil personas en un lugar habrá que definir una mayor cantidad de segmentos que si en ella trabajan cuatrocientas. En todo caso, es recomendable no exceder los quince grupos si con ellos se puede tener suficiente claridad respecto de la situación en la empresa. Si no, habrá que definir más segmentos y hacer un trabajo más rápido para que a los últimos no les lleguen los efectos de la encuesta tres meses después de haber dado los datos.

La encuesta tiene que tener preguntas positivas.

- Apertura
- Dignidad
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad social
- Disciplina
- Orientación al cliente
- Dirección
- Estilo de vida
- Compromiso con la calidad

La cantidad de preguntas se modifica de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Otra cuestión a tener en cuenta es la redacción de las preguntas:

1. Tienen que ser cortas.
2. Tienen que ser claras.
3. Deben estar escritas en el tipo de lenguaje del grupo al que se dirigen.
4. Deben evitar términos extraños (ordenamiento en vez de *lay-out*).
5. Deben estar escritas en positivo: si la pregunta es “¿No es cierto que la Dirección cumple con su palabra?”, una respuesta afirmativa puede dar por cierto que no cumple con su palabra, tanto como una negativa. Si en cambio se pregunta “¿La Dirección cumple con su palabra?”, la respuesta en sentido positivo o negativo será clara. En el gráfico 9.1 damos un ejemplo de preguntas.
6. Las respuestas posibles tienen que estar planteadas en formato *multiple-choice*. No se deben dejar espacios para comentarios ni tampoco pedirlos. Por el contrario, se debe hacer notar que los comentarios por escrito pueden facilitar el reconocimiento de la persona por la letra o por el tipo de acotación que haga.
7. El *multiple-choice* mantiene la confidencialidad, ya que mediante una cruz no se puede identificar al encuestado.



8. Las posibilidades de respuesta tienen que ser número par. El número impar fomenta la tendencia a la respuesta central, lo que distorsiona la encuesta.
9. El ideal son cuatro respuestas definidas; por ejemplo: “muy bueno - bueno - algo malo - muy malo”, o “muy adecuado - adecuado - algo inadecuado - muy inadecuado”, o “mucho - bastante - poco - muy poco”. Esta adjetivación u otra dependerá de la familia de preguntas de que se trate. Algunos autores prefieren la escala de 1 a 10, pero esto hace más complicado el análisis posterior, a menos que se agrupen los puntajes a lo largo de los 10 puntos. El problema aquí es que no sabemos si el punto 4 que nosotros clasificamos como bastante malo, no era malo para quien lo puso, con lo cual hay un desfase entre puntuador e intérprete que resulta en un malentendido en la respuesta.
10. Junto a las respuestas sobre lo que el personal considera que está ocurriendo en un tema, se puede agregar una línea acerca de lo que cada persona piensa al respecto. Esa es la cultura deseada y permite hacer una comparación muy interesante entre lo que las personas desean que ocurra y lo que perciben que ocurre. Este es un buen campo sobre el cual trabajar luego.
11. Para identificar el segmento al que corresponde la respuesta se puede tener una grilla donde se hallan marcadas las respuestas correctas, pero esto puede dar lugar a errores, lo que perjudicará la validez de la encuesta. Por esto sugerimos otro procedimiento más adelante.
12. No debe tener datos personales u organizacionales que permitan ubicar aunque sea lejanamente la procedencia de la encuesta.

Una cuestión importante en el tema de la encuesta es si debe ser hecha por un tercero o por la empresa misma. Si analizamos el tema podemos encontrar que:

1. La decisión de hacer la encuesta es sin duda de la empresa.
2. La decisión de sectores a distinguir es también una decisión de la empresa, aunque un especialista podría dar algunos consejos útiles al respecto.
3. Los temas que se quieren conocer son una decisión de la empresa.
4. La redacción de las preguntas es una cuestión del especialista, sea éste interno o externo.
5. Algunas empresas quieren conocer el cuestionario antes de ponerlo en práctica como una forma de controlar la situación. Deberían verlo una o dos personas que puedan ayudar a elegir formas lingüísticas propias de la jerga de la empresa, pero no más.
6. La recolección debería realizarla un tercero para asegurar la sensación de confidencialidad.
7. El análisis de los datos debe llevarlo a cabo una persona que sepa trabajar datos de una encuesta y alcanzar promedios en cada caso. El manejo de

los datos por un tercero reasegura la sensación de confidencialidad por parte del personal, ya que ningún miembro de la empresa verá los formularios.

8. La devolución, como diremos más adelante, conviene que la haga un tercero.
9. En general, el manejo de la encuesta por un tercero ajeno a los centros de poder de la empresa le da al personal una doble seguridad: por una parte, la cuestión está en manos de un especialista; por la otra, la confidencialidad está asegurada.

### 9.2.2 Recolección de datos

La recolección de datos puede efectuarse por computadora o por escrito.

En el primer caso la persona llena el formulario y lo manda al *e-mail* designado para recibir las respuestas. El segmento puede explicitarse o puede ser advertido por quien recibe el *e-mail*.

Cuando se hace por escrito, puede entregarse el formulario con las indicaciones sobre cómo llenarlo y qué hacer después, junto con un sobre donde se indica la dirección del sector de la empresa que lo recibirá o el nombre del consultor que está manejando la encuesta.

Otra alternativa es que el personal se dirija en grandes grupos a un lugar de la empresa donde responder las preguntas y luego colocar la respuesta en la urna correspondiente a su segmento. Una o más personas que conozcan al personal se ocuparían de constatar que los papeles sean colocados en las urnas correctas.

### 9.2.3 Administración de la información

La administración consiste en calcular los porcentajes de incidencia de cada una de las respuestas en cada segmento. Esto se puede analizar luego en cuadros que muestren dónde están los valores positivos y dónde los valores negativos. También permite confeccionar el gráfico 9.2 que se adjunta.

### 9.2.4 Devolución/*Feedback*

La devolución se debe a cada segmento por separado y no al total de la empresa, y a cada segmento hay que darle los datos respecto de sus respuestas, no los otros. Si no se siguen estas dos normas, se coloca a la empresa en estado de asamblea, donde todo el mundo discute todo.

Como ya dijimos, es conveniente que la devolución la realice un tercero, quien frente a la pregunta natural de “¿qué va a hacer la empresa?” no necesita responder evasivamente quedando mal parado y dejando a la empresa en mora. Simplemente, es natural que un tercero no sepa qué acciones pueda tomar la empresa en cada tema.

Para la devolución se sugiere utilizar el análisis de las tres líneas, ejemplificado en el gráfico 9.2. En éste se puede advertir una línea con triángulos que es la línea paradigmática, luego una línea con cuadrados que es la cultura deseada y por fin la línea con puntos que es la percibida. La cultura paradigmática es la que el presidente o los accionistas de la empresa plantean sobre lo que “debería ser”; la cultura deseada muestra las respuestas dadas sobre lo que cada uno votó como lo que desearía que fuera; la cultura percibida son las respuestas que cada uno dio sobre lo que cree que está ocurriendo en ese tema. A efectos de los gráficos, se toman las respuestas positivas respecto del total de respuestas para obtener el resultado. La forma de graficación por columnas para cada grupo de respuestas es más analítica, pero también es más difícil de leer. En definitiva, quien quiera profundizar tendrá el análisis de la encuesta que haya hecho quien la manejó, sea interno o externo.

### 9.2.5 Acción

El siguiente paso son las acciones que la empresa quiera tomar respecto de los resultados obtenidos. Cada caso es diferente. Lo importante es que estos planes se establezcan cuanto antes y sean comunicados con claridad. También es necesario explicar por qué otros temas no se toman en consideración. Una de las razones puede ser la falta de capacidad suficiente para administrar más planes que los que ya se están poniendo en práctica.

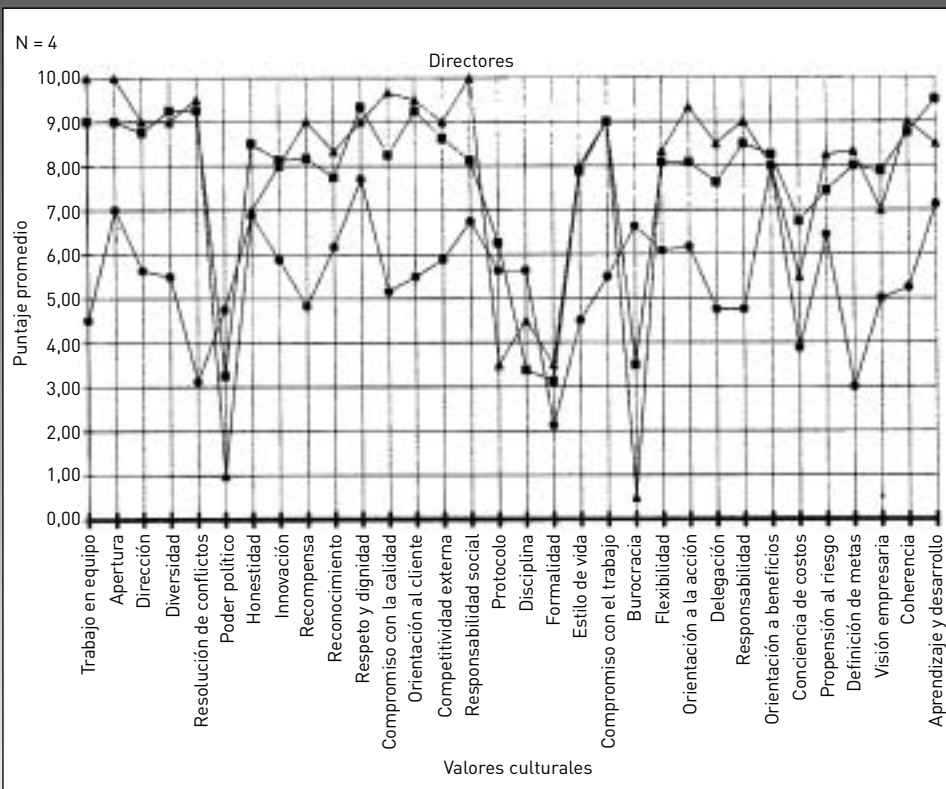
#### GRÁFICO 9.1 | Cuestionario sobre impresión cultural

1. La empresa trata a todos sus empleados con respeto y dignidad.
2. La empresa estimula a la gente para que mantenga un equilibrio entre el trabajo y otras áreas de sus vidas (por ejemplo, la familia, diversiones, etcétera).
3. En esta empresa los superiores apoyan las acciones y las decisiones de la gente.
4. La gente de la empresa se esmera al máximo para asegurar que el trabajo se realice correctamente.
5. La gente toma la iniciativa cuando se trata de desarrollar nuevas ideas o acciones diferentes.
6. El trato que reciben las distintas personas es igualitario, sin importar raza, religión, sexo, ideas políticas, etcétera.
7. Mi remuneración está directamente relacionada con lo bien que hago mi trabajo.
8. La empresa estimula a la gente para que logre un alto nivel de calidad en las tareas que realice.

*(Continúa)*

9. La gente que tiene el cargo oficial no es necesariamente la que conduce, en realidad importa la política interna más que la posición formal que uno tenga.
10. Esta organización respeta y valora a su gente. La considera como algo más que “mano de obra”.
11. Aquí la gente pareciera estar tirando en distintas direcciones sin tratar de arreglar sus diferencias.
12. Los superiores tienden más a destacar los errores que a felicitar a la gente por un trabajo bien hecho.
13. La empresa trabaja duro para ser un “buen ejemplo” y responder, toda vez que sea posible, sobre las cuestiones importantes para el personal y para la comunidad (por ejemplo, medio ambiente, salud, educación, etcétera).

GRÁFICO 9.2 | Valores culturales



## 9.3 Ética

“Ética” es un término proveniente del griego *Ethikós*, que significa tenerse a sí mismo. Esto es, cultivar el carácter y el discernimiento. El primero en dedicarle un espacio propio y desarrollarla en todo sentido fue Aristóteles. A partir de él podemos decir que ética es la parte de la Filosofía que estudia el bien y establece normas morales. Porque de la ética deviene la moral, es decir, las normas que se aplican a la conducta humana.

Para algunos la ética se encuentra en las condiciones morales innatas en el hombre, para otros en la intuición; algunos la basan en el dogma, otros en la creencia religiosa, y hay quienes la consideran una ciencia autónoma que no depende de ninguna coacción social, si no, deja de ser ética. En todo caso el hombre que vive en sociedad se maneja en un marco ético y cumple con ciertas normas morales, que en algunos casos son universales y en otros están relacionadas con el tiempo y el lugar de cada sociedad. Así, el respeto por la vida y la propiedad son principios prácticamente universales, mientras que en sociedades de cooperación agrícola lo es la paciencia, en una sociedad guerrera lo es el valor y en el siglo XIX lo fue ser industrioso. Una sociedad sin ética, sin moral, no es viable. Quizá algunos aspectos de alguna moral no nos gusten, lo que no quiere decir que no sean tales. Pero toda sociedad tiene su ética y sus correspondientes normas morales. Lo que nos ocurre habitualmente es que cuando hablamos de ética la confundimos por un lado con la moral, como sinónimos, y por otro con el bien. La ética trata sobre el bien, pero no es el bien, y sus normas no son el bien en que nosotros creemos. De acuerdo con distintas aproximaciones, épocas y lugares, el bien del que estamos hablando es diferente.

### 9.3.1 La ética en la empresa

Cada empresa tiene una ética y una moral. Lo habitual es que no sean expresadas, pero son reconocidas por sus integrantes. En algunas empresas los valores que se concretan son el compañerismo y la educación, en otras la competencia, en otras la grosería; en unas no se admite el menor uso de los bienes de la empresa con fines propios, en otras se dejan pasar pequeños hurtos o abusos. Nada de esto se declara. Todo queda siempre en un marco de virtud, lo que no significa que sea así.

Muchas empresas han tratado de desarrollar los valores en el marco de la visión y la misión. Lo primero que ocurre en estos desarrollos es que las comisiones encargadas de redactarlos se convierten en un torneo de virtudes. Mi experiencia me indica que cuando uno propone una virtud como valor de la empresa, enseguida otro la mejora, y así sucesivamente. El resultado es una serie de valores que no se compadecen con la realidad de la empresa y lo siguiente es que en los hechos estos valores se contradicen. Finalmente, el efecto beneficioso que se quiso alcanzar, relacionado con encauzar la conducta de la empresa dentro de

ciertas normas morales y, al mismo tiempo, dar una buena imagen, se convierte en peores efectos sobre el personal, que ve cómo la empresa dice adherir a ciertos valores que luego se violan.

Cuando a un directivo se le menciona el hecho de que un valor ha sido violado tiende a negarlo y encubre el acto bajo una explicación que proteja aparentemente ese valor. O sea, la tendencia en la Dirección es a negar las violaciones a los valores de la empresa como si las personas no advirtieran cómo son las cosas.

Por esto nuestra recomendación ha sido siempre no pretender confeccionar la lista de valores sino dejar que la realidad muestre a los empleados cuáles son los valores que la empresa realmente practica y defiende. La gente ve, la gente siente tanto la injusticia como la justicia, y reconoce en la Dirección virtudes y defectos. Enunciar virtudes que no se cumplen es mucho más negativo que tener defectos que no se pretende presentar como hechos positivos.

Otra acción que se concretó en especial en las décadas de 1970 y de 1980 fue la redacción de los Códigos de Ética. La experiencia no ha sido muy buena, ya que las expectativas puestas en esos códigos estuvieron por encima de la realidad. Como en el caso de los valores, muchas veces se propusieron normas morales que estaban más allá del comportamiento habitual dentro de la empresa. En consecuencia, era normal que estas normas se violaran. Si la intención era mejorar la conducta organizacional desde el punto de vista ético, los hechos que violaban el Código de Ética deberían haber sido castigados. Lamentablemente, en general dependía demasiado de las circunstancias y de las personas involucradas, con lo cual el código perdía credibilidad.

Las multinacionales se encontraron con casos realmente difíciles. Uno muy interesante fue el de la empresa Unión Carbide, que tenía un estricto Código de Ética y en la década de 1970 tuvo que agregar los llamados "*facilitating payments*". Estos pagos facilitadores eran dinero destinado a personas que por ley debían cumplir un trámite o firmar algo determinado, pero que no lo hacían si no recibían dinero. Esto ocurría sobre todo en países como Indonesia y Nigeria, donde el nivel de corrupción era muy alto. Entonces, ante la imposibilidad de aplicar coherentemente el código, se optó por crear una figura que reconocía una necesidad de una sociedad corrupta, al tiempo que permitía mantener el Código de Ética.

Más útil es la aplicación de medidas que exteriorizan la ética de la empresa. En general, se considera que los niveles más bajos de la sociedad están más expuestos al castigo que los niveles más altos. Esto se piensa asimismo en la empresa. Entonces, cuando en este ámbito se toman medidas específicas a alto nivel se da un ejemplo vasto e importante, tanto por el castigo del tema como por el hecho de tratarse del nivel jerárquico. Así, John Rigas, CEO de Adelphia, fue sentenciado a 15 años de prisión; su ex jefe financiero, su hijo Timothy, a 20 años; Andrew Fasron, de Enron, a 10 años; Martin Glass, de Rite Aid, a 8 años; Jaime Olis, de Dynegy, a 24 años, y Sam Waksal, de ImClone Systems, a 7 años. En todos estos casos las empresas respectivas, en vez de adoptar la estrategia de ocultar el

daño y negociar la salida del responsable, dieron un ejemplo de ética llevando los casos a la Justicia.

La adhesión a una ética ayuda a las relaciones de la empresa con su personal, con sus proveedores, clientes y accionistas, y con la sociedad en general. Los demás saben a qué atenerse respecto de la empresa y reconocen en ella una entidad que se adhiere a ciertos principios, los cuales respeta y ejerce. Esto es de gran ayuda para el desarrollo del negocio y así ha sido entendido por empresas que han tratado de desarrollar esta idea y han logrado establecer una posición positiva en el mercado.

Sin embargo, muchas veces ocurre todo lo contrario. Sin tomar en cuenta la existencia de una declaración de valores o de un Código de Ética, hay empresas que manipulan a las personas en su provecho de una manera individual o grupal. Con esto tratan de sacar ventajas de lo que hoy se conoce sobre temas como liderazgo, cambio, motivación o comportamiento organizacional, abusando de la posición de poder en que están y llevando a las personas a hacer cosas con las que no estarán de acuerdo o que las hacen sentirse maltratadas o humilladas, pero que aceptan porque no se sienten con fuerzas para enfrentar las eventuales consecuencias de sus actos. En otras ocasiones las empresas logran tal nivel de manipulación que las personas actúan de manera poco ética con la convicción de que lo están haciendo adecuadamente. Por ejemplo, pueden ser las condiciones propuestas a una persona en una transferencia, la exigencia de hacer horas extra a personal ya cansado con riesgo de accidente, la disciplina dura como recurso para conseguir resultados abusando psicológica y aun físicamente de la persona, etcétera.

### 9.3.2 Algunos casos de empleados

Los empleados caen en diferentes ocasiones en situaciones faltas de ética o de difícil definición. Uno de los temas más discutidos en los últimos años ha sido el de las remuneraciones muy altas de los ejecutivos de las empresas de Estados Unidos, especialmente los CEO que ganaron millones de dólares en un año aun en casos en que la empresa había perdido dinero en ese ejercicio.

En otro caso donde el Código de Ética había sido fuertemente puesto en práctica, cuando la empresa estuvo al borde de un *take-over*, el grupo directivo se autoadjudicó “*golden parachutes*” por millones de dólares para el caso en que la empresa fuera finalmente tomada. Desde luego que estos paraguas dorados no tenían nada que ver con el espíritu ni con la letra del Código de Ética y fueron una bofetada para los demás empleados, que quedaban sin resguardo económico por no poder violar el Código de Ética de la empresa.

Una vieja anécdota cuenta que un vendedor es mandado desde Florida a Ohio en invierno. En su cuenta de gastos incluye unas botas. El jefe le llama la atención y él dice que no le importan las botas pero que tenía frío. Que se las devolvía si quería. El jefe se niega y no se las paga. Al año siguiente lo manda otra

vez a Ohio. El vendedor presenta su cuenta de gastos con una nota adjunta que dice: “Las botas están ahí: encuéntralas”.

En una reunión de una multinacional en un país extranjero, un miembro del grupo se dio un masaje. El presidente de la afiliada que estaba en ese grupo le planteó que no pasara el masaje como gastos de la empresa. “Entonces no pases tampoco tus whiskis”, le contestó el otro.

El presidente de una afiliada tenía por costumbre recibir al *Chairman* de la región en un departamento privado que alquilaba *ad-hoc*, adonde, al final de la comida, llegaba una mujer de grandes pechos como le gustaba al *Chairman*. El presidente se retiraba. Esa afiliada siempre conseguía aprobación para sus proyectos y sus fracasos eran disimulados.

Estamos hablando nada más y nada menos que de discriminación, y al hablar de ella hemos estado tocando actos de los empleados contra otros empleados. El acoso sexual es una forma de falta ética, la discriminación por sexo, raza, color, religión, salud u otras razones, son faltas éticas. Y así podemos referirnos a actos de empleados contra otros empleados o contra la empresa en los cuales hay faltas de ética. La respuesta es, en muchos casos, que se trata de políticas de la empresa. Pero, ¿quién establece las políticas de la empresa? ¿Acaso no lo hacen los empleados de otro nivel?

## 9.4 Resumen

En este capítulo hemos analizado qué es la cultura, las aproximaciones desde el punto de vista de cuáles son los elementos básicos que subyacen en la cultura y cuáles son las conductas que resultan consecuencia de estos elementos básicos. Hemos examinado las cuatro formas de razonamiento organizacional y los principales personajes de una cultura. Después hemos visto la encuesta de cultura, su importancia, su diseño, su realización, el *feed-back* y la necesidad de acciones de la empresa en el periodo hasta la nueva encuesta. Finalmente, hemos analizado el problema de la ética, sus contenidos, el tema de la ética en la empresa y los casos de empleados.



# ESTUDIO DE CASOS

---

## CASO 1. **Comunicaciones y creación de cultura: el caso Nextel**

Gustavo Torrico\*

“Así, cuando miramos al universo, lo vemos tal como fue en el pasado.”  
*Historia del tiempo.* Stephen Hawking

**E**n las empresas de servicios es común escuchar consignas como “ponemos al cliente primero” o “promovemos la comunicación abierta y el trabajo en equipo”. Sin embargo, muchas veces no pasan de ser meras frases que se exhiben en cuadros que cuelgan de las paredes, no porque la gerencia crea que no se trata de algo importante sino por la dificultad que conlleva la implementación de estos conceptos. En Nextel Argentina se ha logrado que estas frases se conviertan en realidad, tengan sentido para quienes integran la organización y se hayan vuelto parte del comportamiento de la gente.

Nextel Communications Argentina S.A., una compañía subsidiaria de NII Holdings (NASDAQ: NIHD) inició sus operaciones comerciales en Argentina a mediados de 1998 con el fin de brindar un servicio de comunicaciones móviles integradas para gente que trabaja en equipo, que consta de conexión directa (radio digital doble vía), telefonía móvil, mensajería y transmisión de datos. Luego de los primeros meses de ajuste y superados los problemas típicos de la etapa de lanzamiento, comienza en 1999 su plan de convertirse en una empresa que se

---

\* Psicólogo, Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Master en Dirección de Empresas, Universidad del Salvador, Argentina, y Universidad de Deusto, España. Desde 1998 se desempeña como Director de Recursos Humanos de Nextel Communications Argentina.

destaque entre los diferentes proveedores de comunicaciones móviles por un gran diferenciador: calidad de servicio.

Para lograr esta meta era necesario crear una cultura en la que pudiese sostenerse la estrategia. Los objetivos y las tácticas debían estar alineados con la visión y misión del negocio y crear a lo largo de toda la organización un lenguaje común, una manera diferencial de hacer las cosas, una forma de relación que facilitara la acción. En fin, era necesario que la comunicación uniera los diferentes procesos, que fuera el cable conductor de la energía de sus integrantes. Era la forma de crear un significado para los empleados y convertir las palabras en acción.

Estos conceptos eran la clave para la gerencia de Nextel y con este convencimiento se tomó el compromiso de dar los pasos necesarios para implementar cada una de las acciones y mantenerlas a lo largo del tiempo, es decir, tener un programa. Era imprescindible el compromiso con el programa y constancia en el propósito.

Se esperaba que el programa de comunicaciones fuese claro, integral, ético, coherente, oportuno, consensuado y continuo. Esa era la forma elegida de llevar el mensaje a todos y se necesitaba una audiencia informada, sensible e involucrada para que actuara de forma crítica respecto de los procesos, creativa con las soluciones, receptiva ante las necesidades y especialmente respetuosa de las personas y apasionada por servir y satisfacer a los clientes.

Las bases del programa debían estimular el contacto cara a cara, favorecer la retroalimentación, buscar oportunidades de mejoras y, fundamentalmente, ser consistentes con las prácticas.

Con este fin se crearon en Nextel una serie de actividades, que pueden llegar a sorprender por lo simples pero que impactan por su efectividad. Desde 1999 se llevan a cabo desayunos aniversario, reuniones informativas trimestrales, sesiones de entrenamiento para la difusión de la estrategia, de la visión, misión y sus valores.

Tomemos el ejemplo de los desayunos aniversario. Se crearon originalmente para que los integrantes de la organización se conocieran entre ellos, pero rápidamente se transformaron en un lugar especial para generar ideas mientras se festejaba un nuevo aniversario de trabajo en la empresa. La actividad consiste en invitar a desayunar con el Presidente de la empresa a quienes durante ese mes cumplen un aniversario de su fecha de ingreso a Nextel. Desde 1999 y hasta 2004 se hacían dos tipos de desayunos: uno con aquellas personas que cumplían su primer aniversario y en una fecha diferente, los desayunos de los que celebraban dos o más años. A partir de 2005 se unieron los grupos sin distinción de cantidad de años en la empresa.

En todos los desayunos los anfitriones son el Presidente de la empresa y el Director de Recursos Humanos. Se invita también a los diferentes directores, quienes asisten con el fin de agasajar a los participantes y escuchar las ideas que surgen del encuentro. Las consignas para los del primer año eran simples: se les solicitaba que se presentaran y explicaran por qué habían elegido Nextel como lugar para trabajar, cómo habían percibido su primer año en

la empresa y qué recomendaciones, ideas o consejos podían darle al Presidente. En un clima distendido y cordial las ideas surgían espontáneamente y sumaban decenas.

En los desayunos con quienes cumplían dos o más años en la empresa se introdujeron diversas dinámicas grupales para facilitar la integración, desarrollar perspectivas multidisciplinarias y abrir un espacio para desafiar procesos establecidos. Desde 2002 se cuenta con la participación de facilitadores entrenados en técnicas de calidad que ayudan a los grupos a generar y presentar sus ideas.

Al finalizar la actividad, las sugerencias se agrupan por temática y son distribuidas entre los directores involucrados para que las estudien y les den respuesta. Algunas sugerencias se implementaron en la misma semana en la que se formularon, otras dentro del mes; algunas, por su complejidad, se derivan a un grupo calificado para que haga un análisis más detallado de la factibilidad de su aplicación; y finalmente están las ideas que por diversas razones no pueden ponerse en práctica. Para documentar los avances se elabora sistemáticamente una minuta que resume la actividad, las propuestas y su respuesta. Desde fines de 2003 todas las minutas están disponibles para consultas en la intranet.

Con el transcurso del tiempo, los desayunos se convirtieron en un espacio privilegiado de comunicación para festejar la pertenencia y adhesión a una cultura. El beneficio para el Presidente y el equipo de dirección es, además de recibir propuestas de mejora, tomar contacto con todos los niveles de la empresa y escuchar las experiencias con los clientes externos e internos, los proveedores y la comunidad.

Al igual que en otros aspectos de la actividad empresarial, Nextel realiza diversas actividades para medir la efectividad del mensaje y auditar su calidad.

Como parte de su política de comunicaciones internas y desarrollo organizacional, anualmente Nextel administra una encuesta de clima interno, voluntaria y anónima, cuyos resultados reflejan la percepción directa de los empleados sobre temas relacionados con el trabajo y la organización. Para garantizar la transparencia del proceso, la encuesta es conducida por una empresa de consultoría internacional independiente.

CUADRO I | **Resultados de la encuesta de clima**

Dimensión	Porcentaje de respuestas favorables				
	2004	2003	2002	2001	2000
<b>Comunicación</b>	76	81	78	69	64
<b>Empleador de preferencia</b>	90	87	77	73	67
<b>Resultados encuesta</b>	81	75	75	68	64

Fuente: Mercer Human Resources Consulting. En el año 2004 el cuestionario fue modificado para hacerlo comparable con otras empresas de Nii Holdings. Resultados años 2000 a 2003 inclusive, publicados en "Informe de Responsabilidad Social". Nextel Communications Argentina S.A. 2004.

A lo largo de estos años Nextel ha podido verificar que la comunicación es una pieza clave para la formulación, creación y mantenimiento de una cultura empresarial; y que su rol tiene importancia crítica en el mantenimiento del clima interno y la satisfacción de sus empleados. Al mismo tiempo, mediciones internas y de terceros independientes han demostrado que el clima interno tiene una correlación alta en la satisfacción de los clientes. “Poner al cliente primero” es ya parte de la cultura de servicio de Nextel.

Los resultados que hoy se ven en la empresa empezaron a gestarse hace tiempo atrás, especialmente cuando se elaboró una estrategia y se fue fiel a ella.

Nextel Argentina recibió en 2004 el Premio Nacional a la Calidad, para la categoría Empresa Grande de Servicios, instituido por ley 24.127 con el objeto de promover el desarrollo y la difusión de los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad en los productos y los servicios. El premio es organizado y administrado por la Fundación Premio Nacional a la Calidad, lo otorga la Nación Argentina y lo entrega su Presidente.

## Preguntas

- ¿Cree que es fácil hacer un plan de comunicaciones? ¿Por qué?
- ¿Cree que la estrategia de los desayunos de trabajo dio buen resultado?
- ¿Qué ventaja tiene la reunión de personal de distintos niveles?
- ¿Cuáles son las condiciones previas para poder hacerlo?
- ¿Qué pasa si estas condiciones previas no están dadas?
- ¿Ha tenido oportunidad de experimentar este tipo de comunicación? Si lo hizo, ¿considera que se obtuvieron buenos resultados? ¿Puede decir por qué los resultados fueron positivos o negativos?

## CASO 2. **Banco Hipotecario Nacional: haciendo foco en la transformación de las personas**

Juan José Lauro\*

**C**uatro años antes de la privatización del Banco Hipotecario Nacional, su flamante presidente tenía el objetivo de transformar ese monstruo burocrático, *ineficiente* en la manera en que utilizaba sus recursos humanos y materiales e *ineficaz* en cuanto a resultados.

Muchos otros antes que él habían fracasado en el intento y habían profundizado acerca del deterioro de la organización y de la autoestima de sus integrantes.

### **Misión**

El presidente había llegado a principios de 1995, con su fiel grupo de asesores, para cambiar la historia.

Sus primeras acciones consistieron en modificar el diseño de la estructura organizativa y cambiar algunas “piezas” fundamentales: hizo una búsqueda de personal y seleccionó un experto en Ingeniería Financiera para hacerse cargo de la Subgerencia General Financiera, un Gerente de Sistemas y Tecnología, un Gerente de Auditoría y un nuevo Gerente de Recursos Humanos.

---

\* Licenciado en Sociología, Universidad de Buenos Aires (UBA). Master en Administración de Empresas, UBA. Obtuvo títulos de posgrado en Desarrollo Directivo (IAE) y en Recursos Humanos (Cornell University). Fue Gerente de Recursos Humanos de Royal Bank of Canada, Banca Nazionale del Lavoro, Banco Hipotecario Nacional y Banco Central de la República Argentina. Es consultor en Recursos Humanos, Director de Carrera de Recursos Humanos en la Universidad de Belgrano (UB) y Profesor de grado y posgrado en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA y la UB.

Estas cuatro nuevas figuras completaron el equipo de trabajo con profesionales de gran iniciativa y valiosos conocimientos técnicos. En la Gerencia de Sistemas y Tecnología se formó un numeroso grupo *ad hoc* dedicado a implementar nuevas tecnologías e integrar sistemas informáticos.

El paso siguiente consistía en consolidar el grupo gerencial compuesto por gerentes antiguos y nuevos, para lo cual:

1. El presidente y todos sus gerentes se reunían cada lunes a fin de interiorizarse, en este orden de importancia, de la obtención de fondos a precios competitivos, la porción del mercado que le correspondía al Banco, la cobranza de préstamos, la securitización de cartera, las operaciones en casa matriz y sucursales, los logros informáticos, los recursos humanos, etcétera.
2. Se organizaron varios encuentros, algunos en fines de semana, para sensibilizar específicamente al grupo de gerentes respecto de los procesos de cambio.

Se propusieron además otras transformaciones:

- La incorporación de un 10% de dotación de pasantes y jóvenes profesionales en las distintas áreas del Banco, lo que resultó en una apertura hacia el exterior y la incorporación de nuevas y mejores prácticas profesionales.
- La realización de un ambicioso programa de capacitación (100.000 horas-hombre anuales) y de desarrollo de personas a todo nivel.
- La puesta en práctica de un programa de desarrollo gerencial de doce meses –que se realizaba cada mes, en Córdoba, durante un fin de semana– del que participaron todos los Gerentes de Sucursal y algunos Gerentes de Casa Central, utilizando una casuística extraída de situaciones reales que se planteaban en el Banco.
- El desarrollo de un programa de sensibilización para el cambio que incluía la capacitación del grupo gerencial *in company* y algunos retiros de fin de semana con especialistas en procesos de cambio, con los que se trabajaban temas como el *benchmarking* con otras empresas privatizadas.
- La implementación de un sistema de evaluación por objetivos que en su tercera versión logró finalmente los resultados esperados, siendo aceptado por los colaboradores a todo nivel.
- La remuneración según desempeño y competencias adquiridas en lugar de ajustarla al escalafón vigente.
- El equipamiento y la capacitación informática necesarios para que cada empleado contara con una computadora y fuera capaz de operar con nuevas tecnologías.

En síntesis, se propuso cambiar la cultura, los valores y las actitudes organizacionales.

El plan de capacitación incluía:

- El proceso de desaprender/aprender.
- Aprender a ser más competitivos.
- Entrenamiento para el logro de resultados concretos y de implementaciones exitosas.
- Reentrenamiento en los puestos de trabajo.
- Reconversión laboral.
- Desarrollo de nuevos perfiles y empleabilidad de las personas.
- Desarrollo de capital intelectual de la organización.
- Aprender a trabajar en equipos de proyecto.

Si el plan no se hubiera llevado a cabo, muchos de los colaboradores del Banco hoy no tendrían empleo.

El desarrollo de estos procesos organizacionales complejos, especialmente en organizaciones del tipo de las descritas en este caso, no siempre es exitoso. El Banco Hipotecario Nacional puede celebrar el logro de sus objetivos.





Parte III

## **EL MANAGEMENT**





## CAPÍTULO 10. **El management**

---

**E**n este capítulo trataremos acerca del *management* en sus diferentes estilos. A continuación analizaremos el *management* de la realidad. Luego veremos cuáles son las formas del poder, la relación entre poder y responsabilidad y lo que esto supone para la delegación.

### **10.1 El *management***

La función del *manager* no es hacer las cosas por sí mismo, sino **coordinar a otros para alcanzar los objetivos establecidos**.

Una persona se convierte en *manager* en cuanto no puede hacer toda su tarea y busca ayuda en otro que colabore con él para hacerlo.

El *management* como tal se inicia con el género humano desde sus mismos comienzos, ya que en los primeros pequeños grupos había distintas relaciones que implicaban *management*. No existía ninguna elaboración sobre la teoría y cada uno se manejaba de la mejor manera posible. En general, existía una tendencia a la obediencia y la sumisión a la autoridad. Las primeras elaboraciones se realizaron con respecto al ejército. Sun Tzu escribió en el siglo IV a.C. *El arte de la guerra*, donde trata las cuestiones de estrategia, táctica y logística, pero también dedica espacio a la motivación, al tema de las relaciones con las tropas y entre los oficiales. Es, seguramente, el primero en escribir un libro sobre *management*, aunque sin usar esa palabra. Karl Von Clausewitz escribió *De la guerra* en el siglo XIX, compendio sobre el tema que incluye las cuestiones de *management* de los ejércitos.

La forma de hacer *management* es distinta en cada persona. Cada uno tiene un estilo particular para hacer las cosas en la vida y, por lo tanto, también para gerenciar.

En general se aceptan dos grandes corrientes en materia de estilo:

- el estilo autoritario,
- el estilo participativo.

El estilo autoritario es el del *manager* que da órdenes. No hay una sola forma de autoritarismo, sino distintos grados e, incluso, distintas aproximaciones. Hay un autoritarismo centralizado y un autoritarismo paternalista.

El autoritarismo centralizado está basado en las decisiones del *manager*. No hay otra cuestión. El *manager* considera la situación y llega a una conclusión que da a conocer a sus subordinados, nunca tan bien usada la palabra. Éstos no tienen otra opción que hacer lo que se les ordena.

El autoritarismo produce, por un lado, un efecto de sometimiento y, por otro, un efecto de rabia. El autoritario tiene como una de sus características la de ser caprichoso, y aplica su poder con intensidad y en formas diferentes, por lo cual quienes trabajan para él nunca pueden prever su reacción. En el caso del sometimiento, la persona opta por aceptar lo que se le dice y llevarlo a cabo, evitando todo riesgo que, por observación o curiosidad, pueda acarrearle el hecho de hacer una pregunta o dar una sugerencia. Aunque sepa por experiencia que el resultado será negativo, cumple con lo solicitado, seguramente con más cuidado aun si sabe que la cuestión terminará en fracaso.

La otra tendencia del empleado sujeto al autoritarismo es la rabia. El sometido puede cometer errores simplemente por equivocación, por miedo a la reacción si hace mal las cosas o como un acto de represalia inconsciente. El sometido no tiene claro que se está vengando del *manager* y no quiere ni acepta que lo esté haciendo. De hecho, tiene mucho miedo a hacerlo y por esto niega toda posibilidad de que sea así. En cambio, el que tiene rabia es consciente de sus acciones. Incluso, a veces se permite algunos gestos de rebelión. Pero, por lo general, le cuestan caros y tiende a terminar su carrera en la empresa siendo despedido.

Otra expresión del autoritarismo, menos drástica por cierto, es el paternalismo. Éste se ha considerado muchas veces como una forma amable e incluso participativa, pero en realidad es una forma de autoritarismo encubierto. Apareció a mediados del siglo XIX, cuando algunas personas consideraron que el puro autoritarismo era muy duro para con los trabajadores y que había que tener alguna consideración. Esta actitud era sin duda un progreso hacia el buen trato del personal, pero no modificaba la cuestión de base del autoritarismo. Las decisiones seguían siendo exclusivas del *manager*. A lo sumo, se hacía dar alguna ayuda a quien la necesitara, otorgar algún beneficio, hacer más suave la situación de los trabajadores sin por eso cambiar la relación en el poder.

El autoritario paternalista llegó al punto de pedir su opinión personal sobre algunas cuestiones. En general era simplemente una actitud de “bondad”, de amabilidad hacia el empleado. El *manager* seguía creyendo que el empleado no tenía el nivel ni los conocimientos necesarios para poder darle una conclusión mejor que la que él ya tenía en mente. Para el paternalista, los empleados u operarios seguían siendo tan inferiores como lo eran para el autoritario acérrimo, sólo que el paternalista lo disfrazaba, y lo disfraza, con una actitud de aparente consideración. En el fondo, el paternalista respeta más a la persona, aunque en realidad la engañe respecto del poder que la otra crea tener. Lo que sí tiene el empleado en el paternalismo es un trato más moderado.

El estilo de *management* participativo se basa en la valoración del empleado u operario por parte de la empresa y en su reconocimiento como persona. Hay cuatro niveles de participación:

1. participación en la información,
2. participación en la opinión,
3. participación en la gestión,
4. participación en el accionariado.

La participación en la información es la que se da a la persona para la comprensión de su posición dentro de la empresa y para el desarrollo de la tarea. Se puede pensar que ni bien alguien llega a un lugar se le explica su puesto y el proceso del que forma parte para que entienda cómo colabora en el resultado final. Sin embargo, muchas veces no es así. Es raro que se le explique a una persona cómo su acción influye en el futuro y por qué recibe tal o cual información o conocimientos. En general, se sobrentiende que la persona lo sabe, y esto forma parte de la tendencia a creer que no importa tanto que entienda, como que cumpla con su tarea.

Suele haber una falencia en la explicación de cuáles son las tareas por desarrollar. Comúnmente, las personas reciben información parcial, y en algunos casos más que en otros. Pero en los estilos autoritarios ésta se acentúa, ya que tiende a mantenerse la información en lo alto de la organización y, a la vez, las personas son muy renuentes a darla cuando se depende tanto del *manager*. La información es poder y, por lo tanto, se dará en la medida mínima necesaria.

Dar opinión en lo que se suele llamar participación. Se dice de alguien que es participativo cuando pide la opinión de quienes lo rodean y les da espacio para hacer sus propias elaboraciones. Se debe dejar en claro que en la delegación la autoridad queda siempre en manos de quien ocupa el puesto. La responsabilidad es de quien ha sido delegado por la organización para tomar las decisiones. El hecho de que pida la opinión de sus colaboradores o de terceros no significa que deba hacer lo que los demás le dicen ni que renuncie a su autoridad. Las opiniones enriquecen los enfoques de cada tema, y quien debe decidir tiene frente a sí un espectro diferente, con consideraciones que seguramente agregan nuevos elementos al problema. La participación mediante la opinión produce, además, la

conformación de un espíritu de grupo en los colaboradores, que son parte y se sienten parte de un grupo concreto y de una tarea conjunta, lo que aumenta sin duda la motivación y la colaboración.

La participación en la gestión es la participación en las decisiones. Ya no se trata de dar opinión, sino de tomar decisiones en temas que son propios de niveles superiores. Esta forma de participación suele evitarse para permitir una mayor claridad organizacional respecto de quienes son responsables por las decisiones y los actos que se llevan a cabo.

Por último, la participación en el accionariado es el sistema de cogestión en la propiedad. Este no es el caso de los empleados que tienen acciones ni de los *stock-options*, beneficio que se da a ciertos niveles en algunas empresas. En los casos de participación en el accionariado la propiedad es común. Las personas reunidas en asamblea nombran a las distintas autoridades y controlan la gestión. En particular, funcionó en algunas empresas de la antigua Yugoslavia. Hoy en día está fuera de uso porque, en la actualidad, el énfasis está puesto en la propiedad privada y, dentro de ésta, se produce en formas de cooperativas de obreros y/o empleados.

Sin embargo, hay un movimiento en pro del empleado-accionista. Algunas empresas, muy pocas todavía, están poniendo en práctica el otorgamiento de acciones a personal de cierta antigüedad (un año, por ejemplo), lo cual les permite formar parte de las asambleas de accionistas. Rosen, Case y Staubus hacen referencia a ello respecto de empresas tales como *Science Research International* y *Scot Forge*.<sup>1</sup> De esta manera, aseguran además una pertenencia más fuerte y una motivación mayor, ya que a los accionistas como tales, los resultados de la empresa les incumben más allá que como empleados, puesto que les es propia.

## 10.2 Evolución del *management*

Cuando se habla de *management* hay que distinguir entre la teoría y la práctica, de la misma manera que entre lo que las personas dicen que hacen y lo que realmente ocurre. En esta breve reseña, lo primero que se debe aclarar es que el *management* siguió el modelo autoritario desde el inicio, y éste no cambió por décadas.

Taylor, con su Organización Científica del Trabajo, le dio un aspecto diferente, pero en realidad, al desdibujar la existencia del ser humano, reforzó los criterios tradicionales del autoritarismo del *management*. Las teorías de Weber y Fayol y los escritos posteriores a la Primera Guerra no fueron tenidos en cuenta en la práctica en ese momento. En 1924, Sloan (CEO de la General Motors), ideó la organización divisional, y esto hizo que los niveles más altos de la empresa tuvieran que manejarse con gerentes lejanos dentro de un orden institucional que no habían tenido hasta entonces; pero la flexibilidad estructural no modificó el estilo.

---

1. Rosen, Case y Staubus. *Harvard Business Review*, vol. 83, núm. 6, junio de 2005.

La primera modificación perceptible pero fallida fue la de Elton Mayo. Él no buscaba cambiar el *management*, sino estudiar la productividad. Pero su experiencia en la Western Electric (véase Motivación) dio como resultado la Escuela de Relaciones Humanas. Esto no modificó el *management* de la manera que se suponía que debía hacerlo, pero le dio una cantidad de normas de comportamiento y de distinción en las jerarquías que no tenía.

Después de la Segunda Guerra aparecieron instrumentos como el presupuesto, que sirvió para darle al *management* más elementos de ordenamiento y de precisión, y la gerencia por producto; luego, en la década de los sesenta, la dirección por objetivos, que estableció más elementos de coordinación gerencial. Aunque los objetivos trajeron un nuevo ordenamiento, una de las primeras cuestiones que se planteó acerca de ellos fue de quién eran, ya que el autoritarismo imperante todavía los convertía en meras instrucciones del superior, colocadas en forma ordenada.

Al mismo tiempo hubo una creciente tendencia de psicólogos sociales que publicaron estudios y teorías que veremos en el capítulo dedicado al tema de la motivación y que modificaron la teoría del *management* hacia una mayor consideración del ser humano. Entre ellos Argyris, McGregor, Blake y Mouton, Maslow, Herzberg y Simon. Éste último aplicó la teoría de los sistemas a la empresa considerándola una organización abierta en un determinado entorno. En general, este movimiento de la psicología, preocupado por las cuestiones de las organizaciones, trataba de analizar la relación entre la persona y la organización y los elementos que la motivaban. Plantearon una verdadera revolución desde el punto de vista conceptual y pudieron hacer algunas experiencias. Pero el *management* cotidiano no se modificó.

Si bien en la década de 1960 hubo algunos atisbos de cambio, fue en la de 1970 que la influencia de las técnicas japonesas produjo una modificación sustancial. Al tener que preocuparse por hacer círculos de calidad, los *managers* debieron ponerse a escuchar, y esto no era algo que ocurría fácilmente. Los círculos de calidad después tuvieron sus años de éxito aunque luego fracasaron, pero el cambio de actitud se había producido en muchas empresas. Después, la calidad total, la excelencia y la lección de la utilidad que daban las empresas de pocos niveles y puestos amplios (*lean and mean*) hicieron que la delegación fuera mayor, y la aproximación a los ocupantes también. En esos años se comenzó a trabajar el planeamiento estratégico y el concepto de planeamiento base cero.

La última gran revolución la produjeron las tecnologías de la comunicación y la informática, que aceleraron todos los procesos y obligaron al *management* a hacerse más flexible, a delegar más y mejor, y a comunicarse más rápidamente. Entonces la teoría no hizo sino acomodar la situación del *management* a las nuevas circunstancias tecnológicas creadas por la fuerza de la tendencia a la globalización que hoy vivimos. Esta tendencia no es circunstancial, porque está basada en la imposición de tecnología de utilización cotidiana, por lo cual no sería un proceso más sino una condición del futuro humano.

### 10.3 Pasos sucesivos

El primer paso en *management* es definir hacia dónde se quiere ir. Lo cual es consecuencia directa del propósito que se tenga en la vida, ya que trabajar es parte de ésta. Por lo tanto, el lugar dado al trabajo impacta directamente en nuestras expectativas respecto del puesto que ocupemos en la empresa.

Desde el punto de vista personal, sugerimos a menudo comenzar por escribir qué es lo que uno quiere hacer con su vida en los próximos años, específicamente dónde se imagina que estará dentro de cinco años o, más claramente, dónde quisiera estar.

Esta primera definición nos enmarca más específicamente en la segunda: describir lo que uno quiere que sea la empresa o el puesto en que está. Esto no se puede hacer con formularios; son definiciones personales, la enunciación escrita de lo que uno siente y sueña. A esto se lo ha llamado visión.

#### 10.3.1 Visión

Describir la visión no es un acto sino una ensoñación explicitada de lo que se desea. La visión no tiene una forma específica sino la que cada uno le quiere dar a lo deseado. Por esto, lo mejor no es dar ejemplos específicos sino dejar que cada persona y cada grupo desarrollen su visión de la manera que les parezca, considerando, sobre todo, que esto es lo soñado.

Una vez descripto lo que deseamos, el siguiente paso es analizar la realidad.

#### 10.3.2 Realidad

La realidad es la descripción de cómo son las cosas respecto de la visión, es decir, la situación en la que hoy están los temas que soñamos alcanzar. Este es un duro trabajo de análisis, cuyo resultado dependerá de cuán bien hecho esté. Si partimos de una descripción que no se corresponde con la realidad, todos los trabajos que planifiquemos estarán equivocados, porque los habremos basado en un error.

Descripta la realidad, se producirá una diferencia en aquellos aspectos en que se relacione con la visión. Esa es la brecha.

#### 10.3.3 Brecha

En la visión soñamos, definimos la situación en la que estamos en la realidad. La diferencia que existe entre lo que soñamos y cómo en verdad son las cosas es la brecha a cubrir si queremos alcanzar lo que soñamos.

Una vez que hayamos descripto la brecha, la tendencia será a cerrarla, a que visión y realidad sean una misma cosa. Por eso es tan importante haber hecho una buena descripción. Para enfrentar la disminución de la brecha, analizaremos



los medios con que contamos y la manera en que los utilizaremos, es decir, delinearemos estrategias.

#### 10.3.4 Estrategias

Para poder definir las debemos reunir los siguientes elementos:

- Conocimiento de los datos en los temas que nos importan.
- Conocimiento de los datos en los temas que se relacionan con ellos.
- Conocimiento y análisis de lo que ha ocurrido en la empresa en esos temas.
- Conocimiento de lo que ocurre en otros países o empresas en esos temas.
- Eventual aplicación de las técnicas de alguna de las escuelas de estrategia conocidas: Diseño, Planeamiento, Posicionamiento, Espíritu empresarial, Cognitiva, Aprendizaje, Poder, Cultura, Ambiente, Configuración.
- Soluciones alternativas.

Una vez reunidos estos elementos, tenemos que usar la intuición, es decir, los conocimientos, habilidades y experiencias acumuladas a lo largo de nuestra vida. Sin embargo, no podremos llevar a cabo todas las estrategias al mismo tiempo. Será necesario establecer prioridades y determinar qué es lo que haremos en el siguiente periodo, es decir, incorporar las estrategias a la planificación del año fiscal de la empresa.

#### 10.3.5 Organización

Las estrategias se llevan a la práctica a través de la organización. La envergadura de la empresa, su nivel de descentralización y, sobre todo, el nivel de delegación de autoridad existente determinarán que sólo puedan concretarse aquellas estrategias que mejor se adapten a la estructura de la organización.

#### 10.3.6 Objetivos

Los objetivos son un medio para concretar las estrategias, obtener medidas objetivas, acordar o consensuar con otros, mejorar la coordinación, producir alineamiento y lograr una base para la remuneración variable. Deben ser mensurables y flexibles y definirse para un periodo corto (un año). La fijación de objetivos se compone de:

- Descripción
- Tiempos de cumplimiento y de revisión
- Personas que participarán
- Recursos y costos
- Prioridad de cada uno

Poner en marcha un sistema de objetivos no significa modificar el estilo gerencial de la empresa. Es habitual que se planteen dudas acerca de quién deberá presentar los objetivos, si el jefe o el supervisado, si los aprobará el jefe o será un acuerdo, si tendrán que ser conocidos previamente por el superior, etc. La regla es que no hay regla. Lo que este sistema busca es que se fijen y documenten los objetivos de la empresa en un periodo fiscal determinado. El modo de hacerlo será el que se haya utilizado hasta el momento.

Como antes no se fijaban objetivos, la pregunta que surge es cómo hacerlo, ya que no hay una manera anterior. Pero esto no es cierto, porque existe un nivel de delegación, hay un estilo que consiste en dar órdenes o en preguntar opiniones; así, considerando la variedad infinita de estos dos elementos, encontraremos la forma en que se ha manejado cada sector.

La dificultad con que se encuentra quien implementa estos sistemas es que en muchas ocasiones la jerarquía no quiere aceptar que da órdenes y complica la situación para no aparecer como autoritaria. La respuesta a esto es que nada tiene que ver con los objetivos el hecho de ser autoritario o no, y que serlo es una manera como cualquier otra que cada uno analizará a la luz de los resultados obtenidos, pero que el sistema no modifica su estilo. Los supervisores temen que la aplicación de una nueva tecnología que deja constancia de lo que se propone los obligue a cambiar, y esto despierta sus resistencias mezclando dos asuntos que son diferentes.

O sea que lo que estamos diciendo es que a partir de una **visión** analizamos la **realidad** de esa visión, lo cual nos da la **brecha** entre una y la otra. Así desarrollamos las **estrategias** para reducir las brechas y, a través de la **organización** y la **delegación** concretamos los **objetivos** del año fiscal, que son un paso para reducirlas cumpliendo con algunas estrategias. En años sucesivos continuaremos disminuyendo las que hayamos detectado y las nuevas que aparezcan en análisis posteriores.

Hace algunos años se inició la tendencia a diseñar una visión, una misión y los valores. Esto fue adoptado por empresas que en ciertos casos llegaron a ponerlo en las paredes y en otros lugares visibles del edificio. Esta estructura presenta tres problemas básicos:

1. Es tal la cantidad de palabras implicadas en la visión, la misión y los valores que resulta imposible recordarlas. Ningún empleado, aun en las empresas que mayor énfasis le dieron a este tema, podía recordar los tres enunciados, en especial el de la misión, que es el más largo. De esta manera, la estructura perdía valor, puesto que no era una simple enunciación de elementos sino que se sustentaba en la actuación del personal de la empresa.
2. La misión es repetitiva en más de un punto con respecto a la visión. No es la realidad que corresponde a la visión, sino la enunciación de lo que habrá que hacer para cumplirla. Habitualmente, esto es largo y de poca utilidad.

3. Cuando llega el momento de enunciar los valores, el grupo directivo responsable de definirlos comienza una especie de competencia de bondad, a partir de la cual es imposible que no se coloquen como valores de la empresa virtudes que no están en la realidad y que no suelen cumplirse. El siguiente acto es que se enuncian estos valores como los propios de la empresa. El tercer acto es que en un momento determinado, en general cercano ya que los valores han sido exagerados respecto de la posibilidad concreta, alguno es violado o incumplido. Entonces la gente reacciona peor que si no se hubiera enunciado ningún valor.

Se debe recordar que los valores efectivamente propios de la empresa están incorporados en los hechos. De aquí que los empleados puedan distinguir con claridad aquello que la empresa respeta de lo que respeta poco o nada.

La ventaja de la duplicidad visión-realidad se concreta en la brecha. Allí el personal puede recordar fácilmente cuáles son los elementos a mejorar y luego cuáles de éstos están incluidos en los objetivos del año.

Cabe mencionar, por último, que el logro de los objetivos depende básicamente de la habilidad del *manager* para motivar. El *manager* no es aplaudido por lo que hace, sino por lo que consigue que otros hagan.

## 10.4 Management de Recursos Humanos

Al considerar la organización de Recursos Humanos hicimos referencia a las funciones específicas del *manager* de Recursos Humanos. No vamos a volver sobre esto.

Queremos señalar solamente que la función gerencial de RR.HH., como tal, no difiere de la de los demás *managers* de una organización y lo que hemos propuesto en las páginas anteriores es de aplicación asimismo al *manager* de RR.HH.

## 10.5 Scorecard

En 1992, Robert S. Kaplan y David P. Norton publicaron un artículo en *Harvard Business Review* sobre un sistema que llamaron *balanced scorecard*; en 1993 lo ampliaron y en 1996 lo transformaron en libro. El *scorecard* es una forma de medir los criterios de *performance* en los siguientes cuatro campos:

- Financiero
- Clientes
- Procesos internos
- Conocimiento

El proceso es traducir la visión, comunicar y educar, planificar el negocio, lograr el *feedback* y el aprendizaje. Esto significa que todos los empleados estén involucrados. El proceso se estima para un periodo de 26 meses, desde las revisiones mensuales y trimestrales hasta la revisión estratégica anual. Además, supone un trabajo detallado de presupuesto financiero y de revisiones permanentes.

El *scorecard* es interesante, pero su complejidad hace que se lo considere solamente para grandes corporaciones, ya que implica un gran peso burocrático demasiado gravitante en las empresas de menos envergadura.

## 10.6 El poder

### 10.6.1 Los ejes del poder

El poder, recordemos, es fundamental para vivir, ya que nos permite organizarnos. Es un instrumento y como tal, neutro. Cada uno le da su propio contenido. Además, todos tenemos algún tipo de poder, no solamente aquellos a quienes llamamos los poderosos.

El poder establece una triple relación: con los superiores, con los pares y con los inferiores jerárquicos. Y esto es así en las organizaciones de cualquier tipo, donde el superior puede ser un grupo de entes o de personas dispersas. También puede ocurrir que no haya pares directos, pero en ese caso seguramente los habrá en otras organizaciones respecto de nosotros.

El poder necesita el acuerdo del otro, a esto se le llama complementariedad. Los roles complementarios no son más que la aceptación mutua de una forma de accionar sistemática.

El poder es fundamental para lograr que cosas y personas estén con nosotros en una disposición asimétrica: es decir, nosotros somos los que mandamos. Respecto de la necesidad de trascender, el poder nos permite dejar eventualmente alguna marca que calme el miedo a la muerte. En las empresas esto ocurre con los buenos y los malos *managers*, con los *managers* que son buenas personas y los que no lo son. No es una cuestión moral sino de trascendencia, que será ética o no dependiendo de cada uno.

Pero el poder también nos da pertenencia ya que somos parte de una empresa, y reconocimiento, porque el que lo detenta siempre tiene quien le asegure que es un ser estupendo. Lo que el poder no da, sin duda, es seguridad, sino todo lo contrario, aunque se tiende a ocultar ese hecho.

Al usar el poder, el ser humano puede tender a buscar su satisfacción inmediata o el logro de ciertos objetivos. En la medida en que adhiera al primer objetivo, es más probable que quien detenta el poder trate mal a las personas, sea caprichoso, impaciente y quiera las cosas de inmediato. Esto no significa que no sea brillante en su profesión ni que no tenga éxito. Si se trata del segundo caso, pondrá su esfuerzo en lograr el objetivo y se preocupará más por los recursos

disponibles, lo cual incluye a las personas. Su satisfacción no radica en el miedo del otro o en el cumplimiento inmediato de lo que quiere, sino en alcanzar el objetivo para gozar con ello.

En ambos casos el ser humano aplicará ciertas formas de poder, cierto estilo, ciertas tendencias. El primer aprendizaje lo habrá hecho de sus padres, a quienes habrá aceptado o rechazado. Sin embargo, los hijos no solemos reconocer esto porque al buscar nuestra independencia lo negamos, pero el hecho es que de nuestros padres aprendemos la primera forma de manejar el poder. Nos influye de manera fundamental nuestro primer supervisor. Seguramente, las experiencias sucesivas nos permitirán cambiar algunas cosas en la medida en que tengamos *insight* suficiente como para advertir nuestras fuerzas y debilidades en el ejercicio del poder.

Motivados por nuestra inmediatez o nuestro interés en lograr los objetivos, en todo caso sentiremos los celos o envidia provocados por la asimetría de las organizaciones y por triplicado, ya que tendremos para envidiar las virtudes y éxitos de nuestros superiores, de nuestros pares y aun de nuestros inferiores jerárquicos.

Y cuando hayamos logrado contener esa envidia/celos para seguir con nuestro trabajo, nos encontraremos con el miedo que nos producen los que gozan de su poder y de nuestro miedo, el que provocan los pares e inferiores jerárquicos que pueden desbancarnos y el del mercado que puede hacernos perder el puesto por la competencia de personas a sueldo.

Entonces, nos manifestamos según la suma de todo este conjunto tan complejo, sin importar que nos digan lo que debemos hacer en un sentido u otro. Lo único importante es lo que podamos hacer según nuestra estructura y qué cambiar, lo cual veremos en el capítulo dedicado al cambio. El entorno social y el tipo de actividad influyen en el estilo del *manager*.

Si Recursos Humanos pretende poner en práctica técnicas o metodologías que no se compadecen con la síntesis de los mecanismos del poder, fracasará. Un *manager* participativo requerirá métodos participativos, uno autoritario exigirá métodos autoritarios, uno narcisista métodos que le den lucimiento inmediato y así sucesivamente.

El poder se ha clasificado de cientos de maneras. Vamos a determinar cuatro elementos que nos parecen adecuados para estudiarlo:

- a. la legitimidad,
- b. la cultura de la organización,
- c. la motivación,
- d. las características del *manager*.

La legitimidad es fundamental para el ejercicio del poder. En las empresas se da siempre porque el poder lo otorga el nombramiento mediante los mecanismos establecidos por el orden social. En este caso, en una empresa el *manager* siempre es nombrado por sus superiores.

La cultura es uno de los ejes del poder en la organización. Es, en última instancia, el medio en el cual se mueven las personas. Las definiciones de cultura son muchas. La clásica, de Edward Tylor, la definía como el “complejo de conocimientos, creencias, arte, moral, derecho y costumbres y cualesquiera otras aptitudes y hábitos que el hombre adquiere como miembro de la sociedad”. No vamos a profundizar entre las numerosas posiciones posteriores a ésta. Lo que nos importa es que el *manager*, cuando está en el poder, se mueve en un ámbito que lo condiciona o lo obliga. De sus componentes vamos a mencionar algunos básicos.

Un *manager* deberá aplicar y estará sometido a un sistema de sanciones de cierta naturaleza. Algunas cosas se castigan, otras no. Además, el sistema de castigos tendrá una cierta magnitud, tanto respecto a qué grupos y personas se aplica, como a cuán duro es. Su contrapartida es el sistema de premios, ya que cuanto mayor sea el rango de los castigos, menor será seguramente el de los premios. Hay organizaciones que tienden al control y la sanción y otras al premio y al incentivo.

El *manager* dispone de un elemento fundamental: la comunicación. Un *manager* que sabe manejar la comunicación tiene ganado gran parte de su éxito. Saber qué comunicar, cuándo hacerlo, a quiénes, con qué medios, resulta en una ventaja sideral.

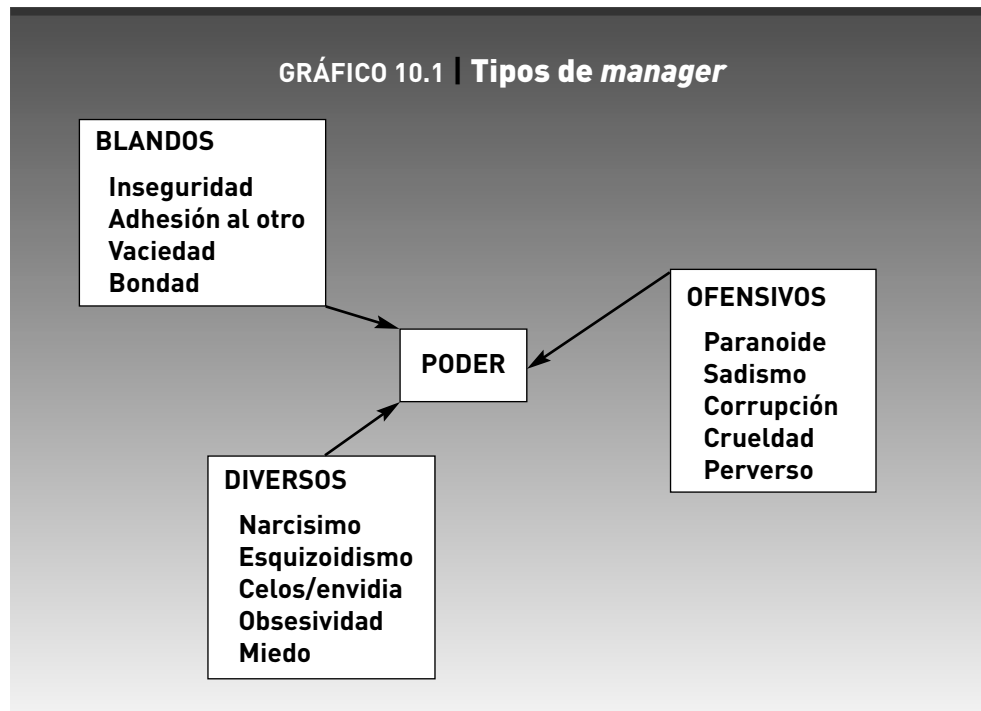
Tanto respecto de los premios y castigos como de la comunicación, no hay reglas fijas. No es cierto que la transparencia sea mejor que la ocultación. Todo dependerá de qué ocultemos, a quién, por cuánto tiempo y en qué tipo de cultura lo hagamos.

La organización tiene otros valores. Por ejemplo, la forma en que se valora la colaboración o la competencia, cómo se toman las decisiones, cuál es el estilo de negociación, cuál la historia de la organización, qué mitos tiene, qué ritos hay que cumplir. La cultura se advierte cuando se mira alrededor y cuando se vive en ella. Cualquier persona que pertenezca a una organización conoce de esto sin haberlo clasificado académicamente. Pero lo tiene clasificado en su intuición, y eso basta.

La cultura es uno de los ejes del poder y quien lo ejerza debe tomar en cuenta qué la constituye, lo que está a su alrededor.

Respecto de la motivación, se puede cuestionar la inclusión entre los ejes del poder. Podría ser considerada parte de la cultura. Pero quien ejerce el poder lo que hace es coordinar un grupo de personas. Sea o no líder, la clave de su coordinación pasará ineludiblemente por su habilidad para motivar. Y de su coordinación exitosa dependerá que los resultados sean mejores. A través del tiempo hemos notado la importancia clave de la motivación en el ejercicio del poder y por esto la consideramos uno de sus ejes. Una persona puede motivar sin ser *manager*, pero sólo cuando lo es motiva como tal y se interna en el tipo de problemática que tratamos. Las formas de motivar pueden ser positivas o negativas, la combinación de éstas es una clave fundamental en el uso del poder por parte del *manager*. El modo en que se comunique puede acrecentar o disminuir la motivación que logre. Como dedicamos un capítulo específico al tema no insistimos sobre la cuestión.

Esta clasificación, de la cual el único aspecto unívoco y claro es el primero, se concreta a través de las creencias del ser humano y de los cambios que desarrolle. Las características del *manager* son las que señalamos al comparar al líder con el conductor, que es el *manager*.



Este gráfico es una forma de visualización. No es una definición doctrinal ni psicológica. Su propósito es que el lector pueda ver los dos niveles a los cuales nos hemos referido en el capítulo dedicado al tema del hombre, cómo se encuentran en torno a la cuestión del poder. Los consideraremos partiendo del hecho de que hemos tratado el tema, empezando por aquellos que, como dijimos, están en todos nosotros y, por lo tanto, en todos los *managers*.

## 10.7 Acciones y reacciones de las personas en posiciones jerárquicas

### 10.7.1 Acerca del miedo y de los celos o envidia

Esta acción la veremos primero por la importancia que tiene. Valiente es el hombre que se sobrepone a su miedo, cobarde el que se deja dominar por él. No es malo tener miedo a pesar de lo que nos han dicho desde pequeños, porque

temer es una emoción que nos ayuda en circunstancias en las cuales la prudencia es lo aconsejable. El asunto es cómo lo manejamos.

Hay miedos útiles que nos preservan del león, de las serpientes, de un puente en muy mal estado o de la luz roja. Otros provienen de nuestro inconsciente y se convierten en fobias o en pánicos que no podemos manejar y que no suelen ser útiles en la vida cotidiana, otros nos llegan por costumbres sociales, por ejemplo los que nos hacen temer el exceso de comida o de bebida, otros por tradiciones familiares. En todo caso, hay una gran cantidad de miedos y cada uno ocupa un lugar diferente en nuestra vida.

No hay una sola manera de dejarse dominar por el miedo. Lo que uno supone siempre es que quien tiene miedo se “congela”, es incapaz de hacer lo que sería “natural”, pero hay otra forma y es huir hacia adelante. Al que se queda congelado lo ubicamos enseguida, al temerario, el que huye hacia delante, es difícil advertirlo y se lo suele confundir con el valiente.

También hay “congelaciones” internas, que no se notan. Es el miedo que camuflamos llamándolo temor reverencial a una persona. No podríamos aceptar que tenemos miedo de un familiar cercano o de un jefe molesto y entonces decimos que le tenemos un gran respeto.

Cuando se huye hacia delante, actuando temerariamente, nadie sabe dónde están los límites vista la situación desde afuera. Una persona que enfrenta a un ladrón puede ser un valiente, un omnipotente o un temerario. Quizá ni él mismo lo sepa y prefiera adjudicarse el carácter de valiente, lo que está mejor considerado por los demás.

Los productos del miedo son variados. El primero es la rabia. Cuando tenemos miedo de algo o de alguien, al mismo tiempo sentimos bronca contra eso o contra nosotros mismos por tener miedo. Si la bronca crece, a mayor bronca, mayor miedo y, por ende, mayor bronca, espiral que no nos ayuda a solucionar el problema. En general, creemos que si le perdemos el miedo a tal persona entonces podremos destruirla, lo que difícilmente ocurra, porque si se consigue eliminar el miedo la bronca desaparece.

La cuestión central en este, como en tantos otros asuntos, es cumplir dos pasos esenciales: descubrir que tenemos miedo y enfrentarlo. El primer paso real es aceptar el miedo, lo que resulta en una manera de empezar a perderlo. El peor miedo es el que llevamos escondido. Así, si lo reconocemos y lo aceptamos, ese acto de serenidad ya pone distancia, porque serenidad y miedo son contradictorios. Por otra parte, enfrentarlo no quiere decir ponerse amenazante con nuestro miedo, sino por el contrario aceptar humildemente que lo tenemos.

Como el miedo disminuye las ideas, cuando lo sentimos somos menos creativos, solucionamos peor los problemas y tendemos a ser más violentos porque nos sentimos más inseguros. Es natural que así sea.

La realidad es que a la empresa no le conviene trabajar con personas temerosas. No se les puede decir que si tienen miedo serán despedidos, porque equivale a decir árame o te mato, paradoja que, como todas, es insuperable.



Tampoco se puede esperar que no tengan nada de miedo, en primer lugar porque todos traemos algunos de nuestro pasado y en segundo lugar porque un omnipotente nos puede llevar a la ruina. La cuestión es no fomentarlo, aunque para ello haya que eliminar esos actos de intimidación y amenaza, tan gratos a algunas personas. Se fomenta el miedo provocando inseguridad, delegando mal, cambiando las condiciones al capricho del jefe, exigiendo más allá de lo que la sociedad acepta como razonable. En cambio, se disminuye estableciendo reglas claras de relación, cumpliendo con los compromisos que hemos tomado con quienes trabajan con nosotros y apoyándonos.

La diferencia es importante porque hay una tradición que dice que las personas deben ser tratadas de tal manera que produzcan más y que eso se consigue a través del miedo. La amenaza, el maltrato, el castigo, son los mecanismos que según esta tradición mejoran la eficacia. Esto no es así, no sólo por lógica elemental, sino por todas las pruebas que se han hecho desde Elton Mayo en adelante, hace más de setenta años. Seguimos pensando de este modo porque nos conviene, para usar el poder arbitrariamente, para darnos el placer de sentir el miedo del otro frente a nuestro poder. También porque partimos del principio calvinista de que el hombre es malo por naturaleza. Pero esta actitud no da resultado. El verdadero manejo es el de la motivación. El miedo no sirve más que para producir peores reacciones.

Por otro lado, los logros de otros nos producen celos o envidia, pero también alegría. Esto depende de cada persona y respecto de quién se trate. A veces, lo que algunos hacen nos produce rabia, y otras veces no importa quién lo haga igualmente nos da rabia, y hay personas de las que no admitimos nada. El rondó es largo, y cuando la alegría y la envidia se unen, lo que es muy habitual, las posibilidades son infinitas. La cuestión es que estos sentimientos se manifiestan claramente en la empresa.

Tanto los celos como la envidia son ejes del poder. En general, las personas nos movemos por estas emociones; así, se exageran por la competencia y la inseguridad que nos produce el ejercicio del poder. Habitualmente es poco lo que podemos hacer al respecto. Están allí en ciertas proporciones, diferentes en cada persona. No somos mejores ni peores por sentirlos. La cuestión es reconocerlos para manejarlos mejor y evitar equivocaciones, porque los celos y la envidia enturbian nuestro juicio y nos hacen tomar decisiones inadecuadas.

### 10.7.2 Sobre las acciones ofensivas

En este grupo hemos reunido conductas que van más allá de la agresión. Son ellas:

- Paranoia
- Crueldad
- Perversión

- Sadismo
- Corrupción

Todas ellas tienen en común que sólo pueden producirse respecto de otra persona. Esto no es común a las demás acciones.

Hemos descripto las características del paranoide y señalado la necesidad de cierta dosis de paranoia como medida de prevención. Pero una cosa es la prevención en el cuidado de la situación y otra es la acción del paranoide que actúa en forma agresiva. Él es perseguidor. No lo hace porque los resultados de la empresa lo aconsejen, sino porque esto lo satisface. Su forma de ser lo lleva a perseguir al otro, a regodearse con el daño que le pueda ocasionar, porque se supone que el otro lo ha atacado o lo pueda atacar.

El *manager* paranoide es más común de lo que se supone, porque el poder produce miedo, miedo a perderlo, miedo a ser atacado por los que lo envidian. Entonces, podríamos exagerar diciendo que la reacción del *manager* “es natural”, porque cuando teme, ataca, no se congela, no es temerario, es calculador y tiende a concentrarse en una persona.

Algunos *managers* necesitan tener a alguien “en la mira”. No importa si es un par o un inferior jerárquico. Ni tampoco qué lugar ocupa esa persona en la organización. Lo importante es que concentra toda la agresión en ella y eso le permite actuar de manera menos conflictiva con los demás.

Lo mismo hace el perverso, sólo que éste no trata de destruir al otro. El paranoide no se detiene hasta lograr el despido. El perverso, en cambio, se ocupa de recuperar al otro, como ya señalamos. Él no es un producto del poder. Simplemente está en el poder y actúa mejor lo que de otro modo le sería más complicado.

Algo similar ocurre con el sádico. Éste puede serlo con cualquiera sobre quien pueda actuar. No es el resultado de ser *manager* lo que lo activa, sino una cuestión propia. El sádico no se detiene, porque su goce es hacer daño, ver el sufrimiento del otro, como ocurre con el cruel. Podría afirmarse que la crueldad es resultado del sadismo, pero esto significaría reunir dos elementos que no siempre corren por el mismo carril, porque el sádico necesita una contraparte, el masoquista, quien es su complemento y el que le permite actuar. Pero el sádico no suele llegar a ser *manager*. El *manager* que hace daño utiliza otros canales. El sádico se hace evidente frente a los demás antes de llegar a esos puestos; así, es difícil que los alcance. Lo mismo le ocurre a quien es cruel. La manifestación de su crueldad puede dificultar, incluso, su permanencia en la empresa.

Algunas personas se pueden preguntar por qué ubicamos al corrupto junto al sádico y al cruel. La cuestión es que todas son acciones agresivas. El corrupto perjudica a aquel o aquellos contra quienes dirige su acto de corrupción y también a la empresa en lo económico, en la imagen y en el proceso. Es evidente que el *manager* tiene más posibilidades de ser corrupto que quienes están en posiciones llanas, porque el ejercicio del poder tienta a la corrupción. Como nos dijo un importador: “Ustedes no saben cuántos pasan a buscar su cheque a fin de mes.

No se imaginan a cuántos conocen y tratan como buena gente”. Se supone que el corrupto no hace daño, que no agrede, pero no es así. Por eso lo hemos incluido en esta categoría.

### 10.7.3 Sobre las acciones blandas

Hay acciones blandas. Hemos clasificado en este grupo las siguientes cualidades:

- Adhesión al otro
- Vaciedad
- Bondad
- Inseguridad

La adhesión al otro es una posición pasiva, una acción blanda que más de un *manager* ha adoptado. Esto se adapta muy bien a regímenes autoritarios, al sadismo y, en general, a cualquier forma que permita tener en quien apoyarse. En esta posición se presentan problemas cuando aquel en quien se apoya el *manager* tiene dificultades y puede ser fácil objeto de despido si el otro necesita alguien que pague por algo. A pesar de esto, hemos conocido personas que han transcurrido su vida gerencial adheridas a su jefe con gran éxito.

La vaciedad, en el fondo, implica una falta de nivel de personalización. Vacío es aquel que no tiene contenido, que le faltan ideas. Pero si al mismo tiempo tiene habilidad para ubicarse, puede ser *manager* por muchos años, en especial en una organización con estilo autoritario. Una persona sin ideas es bienvenida por un *manager* autoritario, porque cumplirá mejor con las órdenes que le dé.

El otro tema de este conjunto, la inseguridad, nos toca a todos. Sin embargo, a partir de ciertos niveles de inseguridad el *manager* se vuelve incapaz de actuar con mediana efectividad. Un *manager* inseguro probablemente pierda su puesto.

Respecto de la bondad, parecería ser una cualidad que no se requiere en un *manager*. No es un tema fácil. Se le exige muchas veces que sea ético, pero si no es capaz de despedir no puede ser *manager*, si no es capaz de aplicar una sanción no puede ser *manager*. Tampoco puede serlo si no demuestra firmeza en algunos momentos con un cliente, con un proveedor, con un par o aun con un superior. El *manager* requiere en su puesto una cuota de agresividad que no se condice con una bondad a ultranza. Si ser bueno significa ser equitativo y ético, estas dos cualidades son parte fundamental de un buen *manager*. Pero si implica ser tan amable que no se pueda ser agresivo, entonces no podrá serlo. Por esto incluimos la bondad en este conjunto, porque probablemente una persona virtuosa no pueda ejercer el grado de agresión necesario para ser *manager*.

#### 10.7.4 Sobre las acciones diversas

Finalmente, mencionaremos un grupo de acciones diversas. Las cualidades que llevan a estas acciones son las siguientes:

- Esquizoidismo
- Narcisismo
- Obsesividad

El *manager* esquizoide presenta dificultades en la comunicación. En general, encuentra problemas con todos los niveles porque se encierra en sí mismo. El hecho de ser *manager* en investigación no resuelve el problema, porque tiene que coordinar a otros investigadores. Por esto no es fácil que una persona con esta cualidad pueda actuar exitosamente como *manager*. En algunas empresas, ha podido actuar con uno o dos ayudantes, que han sufrido la soledad de su aislamiento, como persona de confianza del propietario o gerente general. En verdad, un cierto nivel de aislamiento es positivo para poder meditar y, al mismo tiempo, produce un halo de misterio o de importancia que ayuda al ejercicio del poder.

La persona obsesiva puede ser un buen *manager*. Aunque ninguno de nosotros querrá ser supervisado por él. Su problema en el ejercicio del poder es que el miedo acentúa su nivel de obsesividad y entonces puede llegar a enfermar física y psíquicamente a las personas, en la medida en que controlará cada uno de sus actos para verificar que el proceso se cumpla. Su comunicación es áspera porque siempre está en la búsqueda del defecto, cuyo hallazgo ha mejorado tras años de ejercicio. El obsesivo tiende a estar en puestos de contraloría, lo que no lo mejora como *manager*, pero lo ayuda a tener éxito.

Así como en el caso del obsesivo y del esquizoide hemos hecho notar más sus defectos que sus virtudes para desempeñar con éxito el puesto, tratándose del narcisista la diversidad es mayor. O sea, a los dos primeros la falta de comunicación o el exceso de control los perjudica, con poco contrapeso que los ayude, salvo su capacidad y conocimientos. En cambio, el narcisista parte, en un grado inferior, de algo positivo ya que, en última instancia, todos necesitamos cierta cuota de narcisismo, porque esto significa que buscamos el logro y que estamos satisfechos con nosotros mismos. De este modo nuestra autoestima aumenta, y entonces entramos en un círculo virtuoso en el cual a mayor posibilidad de logro, más satisfacción y más autoestima, y así sigue. O sea que hasta este punto el narcisismo parece positivo. Es más, podemos decir que todos los *managers* tienen su cuota de narcisismo.

Existe la posibilidad de que sucesivos triunfos incrementen el narcisismo. A partir del momento en que el narcisismo resulta más importante que el nuevo proyecto, el *manager* comete dos errores sucesivos. En primer lugar, primero busca que lo feliciten y más adelante que lo adulen. En segundo lugar, comienza a ser

agresivo con quienes empieza a considerar “inferiores”. O sea que por otro camino que el del paranoide, el narcisista tiende a convertirse en agresivo cuando siente que no es “respetado” (es decir, adulado), en la medida en que él lo necesita.

Aquí es donde el narcisista corre riesgos importantes y puede fracasar, porque pierde el objetivo de su puesto y, además, por el resentimiento que ocasiona en quienes son víctimas de su vanidad. El esquizoide produce daño por el aislamiento, el obsesivo por el control. Ambos son objeto de rabia en distinta medida, pero por razones que los demás consideran de fondo, no por razones veleidosas. Un controlador es molesto, pero es parte de la operación. Un esquizoide es molesto, pero no impone sino su aislamiento. El narcisista cuando, se excede, quiere imponer su belleza o su bondad. Las personas sienten esto de una manera diferente y lo resienten más. Así, el narcisista llega a un punto en que tiende a perder el poder.

## 10.8 El sistema de poder define la política

En una organización el poder inicial lo tiene quien la funda. Esta figura puede llamarse accionista, propietario o presidente; puede tener el total del poder o compartirlo con otros. En cualquier caso, el poder está en él o ellos.

Cuando él o ellos no pueden hacerlo todo por sí mismos, comienzan a delegar en otros ciertas tareas. Esto es crucial. La cuestión es que quien tiene el poder cede una parte a otro; éste, a su vez, cede parte de su poder a otro u otros y así se va conformando la pirámide organizacional, a partir de un total de poder que se va cediendo.

Así, la organización se constituye y actúa a partir del poder que cede el fundador. Es habitual que a través de la acción de los componentes, la empresa aumente su valor, porque crecen sus territorios, sus productos, sus clientes, etc. Estos incrementos siguen siendo propiedad del fundador, que tiene ya no sólo el poder inicial, sino también el que se va agregando. De la misma manera este poder disminuye si la empresa pierde valor por cualquier razón. Las acciones son un indicador de valor, y su reparto, un indicador de poder. A mayor valor, mayor poder y viceversa.

En ocasiones, el CEO es quien toma las decisiones y actúa aun en contra de los deseos o la expresión del o los accionistas. Esto sólo puede ocurrir porque quienes detentan el poder se lo permiten, quizá porque son minoría, porque temen perder y prefieren dejarle el poder, o simplemente porque que le temen. En cualquier caso, el CEO sólo actúa en nombre del poder de los accionistas.

Así, por acción directa, por omisión o por negligencia, los accionistas ceden parte de su poder, y lo mismo hace el CEO, los directores, los gerentes, los jefes y todo aquel que tiene personas a cargo. Todos ellos ceden parte de su poder para lograr el cumplimiento del total de tareas que su poder les impone o que requieren para ampliarlo.

## 10.9 Poder y responsabilidad

El hecho de delegar el poder no significa que uno pueda abdicar de la responsabilidad. Un accidente aéreo es responsabilidad del participante directo, de la línea y hasta del mismo presidente de la compañía. Nuevamente nos encontramos con una dificultad lingüística.

Así como los sajones tienen un solo significado para el liderazgo, nosotros tenemos una sola palabra para responsabilidad, mientras que en inglés hay otra: *accountability*. Su significado es “dar cuenta”, y está unido al de responsabilidad en castellano.

Para aclarar mejor lo que estamos diciendo, vamos a presentar el siguiente cuadro de relación entre poder, responsabilidad y *accountability*, palabra que hemos propuesto adoptar como un nuevo anglicismo incorporado a nuestra lengua.

Puesto	Poder	<i>Accountability</i>	Responsabilidad
Propietario	100	100	10
CEO	90	90	10
Director	80	80	20
Gerente	60	60	30
Empleado	30	30	30

Sin que este cuadro signifique una sugerencia respecto de cuánto hay que delegar, vemos aquí lo que en diferente medida se dará en cada organización. Por lo pronto, al dueño de las acciones le corresponde 100, es decir, el total del poder en la organización. A partir de él, la cantidad de poder disminuye.

La siguiente observación es que el poder es igual a la *accountability* en todos los casos. Es decir que quien delega poder no deja de rendir cuentas por ello, sea que la acción la haya tomado él o personas que trabajan para él.

Lo que se debe notar a continuación es que la responsabilidad es igual a la cuota de poder que se retiene. Así, el propietario delega 90 unidades de su poder, por lo cual queda con 10 unidades de responsabilidad. El CEO delega 80 unidades y queda con 10 unidades de responsabilidad, el director delega 60 y queda con 20, y así sucesivamente.

Por último, se puede señalar que el empleado (u operario), sin nadie que trabaje para él, tiene tanto poder como *accountability*, pero es el único que retiene el total de responsabilidad por el poder recibido.

De esta manera la organización puede trabajar de una manera flexible y clara, desde luego, siempre que la delegación también sea clara, tema que trataremos a continuación.

## 10.10 Delegación

Ahora más que nunca hay que romper los mitos de la delegación tradicional. Las empresas actuales necesitan delegar más, la cantidad de personas que reportan a cada *manager* ha crecido, los tiempos disponibles se han acortado.

Se habla de delegar o no delegar, de falta de preparación de las personas a quienes delegar, de falta de confianza en las personas a quienes delegar. En cambio, se habla mucho menos del miedo a delegar, del riesgo que supone y del deseo de mantener el control del poder.

A partir del momento en que se le pide algo a alguien, se está delegando. Lo que conviene es hacer las cosas de tal manera que la delegación ayude a contar con más manos y ojos y mentes trabajando en pos de los requerimientos de quien delega.

Por otra parte, no es cierto que las personas no estén preparadas; sí es cierto en cambio que en muchas ocasiones no se las prepara. Tampoco es cierto que las personas no sean confiables; lo que sí es cierto es que no confiamos. Por eso hay que comenzar por la preparación de las personas y por los mecanismos a utilizar para lograr confianza. Todo ello en el menor tiempo posible, porque tenemos otras cosas que hacer.

Para delegar hay que empezar por determinar qué se quiere delegar. Algo que no se suele definir de manera explícita. Lo segundo es hacérselo saber a la persona elegida. Entonces, tenemos que transferirle tres temas diferentes con la misma claridad y explicitud: las tareas que el puesto debe cumplir, la visión y los objetivos que las hacen comprensibles, y el poder que le será delegado.

Si no se define con claridad hacia dónde se quiere ir, es más probable que quien recibe delegación se equivoque, lo cual nos hará creer que la persona no es hábil, cuando en realidad lo que ocurre es que ignora cuál es el resultado buscado y, por lo tanto, qué es recomendable o aceptable. Muchas veces no se recibe de los niveles superiores una definición acerca de cuáles son la visión, las estrategias o los objetivos. Si se los hacemos saber a las personas que tenemos a cargo, podremos tener su ayuda; si no, sepamos que, faltos de la información suficiente, probablemente se equivoquen.

Por otra parte, si les asignamos todas las tareas al mismo tiempo, es más probable que cometan errores. Nadie que esté capacitado para llevar adelante un puesto, lo está para hacerlo todo desde el primer momento. Si queremos que las cosas salgan bien, propongámonos etapas. A veces no se puede y hay que transferir inmediatamente las tareas. Pero en muchas ocasiones la urgencia está determinada por nuestra ansiedad y no por la realidad.

En caso de que efectivamente sea urgente, separemos lo que sacará como pueda de aquello que le transferiremos ordenadamente. De esta manera evitaremos los conflictos y los desalientos que se producen cuando las tareas se dan sin explicación suficiente y podremos mejorar el proceso de delegación. Para cada conjunto de tareas, establezcamos tiempos de revisión en los que daremos por asumido ese grupo y pasaremos al siguiente.

A lo largo de este proceso, que puede durar tres días o seis meses, dependiendo del puesto, crearemos la confianza mutua necesaria. Y decimos la confianza mutua, porque aunque siempre se habla de la que se precisa para delegar, poco se dice de la necesaria para ser delegado. Quien recibe la delegación debe tener confianza en que no le será sacada, que no será maltratado por los primeros errores ineludibles y que tendrá el apoyo de su superior.

Por último, respecto de la transferencia de poder, la forma más sencilla es especificar qué acciones se podrán llevar a cabo sin consulta previa. Lo habitual en las empresas es hablar de la delegación de responsabilidad sin aclarar cuál es el poder unido a ésta. Definamos entonces esas acciones y determinemos si deberán ser informadas, en tanto su nivel de importancia lo requiera.

Hay que enfrentar el hecho de que nuestro colaborador cometerá errores. Si ante esto reaccionamos de manera extemporánea, o si le sacamos la delegación y realizamos la tarea nosotros o se la pasamos a otro, lo único que conseguiremos será perder más tiempo.

En la delegación nos estamos jugando nuestra propia carrera y nuestro puesto. Estamos poniendo nuestra vida profesional en manos de otros. Esto hace de la delegación una cuestión particularmente difícil. Si la hacemos bien, contaremos con más mentes y manos y ojos. Si la hacemos mal, habremos puesto en riesgo nuestra carrera profesional y nuestro puesto.

La delegación no es algo intocable u oscuro. Comienza cuando una persona toma un puesto o a partir del momento en que decidimos revisar el estado de la delegación dada. El proceso es el mismo que en el caso de la inducción.

#### 10.10.1 Pasos del proceso

1. Determinación del objetivo del puesto y de sus funciones.
2. Entrenamiento y establecimiento de un tiempo para la acción.
3. Determinación de los tipos de decisión que el empleado puede tomar sin consultar ni hacer saber previamente al superior.
4. Análisis temporal de los resultados (un día, una semana, seis meses, dependiendo del puesto), y agregado de otras funciones, entrenamiento y establecimiento de un nuevo tiempo de revisión.
5. Terminado este tiempo, se considera que la persona ha tomado efectivamente el puesto.

La delegación no se retira salvo caso de emergencia. No es posible trabajar con un supervisor que otorga un cierto poder, después lo quita, y así muchas veces en cuestión de horas. Esto hace imposible desarrollar cualquier tarea y desalienta a quien deba trabajar en tales condiciones.

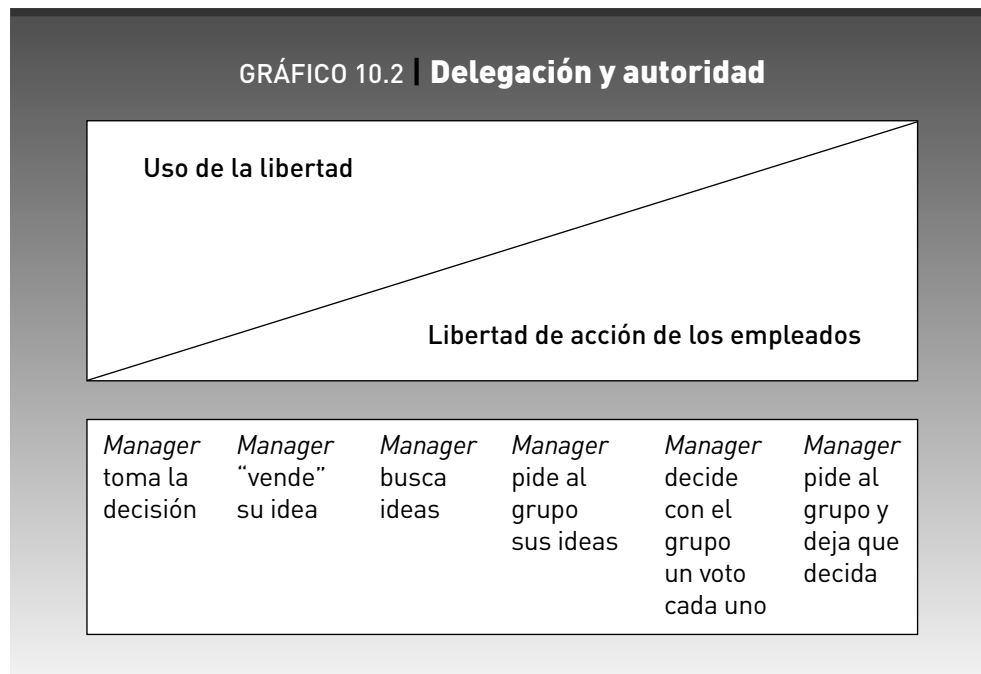
De la misma manera, nunca se debe aceptar que se produzca lo que llamamos la “sorpresa gerencial”. Si algo no anda bien, si parece que el objetivo no se va a lograr, si la persona no está en condiciones de solucionar las dificultades que



se le presentan, debe llevar el tema a su superior con tiempo. Nunca se debe esperar a último momento para decir: “No pude hacerlo, porque...”. Se sabía antes, había que pedir ayuda antes. La sorpresa gerencial es el peor daño que se le puede hacer a un *manager* porque éste se basa en la confianza del cumplimiento de los acuerdos para garantizar el cumplimiento de sus propios acuerdos con otros. Así, esta situación lo deja inerte, indefenso. Y esto no le gusta a nadie.

El tema de delegación se enfocó en un momento determinado a través del llamado *empowerment*. Éste es un proceso que brinda mayor autonomía a los empleados al compartir información pertinente con ellos y darles control sobre factores que afectan su trabajo. Un adecuado proceso de delegación significa todos estos elementos. En el caso del *empowerment*, surgió como movimiento cuando se advirtió que los niveles de delegación eran bajos y que aumentaba el autoritarismo.

El tema de la autoridad y de la delegación lo sintetizó Tannenbaum<sup>2</sup> en un gráfico que reproducimos a continuación:



2. Gabarro, J. y otros. *Managing People and Organization*, HBSP, Boston, 1992.

## 10.11 Aprender del error

Von Clausewitz decía que los grandes generales se conocían en la derrota. Abraham Zaleznick, en *Management of Disappointment*, retoma esta idea y analiza la importancia del desarrollo a partir de los fracasos.

Estudios psicológicos realizados a personas creativas, incluso líderes, sugieren que la preocupación por el éxito puede ser menos importante que el rol del fracaso en la evolución de una carrera, aunque en este mundo exitista seamos bombardeados con el ejemplo de quienes han tenido éxito y nadie quiera saber qué les sucedió a los perdedores.

De hecho, cuando sufrimos dificultades sabemos que, en la medida en que podamos enfrentarlas, saldremos fortalecidos. Pero enfrentar no significa vencer, sino analizar la situación y las acciones posibles. Cuando hayamos tenido la capacidad de mirar honestamente nuestras debilidades y nuestros errores, es cuando habremos sacado mejor provecho. Pero para esto hay que tener tiempo para uno mismo y honestidad, humildad y entereza para aceptarse.

Es muy difícil ser sincero con uno mismo sin caer en el masoquismo o en la conmisericordia. El sentido de realidad es tan discutible que se hace difícil ser realista. Sin embargo, es evidente que a las personas de éxito no les dejan el tiempo necesario quienes los rodean, en su afán por adularlos, lo que hace que, envueltas en el éxito que tienen, tiendan a disimular sus errores, confirmando de esta manera aquella afirmación de que el éxito es una de las antesalas del fracaso.

Así como es doloroso mirarse y aprender, también es difícil recurrir a terceros, porque nuestros amigos tienen una cierta visión de la vida y de nosotros, y eso es lo que proyectan. Si esto pudiera ser transmitido con neutralidad sería positivo; ese es seguramente el éxito del 360 como elemento de desarrollo. Pero el otro siempre tiene una mirada positiva y otra negativa acerca de nosotros, lo que determina su parcialidad, y eso no nos ayuda.

El ser humano, por definición, es imperfecto. Así, uno puede asumir que la mitad de las cosas las hace bien y que se debe equivocar, en alguna medida, respecto de la otra mitad. Sin embargo, los criterios empresariales parten de considerar que el hombre es un ser perfecto, por lo tanto no comete errores.

La reacción ante esta presunción absurda es desarrollar la habilidad de presentar los fracasos como éxitos y los éxitos como sucesos nacionales. Para conseguirlo, se pueden usar estadísticas aplicadas al caso o hacer notar la falta de eficacia de ese otro sector que no llegó con el producto o el servicio a tiempo, entre otras actitudes posibles. Es razonable que esto se haga para defenderse. Lo malo es que no permite ver la realidad y, por lo tanto, dificulta la corrección de errores, ya sean propios u organizacionales. El resultado es que todo se sigue haciendo igual hasta el próximo error.

Las condiciones del cambio no son ningún secreto: hay que estudiarlas o asesorarse y actuar en consecuencia. Pero ya hemos aprendido que el cambio es uno de los fenómenos más difíciles que existe, aunque se lo presente como algo

que hacemos todos los días con gran facilidad. Sin embargo, el 80% de los emprendimientos fracasan, de acuerdo con las cifras de los Estados Unidos. ¿Por qué no miramos, entonces, esos procesos?

Sería interesante y muy conveniente asumir los fracasos como hechos naturales, tanto en lo personal como en lo organizacional, porque los hombres somos falibles y nadie tiene la capacidad de hacer todo bien. Una vez reconocido esto, es posible analizar los errores y los fracasos sin que nadie tema perder su trabajo. Esta actitud enriquece mucho más a la empresa que la revisión de los éxitos.

## 10.12 Resumen

Hemos definido el *management* como la coordinación de personas y hemos analizado los estilos autoritario y participativo. En el primer caso, distinguimos entre el autoritarismo puro y el paternalismo, una forma de autoritarismo más blando. Respecto de la participación, presentamos cuatro formas: en la información, en la opinión, en la gestión y en el accionariado.

Hemos descrito el *management* de la realidad en cada uno de sus pasos –la visión, la realidad, la brecha, la estrategia y los objetivos– y consideramos el sistema de visión, misión y valores, así como el sistema del *scorecard*. La delegación es fundamental para la empresa y hay una forma de ayudarla que hemos desarrollado. Aprender del error, decían von Clausewitz y Zaleznick, es un paso enorme hacia el éxito.



# CAPÍTULO 11. Liderazgo

---

**E**n este capítulo analizaremos el liderazgo y su relación con el *management*, las características del líder y las del *manager*, la delegación y el proceso para otorgarla adecuadamente y el tema de la *accountability*.

## 11.1 Liderazgo o conducción

Hay una cuestión fundamental en el tema del *management* en general y de los recursos humanos en particular que es el tema del liderazgo: el poder le es concedido al *manager* por la empresa. Este concepto se enfrenta con el hábito de definir al *manager* como líder. Si analizamos las conductas de personas tan diferentes como Napoleón, Jesucristo, Gengis Kan, Mahoma, Julio César o Aníbal, podremos observar que todos ellos:

- tenían una fuerte convicción,
- se preocupaban por comunicarse hacia abajo,
- se preocupaban por saber qué ocurría y qué pensaban desde abajo (“¿qué dicen de mí?”, los espías de Aníbal, los “flechas” de Gengis Kan, etc.),
- conocían muy bien a su enemigo,
- tomaban riesgos,
- eran astutos (se hace más notable en tácticas militares),
- se preocupaban por organizar (incluso redactando códigos que duraron siglos),
- distribuían premios y castigos: eran generosos y duros.

Estos eran líderes en el más tradicional sentido de la palabra, en el sentido latino de la palabra.

Ahora nos encontramos con estas otras descripciones:

- Líder es una persona que tiene carisma, presencia, *expertise*, empatía, que se conoce a sí mismo y sabe comunicar, dice Paul Pagonis.
- Debe definir el propósito, lograr la atención y el interés de los empleados, hacer que la organización se involucre, crear y sostener la tensión hacia el logro de los objetivos, dicen Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal.
- Debe tener un sistema de valores, confianza en los subordinados, inclinaciones a liderar, sentimiento de seguridad en situaciones inciertas, dicen Robert Tannenbaum y Warren Schmidt.
- Es el que establece una dirección, alinea a las personas, las motiva y crea una cultura, dice John Kotter.
- Selecciona los objetivos, las estrategias para cumplirlos, la administración de los recursos, la motivación y el reconocimiento a las personas y el diseño, organización, dirección y control, dice Theodore Levitt.
- Rosabeth Moss Kanter, por su parte, habla de misión, control de la agenda, compartir valores, aprender, tener reputación.
- Jack Welch, de velocidad, simplicidad y autoconfianza.
- Henry Mintzberg, de decisión, integración e información.

Como puede verse, existe una gran variedad de opiniones. Ahora bien, ¿cómo se relacionan los dos grandes conceptos de líder, el tradicional y el del *management*?

Líder, que proviene del inglés *leader*, designa a quien tiene esa cualidad desconocida que hace que las personas lo sigan. Esa cualidad, que no se ha podido desentrañar pero que se ve en los hechos, es el carisma.

Antes, la entidad de carismático se aplicaba a quienes lograban la adhesión de la gente en política, en religión, en grandes conquistas. Luego, con el advenimiento de las organizaciones, se aplicó también a éstas.

El líder logra este fenómeno de ser seguido:

- en relación con un grupo de personas,
- en una situación determinada, y
- en una causa determinada.

Respecto de la fuente del poder en que se apoya el líder es importante la distinción entre liderazgo tradicional y liderazgo organizacional planteada por Pigors, Sheriff y otros:

- en el primer caso el poder proviene del grupo que sigue al líder en su causa;

- en el segundo, el poder proviene de una organización, y el líder y quienes a él reportan están incluidos en el sistema de poder de esa organización.

En el caso del liderazgo tradicional, si el líder dejara de ser seguido, podría convertirse en un ideólogo, en un artista, en un literato, pero dejaría de ser líder para ser lo que podría describirse como un intelectual. El intelectual puede ser la base de pensamiento de un líder, puede alcanzar una enorme influencia en el mundo, pero no será líder hasta tanto no tenga un grupo de seguidores en la causa que se habrá hecho común a todos.

Determinado pues el concepto de líder, queda claro que no hay líder en la organización. Habrá conductores que además tengan muchas virtudes, pero no son líderes. Lo que hay en la organización son personas con empatía, que logran adhesión sobre la base del poder dado por la organización.

Pero si el poder le es quitado al *manager* con empatía, el grupo no lo sigue. El *manager* se despide –o quizá ni pueda hacerlo– y se va, en una escena que se repite una y otra vez en las organizaciones. El grupo se queda y, más o menos de buena gana, sigue trabajando con el siguiente *manager*. Un líder, en cambio, sería seguido por el grupo, lo que muy rara vez sucede en las organizaciones: nadie se lleva treinta personas. Esta diferencia fundamental que surge de la fuente del poder del líder es la que determina, en primer lugar, el hecho de que en una organización no puede haber líderes.

Sin embargo, los especialistas en *management* se han negado a evitar la palabra líder y han producido en gran parte el desconcierto en que hoy estamos sumidos.

El uso recalcitrante de este término se debe a que es la palabra inglesa en uso y, sobre todo, a que tiene un *glamour* muy especial para la venta. Ser líder no posee la misma connotación que ser director o dirigente. Suena mejor, y por eso los especialistas han despreciado la exactitud idiomática.

Este desconcierto no es gratuito, porque en nombre del liderazgo se aconseja –o se exige– a los jefes hacer cosas que luego la misma organización les impedirá. Un supervisor de fábrica no puede tener el carácter de Napoleón o de Jesucristo porque la tarea a desarrollar por un supervisor es infinitamente menor que la de un líder. Si él, o su jefe, o el jefe de su jefe, creen que deben ser líderes en el sentido de las exigencias y condiciones atribuidas a esta palabra en la literatura especializada, ellos y las organizaciones sufrirán graves crisis.

Por lo pronto es evidente que la empatía entre las personas hace que convivan o trabajen en armonía. A veces se dice que un jefe es carismático porque sus empleados lo siguen y lo quieren. Como no sabemos qué es carisma, no podemos discutir esto. Sí podemos afirmar que no es líder, porque su poder no deviene de su grupo sino de la organización. Por otra parte, no podemos saber dónde está el límite entre empatía y carisma. O si el carisma no es, en última instancia, una forma de empatía.

Consideremos ahora otras circunstancias. ¿Qué ocurre cuando hay un incendio o un naufragio? ¿Por qué se sigue a algunas personas y no a otras?

Es evidente que en esos momentos hay quienes ejercen una fuerte influencia. Parecen ser los salvadores. Pero son salvadores de situación o, si se prefiere, de circunstancia. Cambiada la circunstancia termina la causa, porque la causa no es trascendente.

Esta gradación de carisma es difícil, relativa y preocupante de establecer. Uno puede equivocarse con facilidad si no tiene perspectiva de tiempo para evaluarla. Pero parece claro que hay causas trascendentes que van más allá de las circunstancias del momento, y en ellas está el líder por antonomasia, y otras en que la causa depende de la circunstancia del momento, en ellas está el líder de tiempo corto, el líder circunstancial.

Sin embargo, puede afirmarse que todo líder depende de una circunstancia, por más que ésta pueda describirse como de tiempo corto o largo. En última instancia, al tiempo que existe un líder reconocido, hay otros que nunca conoceremos, lo que suele describirse como “fuera de tiempo”, es decir, son líderes para una circunstancia que no se da en ese momento.

En el caso del líder cuyo poder proviene de la organización, el tiempo está determinado por las características de la empresa. Un negocio de momento o *spot-business* dará periodos de liderazgo cortos, pero lo habitual, aunque la empresa sea flexible para aceptar el concepto del liderazgo situacional, es que el líder lo sea por todo el tiempo que permanezca en la organización. De alguna manera, el alcanzar un determinado nivel en la organización significa estar imbuido de un cierto poder que podrá ejercerse en un puesto o en otro. Es algo parecido a un rango militar o a un estado religioso.

Este directivo, al que llamaremos conductor, debe tener ciertas condiciones, porque el carisma no es una cualidad necesaria. El conductor:

- debe tener sentido de hacia dónde va, saber qué es lo que quiere en y con la organización,
- debe saber dividir los poderes por debajo de él, para que se lleven adelante los planes que se hayan pergeñado,
- debe ser un hombre con iniciativa, que sepa adelantarse a lo que vendrá,
- debe saber hacerlo con sentido de eficacia global, lo que supone que no será eficiente en una cosa estropeando quizá otras sin advertirlo, sino que sabrá privilegiar lo que sea más útil para el resultado global de la organización,
- debe tener claridad en la comunicación, si no desperdiciará energía dedicándose a cosas que no interesan o a tratar de saber qué es lo importante, lo que en realidad implica tener respeto por las personas que trabajan para él, concepto que debe extenderse al trato en general,
- debe mantener bajo el nivel de conflicto. Tras Dahrendorf es claro que la cuestión social y organizacional reside en gran medida en mantener bajo el nivel de conflicto, aunque a veces esta estrategia suponga aceptar un pico de conflicto para lograr mejorar una situación. La relación



entre el nivel de conflicto y la eficacia está determinada por el hecho de que las personas están involucradas en el conflicto, no están trabajando para la organización, lo que, nuevamente, es energía desperdiciada,

- debe motivar a su personal,
- debe ser reconocido por su gente.

Comparemos la lista de condiciones de ambas personas:

Líder	Conductor
Fe profunda	Sabe hacia dónde va
Riesgos	Riesgos menores
Astucia	
Conocimiento del enemigo	
Organización	Organización clara
Bajo nivel de conflicto	
Entusiasmo	Motivación
Respeto por la gente	
Quiere saber qué pasa	Comunicación clara
Iniciativa	
Eficacia global	
Carisma	Delegación de poder superior
Premios y castigos	Premios y castigos, atemperados
Sacrificio	
Sapiencia	

La sola enunciación de estas condiciones básicas establece diferencias importantes entre ambas figuras. Aun en aquellas que parecen similares, hay claras distinciones.

Es fundamental para el análisis entender el hecho de que el líder está basado en sí mismo, mientras que el conductor lo está en la organización que le da el poder. Esta diferencia es esencial y se transmite a las necesidades de cada uno con el grupo. Por eso, mientras que el líder no se plantea el problema esencial de hacia dónde va, porque parte de una fe profunda en algo, el conductor debe hacerlo como parte esencial de su tarea. Los trabajos de visión que se han realizado en estos últimos años cubren esta necesidad fundamental del conductor, que el líder no tiene.

Por otra parte, el desarrollo de un grupo con un líder al frente no es igual a la organización requerida bajo un conductor, donde cada uno deberá tener un grupo de tareas a su cargo. La estructura de la empresa no tiene muchas alternativas porque no parte del entusiasmo que el líder transmite a sus seguidores; él puede actuar de una manera mucho menos científica, puede no haber estudiado nada, no ser estructurado. Además, imparte normas que son producto de su propia decisión, sin otras ataduras a *managers* superiores, la Casa

Central o los accionistas. El líder puede hacerlo así porque su gente ya está motivada, mientras que el conductor debe estudiar para su grupo de trabajo el enfoque motivacional más útil. En todo caso, el líder actúa fuerte e intuitivamente.

Por esto es importante la claridad en la comunicación del conductor, porque él no se comunica a través de la emoción básica y desconocida, sino que debe organizarla. Por eso se dice que debe tener iniciativa. En cambio, se sabe que el líder puede tenerla o no, en el sentido de accionar porque está determinado por sus deseos.

El líder se preocupa por lo que ocurre, porque sabe que esto es importante, mientras que el conductor, que igualmente debería hacerlo, encuentra más resistencias a recibir esa información. En general, es normal que conozca lo que sucede en su nivel, algo de lo que ocurre un nivel por debajo, pero más allá se maneja por dichos o por viejas creencias.

También es importante que el conductor tenga sentido de eficacia global, tema que al líder no le importa en absoluto. Éste sigue adelante a partir de otras líneas que nada tienen que ver con la búsqueda de la eficacia. Esto no implica que el líder sea ineficaz o que no se preocupe por lo que ocurre, simplemente no es de la esencia de su carácter, puede hacerlo de esa manera o no, y no por eso dejará de ser líder.

El líder es alguien que toma riesgos fuertes, mientras que el conductor puede tomar algunos de naturaleza mucho menos trascendente. Podrá tomar riesgos económicos en una organización, pero no de vida o muerte para otros, no lucha por la modificación de Estados ni por la instauración de religiones, todas ellas instancias mucho más importantes que las tareas del *manager*. Por otra parte, los riesgos que pudiera tomar el *manager* estarán fuertemente controlados por sus superiores. Además, nadie le pide al *manager* que tenga sapiencia ni tampoco que haga sacrificios. Éstos no son requisitos de su figura.

En definitiva, el líder es una persona con características muy diferentes a las del conductor. Las características que se requieren para dirigir grupos en una organización no son las del líder, como hemos podido ver, sino las del conductor, comenzando por el hecho de que el líder recibe el poder de sus seguidores y el conductor lo recibe de sus superiores.

## 11.2 Liderazgo y toma de decisiones

El liderazgo está íntimamente relacionado con la toma de decisiones. Al tomar una decisión un *manager* explicita una forma de liderar. Brousseau y otros han llevado a cabo una investigación, que nos parece un aporte muy interesante para definir cuatro formas básicas de liderazgo, en un estudio muy amplio que analizó a 120 mil ejecutivos de distintos países y de diferentes niveles en la organización. Hacen notar que al analizar la varianza para determinar si los

resultados fueron por azar, la computadora dio como resultado que el azar ocurrió en menos de 10.000 millones sobre uno, un hecho estadístico muy fuerte en oposición a lo que sería una inferencia (véase HBR marzo 2006).

Kenneth Brousseau realizó la investigación junto con Michael Driver, Gary Hourihan y Rikard Larsson. Encontraron que los estilos de decisión difieren de dos maneras fundamentales: cómo se utiliza la información y cómo se crean alternativas. Algunos *managers* tienden a usar mucha información para tomar una decisión, otros a usar muy poca; de la misma manera algunos *managers* tienden a crear muchas alternativas antes de tomar una decisión y otros a crear muy pocas. Considerando estas dos variables, resultó un cuadro según:

		Información	
		Menos	Más
Alternativas	Muchas	<b>Decisivo</b> Directo, eficiente, orientado a la tarea.	<b>Jerárquico o analítico</b> Muy analítico, permanentemente complejo, intelectual.
	Una	<b>Flexible</b> Velozy adaptable, flexible, social y receptivo.	<b>Integrador</b> Aportes de muchas fuentes, creativo y participativo

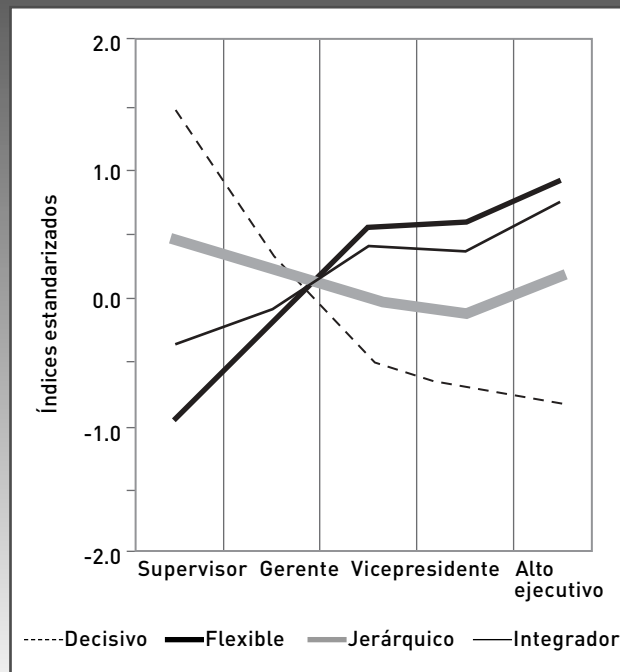
En estos cuatro cuadros de decisión se enmarcan cuatro formas de liderazgo diferente y fundamental en la empresa.

1. El estilo decisivo es un liderazgo autoritario, que no busca mucha información, o sea que no le da espacio a nadie o casi nadie y que actúa rápidamente, por lo tanto sin consultar.
2. El estilo flexible no es participativo en la primera etapa, no le importa tener información, pero se adapta con rapidez cuando nota que las cosas no están bien. No es como el anterior, que sigue su decisión, sino que éste se acomoda a las circunstancias.
3. El estilo jerárquico debería denominarse en castellano estilo analítico, porque la palabra jerárquico implica una superioridad de poder que no corresponde al caso. Éste es un estilo donde la persona da mucha cabida a los demás y busca abundante información, y en este sentido es muy participativo; pero finalmente toma una decisión a la que se atiene porque cree que su análisis lo lleva a una decisión que se mantendrá en el tiempo.

4. El estilo integrador da mucha participación en la opinión. Busca mucha información sobre el tema y escucha a distintas personas. Cuando tiene los datos consulta a varias personas sobre las posibles alternativas y, en general, toma decisiones abiertas y con varias opciones.

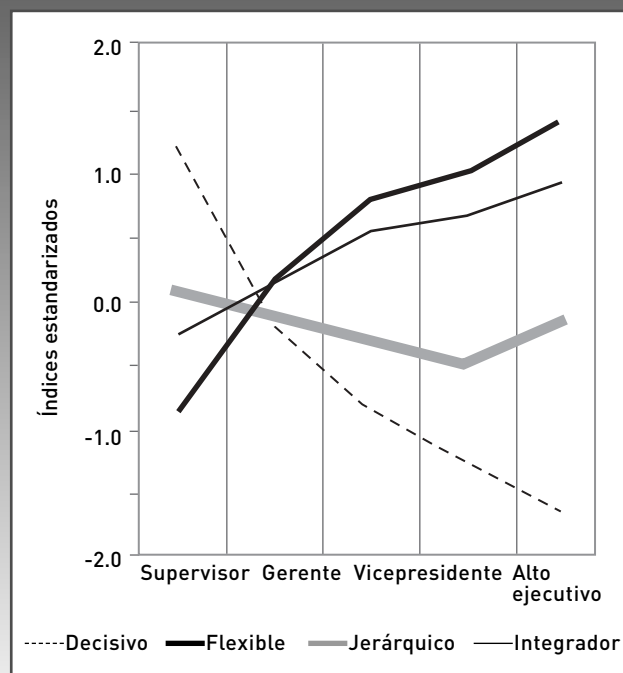
Asimismo, la investigación consideró lo que llaman modalidad de pensamiento, que es el tipo de decisión que toma la persona en privado. Nosotros no entraremos en ese tema, porque nos interesa la cuestión del liderazgo, pero cabe señalar que cuando el *manager* está solo, su forma de tomar decisiones no es la misma que cuando está liderando. En general, el líder es más analítico e integrador, lo cual es lógico, ya que cuando está pensando solo, lo que más le importa es llegar a alguna conclusión sobre un tema antes de sacarlo afuera, de ahí que la tendencia sea, necesariamente, hacia el análisis y la consulta.

**GRÁFICO 11.1 | Índices promedio de liderazgo por nivel ejecutivo**



Los criterios de liderazgo manifiestan una tendencia que puede observarse en los gráficos presentados. En el inicio de la carrera, en los niveles jerárquicos más bajos, el *manager* prefiere la forma decisiva de liderazgo, donde toma decisiones rápidamente sin consultar demasiado y enfocado en la tarea.

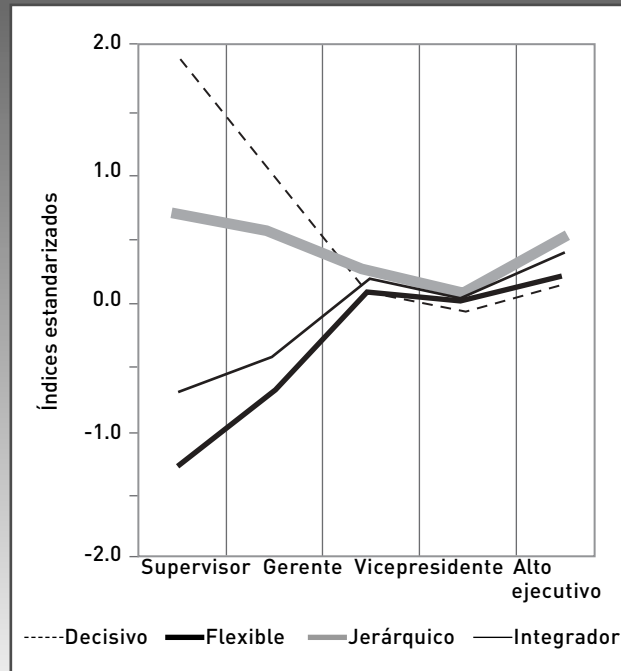
**GRÁFICO 11.2 | Índices promedio de estilos de liderazgo para el 20% de ejecutivos mejor remunerados**



Esta situación tiende a cambiar radicalmente cuando alcanza un mando medio: disminuye el estilo decisivo y el *manager* prefiere liderar más integrando y siendo flexible. Pero es claro que en ese nivel es donde entra en conflicto consigo mismo, ya que debe cambiar su perspectiva de *management*, que es como cambiar su perspectiva de vida. En vez de la aproximación autoritaria que tenía se ve empujado a pedir más opiniones, a ser más flexible. Sin embargo, es interesante cómo el gráfico muestra la resistencia de los *managers* menos eficientes a adoptar los estilos integrador y flexible y a mantenerse dentro del carácter autoritario decisivo. De hecho, aun llegando a los niveles más altos en la empresa, esas personas no pueden desligarse de su tendencia autoritaria, y en todo caso se hacen más analíticos, pero no mucho.

Asimismo, es interesante observar esos índices por continente. La forma flexible se adopta primero en América Latina, aunque luego disminuye, para reunir en forma cercana los modos integrador, analítico (jerárquico) y flexible. Las líneas de Asia, en cambio, son fuertemente integradoras desde los inicios de los mando medios y mantienen cada vez más esa característica en el liderazgo de los mandos altos. Europa y Norteamérica siguen tendencias muy similares, mostrando una crisis de autoritarismo en la mitad de los mandos medios y una

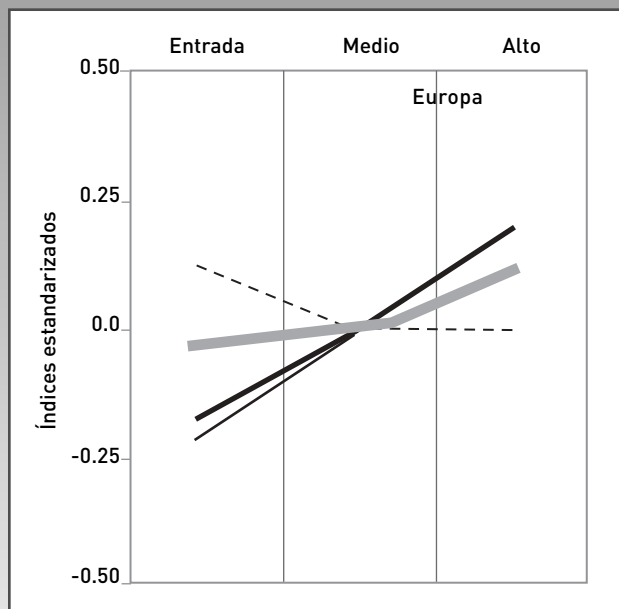
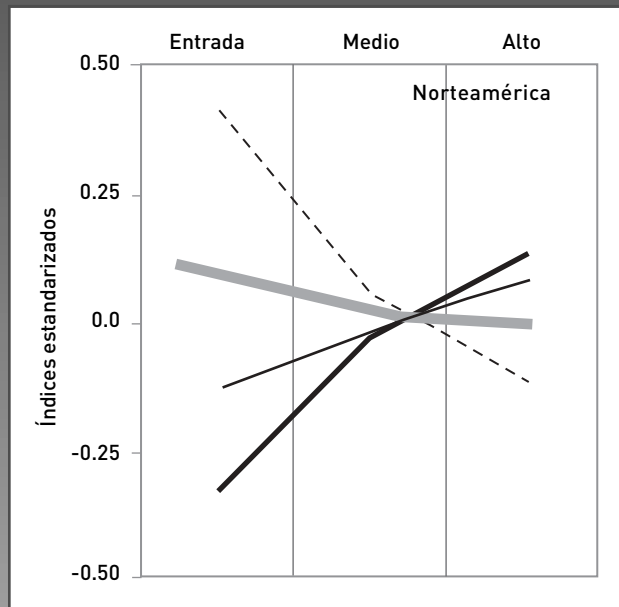
**GRÁFICO 11.3 | Índices promedio de estilos de liderazgo para el 20% de ejecutivos peor remunerados**



apertura hacia la flexibilidad y la integración. Esto es natural, ya que cuanto más alto es el puesto que la persona ocupa en la organización menor es el contacto que tiene con la realidad cotidiana, y entonces necesita de más personas que le den sus puntos de vista y su información sobre el tema y busca llegar a decisiones que integren ese conjunto.

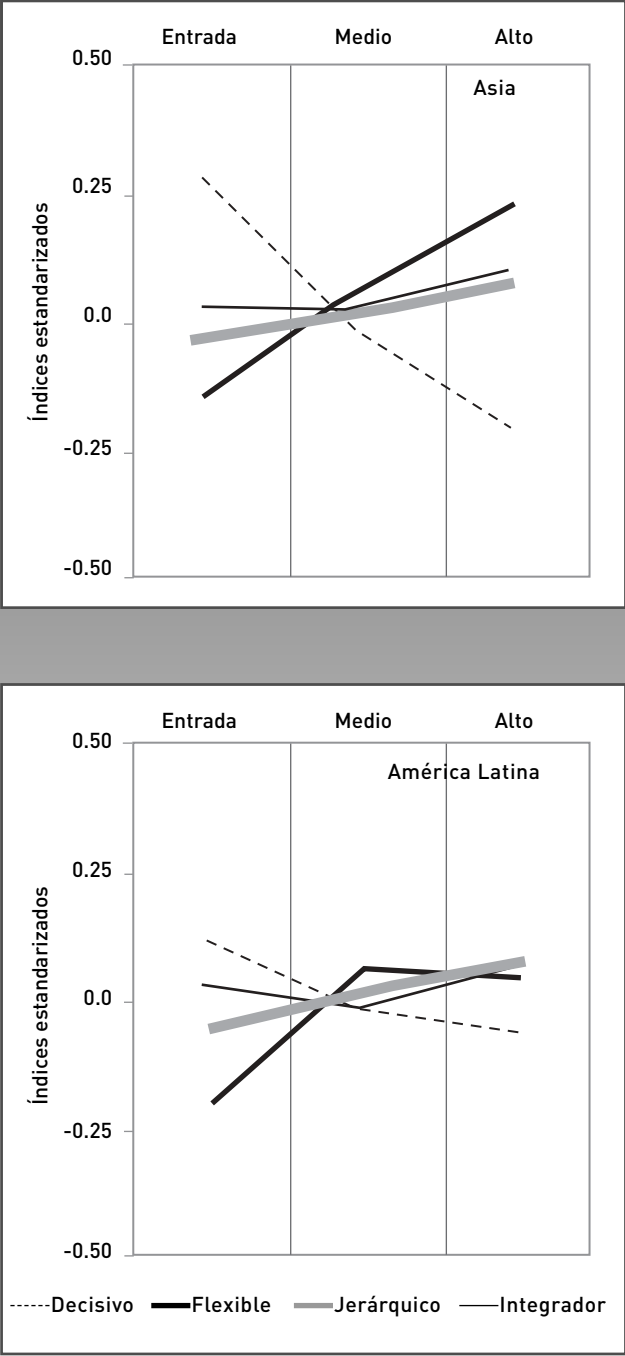
La Investigación Driver (por el miembro *senior* del grupo), aporta datos muy numerosos y elaborados que nos permiten evaluar el estilo de liderazgo por niveles, confirmando quizá lo que se podría suponer, pero que no es más fuerte que la inferencia, por el peso estadístico que tiene. La visión entre continentes también es interesante. Sin embargo, en este caso no es posible asegurar que estos estilos se mantengan, porque las características de los futuros *managers* seguramente cambiarán, y quizá se pueda presumir que serán más parecidas por niveles de lo que son ahora, dada la influencia de la globalización. Respecto de los niveles se puede suponer que los cambios serán menores, ya que los estilos detectados se relacionan con el liderazgo requerido por el tipo de tarea del *manager*, y por eso podemos sentirnos más estables en este sentido, con las aproximaciones que puedan haber en el futuro.

**GRÁFICO 11.4 | Índices promedio de estilos de liderazgo por nivel ejecutivo**



(Continúa)

**GRÁFICO 11.4 | Índices promedio de estilos de liderazgo por nivel ejecutivo** *(Continuación)*





### 11.3 Resumen

Al tratar el liderazgo hemos hecho una distinción entre el líder y el *manager*. La diferencia esencial es que el *manager* recibe la autoridad desde arriba, de la jerarquía, y el líder desde abajo, de sus seguidores. Hemos visto que la empresa requiere *managers* y no líderes, y hemos considerado el efecto del miedo en el ejercicio del poder. Finalmente, hemos analizado el estilo de liderazgo a través de la Investigación Driver, observando cómo lideran las personas en niveles diferentes y en continentes distintos.



## CAPÍTULO 12. **Motivación**

---

**E**n este capítulo veremos qué es la motivación, desarrollaremos las distintas teorías sobre la motivación de las personas, las necesidades básicas del ser humano, la desmotivación y el problema de la pertenencia.

### **12.1 La motivación**

La motivación se inicia con la vida misma. En realidad, esta palabra que parece tan difícil significa “dar motivo”. Motivar es, en definitiva, dar motivo a una persona o a un grupo para que trate de alcanzar cierto objetivo. Pero no por conocer esto la cuestión deja de ser compleja, ya que para dar motivo se debe estar dispuesto a preocuparse por buscar los motivos que impulsan al otro y, además, tener la habilidad para encontrarlos y actuar en consecuencia.

La motivación se inicia desde la aparición del hombre, ya que en el mito de la manzana podemos ver cómo Adán se siente motivado. A partir de allí, cada persona en su relación con otra da motivos para que la otra actúe en uno u otro sentido.

Esta motivación que es parte del ser humano, se aplicó en la empresa desde el primer momento. La motivación inicial partía de las enseñanzas de Calvino de que el hombre es malo por naturaleza y que debe esforzarse permanentemente. Como no sé si los demás se esfuerzan debo vigilarlos. El control puritano no es más que la aplicación de esta idea básica.

Cuando Taylor desmenuza el trabajo y hace que el ser humano se convierta en parte de la máquina y que ella sea la que, en definitiva, establece el ritmo,

está diciendo que la motivación es la desaparición del hombre y su substitución por la máquina, y que los supervisores tienen que ejercer el poder del miedo y el castigo para lograr que las personas que son vagas (malas) por naturaleza, trabajen. Esta fue la ideología empresaria con algunas variantes menores, durante todo el siglo XIX y casi todo el siglo XX. Es cierto que hubo experiencias como la de Elton Mayo que hicieron llegar a otras conclusiones, pero la ideología cristiana de que el hombre es bueno por naturaleza se aplicó realmente en la industria por la influencia japonesa. Con ella, las empresas ampliaron el poder que delegaban y redujeron los controles, eliminaron líneas de supervisores y dejaron que grupos enteros trabajaran con un grado de libertad que hubiera sido impensable, sin ir más lejos, en 1950.

La Escuela de Relaciones Humanas que surge a partir de la experiencia de Hawthorne, realizada por Elton Mayo, plantea que las personas trabajan mejor cuando se les presta atención, cuando pueden dar su opinión y se atiende a sus sugerencias. Pero esto en realidad no se aplicó y se utilizaron solamente los signos exteriores del tuteo, la llave del baño, la alfombra especial o el palmeo en la espalda.

Después de la Segunda Guerra la aparición de un grupo creciente de psicólogos fue modificando los escritos, las experiencias y los criterios empresarios, en un lento proceso. En 1957 McGregor propuso la idea de que muchas situaciones tienen como causa la aproximación de los *managers*. En este sentido, desarrolló un modelo de dos aproximaciones que, a grandes rasgos, son la de quienes se preocupan por saber qué piensa el otro y la de quienes no lo hacen. Estas dos posiciones eran la Teoría X y la Teoría Y.

Los *managers* de la Teoría X llegaban a la conclusión de que a los empleados había que presionarlos y controlarlos. Esto era así porque:

- a. a las personas no les gusta trabajar,
- b. las personas carecen de sentido de responsabilidad,
- c. las personas requieren de presión para hacer las cosas.

En cambio, los *managers* de la Teoría Y creían que se debía tener en cuenta al empleado, preocuparse por su desarrollo. Esto estaba basado en el hecho de que:

- a. el trabajo es algo natural en la persona,
- b. las personas no son naturalmente holgazanas,
- c. las personas actúan con autonomía y responsabilidad hacia los objetivos con los que se comprometen y tienen potencial para desarrollarse.

Chris Argyris<sup>1</sup> dice que ni las personas ni las organizaciones cumplen con sus necesidades. El sistema gerencial, con sus objetivos, presupuestos, planes,

---

1. *Integrating the Individual and the Organization*, John Wiley & Sons Inc., Nueva York, 1964.

etc., no permite que se cubran las necesidades de ninguna de las dos partes y una gran cantidad de energía queda sin utilizar.

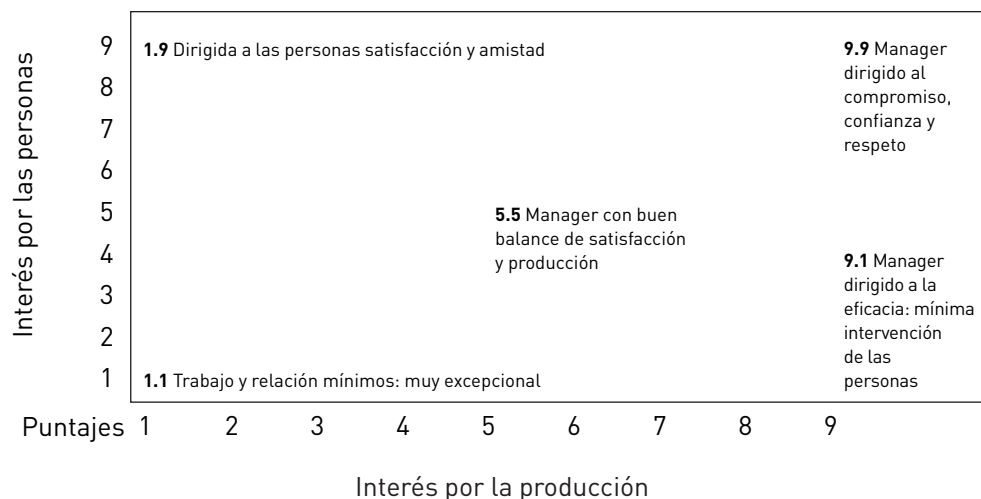
Argyris llamó sanas a las empresas donde las consecuencias habituales son las deseadas y enfermas a las otras donde no lo son. La forma de mejorar la situación es el trabajo en grupo y el aumento de la cantidad de trabajo de las personas para hacerlo más interesante. A este concepto se lo llamó *job enlargement*.

Rensis Likert<sup>2</sup> introdujo una forma de medición que fue llamada Escala Likert, consistente en cinco grados de valoración de 5 a 1, donde el mayor valor es 5 y el menor es uno. En su obra plantea que las empresas logran poco de su gente debido a su naturaleza y a las estructuras que tienen. Esto hace que todo sea muy jerárquico y rígido. Propone el trabajo en grupo en vez de la responsabilidad individual.

Además, ideó el concepto del *link* o eslabón, es decir, la persona que está en dos grupos al mismo tiempo. Esta persona es, por ejemplo, un gerente que pertenece al grupo de gerentes que son sus pares y al mismo tiempo es quien encabeza el grupo que dirige. Esa persona es esencial en la iteración en la empresa.

Likert trabajó en el desarrollo de un sistema que permitiera valorar monetariamente el esfuerzo humano. Lo puso en práctica en varias empresas, pero no tuvo éxito.

Robert Blake y Jane Mouton<sup>3</sup> desarrollaron el *grid* o grilla, donde graficaron la relación entre el interés por la producción y el interés por las personas. La grilla es la siguiente:



2. *New Patterns of Management*, McGraw Hill, Nueva York, 1961.

3. "Breakthrough in organization development", *HBR*, noviembre-diciembre, 1964.

El modelo 9.1 es el modelo autocrático, donde lo que importa es la producción y a las personas se las trata como máquinas, parte de la producción. Es el modelo tayloriano.

El modelo 1.9 es el gerente tipo club, donde lo que importa es la buena relación y la satisfacción mutua. En general, la producción se hace, aunque no es el elemento importante.

El modelo 1.1 es el de una gerencia empobrecida donde las personas no son tomadas en cuenta, pero la producción tampoco se cumple.

El modelo 5.5 es un modelo de balance suficiente entre la necesidad de producción y la relación con las personas que permite adecuada y ajustadamente cumplir con ambas partes.

Por último, el modelo 9.9 es el de una gerencia que toma altamente en cuenta a las personas y cumple con las necesidades de la empresa. Es el trabajo en equipo, el punto máximo de eficacia gerencial.

Blake y Mouton desarrollaron un seminario especial, el Seminario de la grilla, para la evolución de los gerentes, de manera que pudieran llegar a actuar dentro del modelo 9.9.

Más adelante, Abraham Maslow primero y Frederick Herzberg después trabajaron la motivación sobre la base de las necesidades. Maslow<sup>4</sup> estableció cinco niveles:

1. necesidades fisiológicas, que son las básicas de alimento y supervivencia;
2. necesidades de seguridad física y emocional, que se complementan con las anteriores;
3. necesidades de pertenencia y de relaciones sociales, que son el primer grado de las necesidades superiores;
4. necesidad de autoestima y de estatus, que se relacionan con la valía personal;
5. necesidad de realización personal y de satisfacción.

La escala de Maslow ha sido criticada ya que, en esta propuesta, unas necesidades estaban supeditadas a las otras. Primero había que satisfacer las de nivel 1, luego las de nivel 2 y así sucesivamente. Pero si en un momento aparecían nuevamente las necesidades de nivel 1, todas las demás perdían su importancia. Éste es un supuesto que no se corresponde con la realidad y que no ha podido ser comprobado. De hecho, personas muy motivadas han trabajado en los niveles 4 y 5 despreciando los otros, despreocupándose hasta por la propia alimentación absorbidos por su motivación básica.

Por su parte, Herzberg<sup>5</sup> desarrolló un modelo de dos factores. A partir de una serie de investigaciones en las que los participantes confeccionaban una lista de aquello que les producía bienestar y malestar, determinó que no

4. *Motivation and Personality*, Harper and Row Inc., Nueva York, 1954.

5. *Work and the Nature of Man*, World Publishing Co., Cleveland, 1966.

había una correlación entre tener algo o su falta. Por ejemplo, mientras el logro era una fuente de satisfacción, la falta de logro no era causa de malestar. La remuneración, por lo general, era una fuente de malestar, y en menor medida de bienestar. Sobre esta base, concluyó que había dos grupos de factores distintos.

Por un lado, estaban los factores de mantenimiento o factores higiénicos. Éstos eran, básicamente:

- Relaciones interpersonales
- Calidad de la supervisión
- Políticas y administración de la empresa
- Seguridad en el empleo
- Remuneración
- Condiciones de trabajo

Por otra parte, estaban los factores motivadores, que eran, básicamente:

- Reconocimiento
- Progreso
- Logro
- Posibilidad de crecimiento
- Responsabilidad
- El trabajo en sí mismo

Este modelo ha servido para abrir perspectivas sobre distintos elementos que convergen en el trabajo y ha destacado la importancia de algunos intrínsecos sobre otros. El hecho de estar limitado a personal administrativo y profesional ha determinado lo reducido de su aplicación. Podríamos decir que más que una explicación específica es una aproximación a un problema que, en la década de 1950, estaba circunscripto al simple cumplimiento de las tareas, abriendo para ese momento otras perspectivas.

La motivación es la cualidad que mejor demuestra la modernidad del *manager*. Una gran cantidad de *managers*, aunque digan “lo que corresponde” a la actualidad, siguen actuando como antes de que la tecnología revolucionara las comunicaciones. Hoy el empleado de todo nivel dispone de mucha información en la sociedad y todo el tiempo le están pidiendo su opinión, pero cuando llega a la empresa no es habitual que le deleguen con claridad el poder y le pregunten qué opina.

Durante décadas se afirmaba en las empresas: “nuestro activo más importante son las personas”. Pero esto no era cierto. El proceso tayloriano no precisaba personas, y si las empleaba era sólo porque todavía no había una máquina para ello. Finalizado ese proceso, ahora sí es cierto que las personas son el componente más importante de las empresas. Pero aquella afirmación está tan desgastada que enunciarla produce más contradicción que adhesión.

Además, todavía hay *managers* que actúan como si esto no fuera así, para su propio mal y para mal de la imagen empresarial. De todas maneras, el nacimiento y la decadencia de numerosas empresas a gran velocidad confirman lo que estamos diciendo.

Este cambio de situación se explicita en los requerimientos al *manager*, que hoy son diferentes.

Antes se basaba en su jerarquía.	Hoy debe poseer conocimientos que lo avalen.
Antes ejercía su autoridad sobre la base del mando.	Hoy tiene que hacerlo sobre la base de la convicción (sin abandonar su poder).
Antes debía tener moderación en los procesos.	Hoy tiene que tener velocidad, agilidad y habilidad para el cambio.

En este contexto, el *manager* tiene que motivar. Sin embargo, los hombres no actuamos por cualquier causa. Ni siquiera nos ponemos en marcha todos por las mismas cosas y en la misma proporción, sino que cada uno de nosotros tiene ciertos motores más exacerbados que otros. Incluso, tenemos diferentes motivos en distintas etapas de la vida.

Por lo tanto, dar motivo para algo significa:

1. Tomar en cuenta cuáles son las causas generales por las que los seres humanos nos movilizamos.
2. Tomar en cuenta en qué proporción las personas a las cuales nos referimos priorizan estas causas generales, cuáles pesan más en esas personas, en ese momento.

Estas causas generales, por las que las personas nos movemos hacia algo, están ancladas en las necesidades. Éstas son:

- Vivir
- Hacer
- Crecer
- Tener
- Pertenecer
- Ser reconocido
- Dar seguridad
- Trascender

Estas necesidades están presentes en forma activa en la tarea y profesión de cada uno de nosotros. Por esto es que el *manager* puede actuar para dar motivo a las personas que coordina y proveer a esas necesidades:



<b>Necesidad del hombre</b>		<b>Acción posible de la empresa</b>
Vivir-Hacer	=	dar trabajo.
Creecer	=	dar oportunidades de mayor responsabilidad y entrenamiento.
Tener	=	pagar una remuneración interna y externamente equitativa, dar poder.
Pertenecer	=	dar signos al empleado de que es parte de la empresa y del grupo.
Reconocimiento	=	dar signos de que el trabajo está bien hecho.
Seguridad	=	dar seguridad en el trabajo y permitir el error.
Trascender	=	dar posibilidades de que trascienda lo que hace.

Entonces, ¿qué puede hacer concretamente el *manager*, para motivar a las personas a quienes coordina?

1. Respecto de la necesidad de vivir, el *manager* no puede hacer nada.
2. Respecto de la necesidad de hacer, el *manager* la completa, al darle trabajo a la persona.
3. Respecto de la necesidad de crecer, el *manager* puede:
  - utilizar técnicas de evaluación de desempeño,
  - utilizar técnicas de desarrollo de personal,
  - dar capacitación de distintas maneras.
4. Respecto de la necesidad de seguridad, el *manager* puede dar seguridad en el trabajo, en tanto la persona cumpla con la tarea, y ser equitativo para ayudar a quienes tienen dificultades, desarrollando en conjunto planes de recuperación, pero siempre sujeto a las dificultades propias del mercado. Sin embargo, aun con esta limitación el *manager* puede, por lo menos, ser equitativo al definir quiénes perderán su empleo y en qué condiciones. El tema de la falta de seguridad, que hoy se toma como un hecho, produce daños en la pertenencia y en el reconocimiento, y dificulta toda la tarea de motivación.
5. Respecto de la necesidad de pertenencia, el *manager* puede: dar signos de que esa persona es parte de la empresa, de acuerdo con las pautas culturales de cada una, incluyéndola en las actividades que se realizan, dándole los signos de *status* que son de su incumbencia (título del puesto, oficina, beneficios), y dejándole el espacio que le corresponde en la organización.
6. Respecto de la necesidad de reconocimiento, el *manager* puede: dar un trato equitativo, lo que no significa igualitario, sino aplicando las mismas normas para todos. La remuneración es, en general, un fuerte signo de reconocimiento dentro de las políticas de la empresa; también lo son la evaluación de desempeño y las oportunidades de promoción o

entrenamiento. Manejar estas situaciones con claridad y con equidad es fundamental. El otro aspecto al que no se le suele dar importancia es que el *manager* dé su reconocimiento por los trabajos realizados. Esto no significa estar repartiendo felicitaciones todo el día. A veces un simple gesto basta para que una persona reciba el mensaje de que está haciendo las cosas bien y que le son reconocidas.

7. Respecto de la necesidad de tener, el *manager* puede: dar una remuneración equitativa interna; puede dar poder, delegar con claridad, como indicamos más adelante; puede dar participación en la información y en la opinión, abriendo la posibilidad real de que las personas expresen su parecer.

Estos son puntos cruciales en la motivación. Por otra parte, hemos hecho referencia al caso de las empresas que ponen en práctica el principio del empleado-accionista, lo que incrementa aún más esta motivación.

Se puede dar participación o no. Si las personas pueden participar de, por ejemplo, una reunión semanal, donde no sólo se informe sino que además se opine, se acentúa el interés por lo que se hace.

8. Respecto de la necesidad de trascender, el *manager* puede hacer que las tareas trasciendan su mero acto, a través de firmas, señales o códigos con el nombre. En definitiva, esto es algo que todos queremos, pero cada uno lo precisa en diferentes medidas. Lo que para alguien es una tontería para otro es muy importante. Si podemos darle a cada uno un proyecto en el cual sienta que está dejando una marca en la empresa, en su vida, habremos encontrado el gran motor que hace que grupos importantes hayan alcanzado metas que parecían de muy difícil consecución.

El *manager* debe ser claro sobre las cosas que no puede dar o hacer, aunque a veces puede verse influenciado por las personas que lo presionan para lograr algunas de estas cosas:

- Comprarle un auto, un departamento u otros bienes.
- Ponerlo siempre en primera fila.
- Darle más seguridad que la que el mercado permita.
- Lograr que todo el mundo lo quiera.
- Compensar el exceso de información que da la sociedad.
- Dar el reconocimiento incondicionado que otorgan otros grupos, como el barrio.
- Solucionar problemas de familia.

Con esto lograremos que las personas que trabajan con nosotros alcancen resultados importantes y muestren una buena actitud, porque tienen motivos para hacer las cosas, es decir, para estar entusiasmadas con su trabajo.

## 12.2 Desmotivación

Las situaciones que producen desmotivación son múltiples y habrá que analizarlas en cada caso en particular. Pero hay algunas líneas generales sobre aquellos temas que hacen que las personas pierdan su motivación.

Hemos tomado la lista que Dean Spitzer propone en *The Seven Deadly Demotivators*, sobre posibles desmotivadores que usaremos como referencia para el tema:

1. La política: es decir, las reglas para el éxito que no están escritas y que producen todo tipo de acción y reacción en las personas. Mediante la política se puede ser injusto con las personas y cometer arbitrariedades, no solamente actos positivos.
2. Expectativas dudosas: muchas veces, el *management* de distintos niveles envía, sin darse cuenta, mensajes sobre posibilidades futuras de diferente tipo que luego no se concretan y resultan en daño.
3. Reuniones improductivas: la sensación de pasar horas en reuniones de las que nada resulta hace decaer el ánimo de los concurrentes.
4. Hipocresía: esto supone hacer o decir cosas que se contradicen. Cuando se recortan gastos pero no los de los directores; cuando nos dicen que nos valoran o creen en nosotros pero debemos solicitar permiso para todo; cuando nos piden que seamos creativos pero nos rechazan las sugerencias. En estos y otros muchos casos la motivación decae.
5. Los cambios constantes: si bien en la actualidad hay muchos cambios, esto no significa que sean realmente diarios. Cambiar de tal manera que antes de poder apreciar un resultado se cambie otra vez o cambiar por inspiración permanente del jefe son situaciones que producen cansancio y desmotivación.
6. Retener información: la información es poder, por lo tanto es habitual que ciertos jefes de diferente nivel retengan información, aun aquella necesaria para que sus colaboradores trabajen mejor. Esta sensación de no tener derecho a la información produce desmotivación.
7. Estándares de baja calidad: los productos de baja calidad influyen en los clientes y el mal trabajo incide en los reemplazos de piezas y en el *scrap* o desperdicio. Todo ello produce desmotivación en los empleados, que se encuentran haciendo cosas mal hechas en vez de algo que valga la pena.

Podemos agregar que también es desmotivadora la sensación de recibir una remuneración por debajo de la debida, o de discriminación o, de que la tarea es monótona. En fin, toda sensación de ser maltratado, aun en formas sutiles, hace que las personas pierdan la motivación.

## 12.3 Enriquecimiento de tareas

En la década de 1960 se pensó que una manera de motivar a las personas era ampliar su puesto. Con tareas nuevas se sentirían más interesadas y, por lo tanto, más motivadas. Una de las primeras cosas que se aprendió es que el 50% de ellas no estaba interesado en modificar su situación. Esto redujo el campo de acción de una manera considerable.

Trabajando entonces sobre las personas que querían ampliar su puesto, se llegó a la conclusión de que en realidad el “alargamiento del puesto”, o *job enlargement*, no producía mayor efecto. Las personas se sentían cargadas de trabajo pero sin mayor interés, por lo que en el fondo resultaba más de lo mismo.

Herzberg planteó entonces el *job enrichment*, o enriquecimiento del puesto. Este concepto no trataba de hacer más largo el puesto sino más profundo. No se trataba de dar más trabajo sino de delegar más poder, como se nota en el cuadro siguiente, ya que el empleado tiene más posibilidades de tomar decisiones y mayor independencia. Si analizamos uno respecto del otro, podemos sintetizarlos en el siguiente cuadro:

Área	Alargamiento	Enriquecimiento
La organización	Modifica contenidos y agrega otros del mismo grupo	Modifica contenidos y gana confianza de la gerencia para cambios
Relación con superiores	Limitada a órdenes y consultas	Trabajo habitual para resolver problemas
Habilidades	Desarrollo limitado de métodos	Análisis de la dinámica organizacional
Involucración	Realización de una o más tareas	Activo catalizador del cambio. Autonomía de acción
Retroalimentación	No conoce los resultados finales	Conoce los resultados finales de su tarea

Si recorremos la columna correspondiente al trabajo “alargado”, podemos reconocer claramente la mayoría de los puestos de las organizaciones, en especial en las organizaciones tradicionales. En cambio, en el trabajo “enriquecido”, notamos diferencias importantes.

**Cambio de actitud.** El primer elemento básico es que en el trabajo enriquecido (TE) hay un cambio de actitud en la gerencia y en el empleado. La gerencia se coloca en posición de incitar y acceder a las iniciativas de cambio. El empleado, por su parte, acepta la idea de modificar su posición y tomar acciones de mayor profundidad y responsabilidad. Esto, como hemos dicho, no siempre ocurre, ya que la mitad de los empleados tiende a querer seguir con su tarea.

Por otra parte, además de los costos que señalaremos más adelante, la gerencia debe estar preparada para que haya mayores costos de operación, por lo menos inicialmente.

Al mismo tiempo, las personas que ocupen un puesto enriquecido sentirán que tienen que ganar más, lo cual deberá ser considerado en su momento.

Hay que tomar en cuenta que las tareas se desarrollan dentro de la organización, por lo tanto tocan a otros empleados o supervisores. De hecho, las células de producción eliminaron un nivel supervisorio ya que absorbieron sus tareas. De la misma manera, el enriquecimiento de un puesto tiene que tocar necesariamente otros.

**Relación con los superiores.** Hemos señalado el hecho de que el TE toca necesariamente otros puestos, incluidos los de los superiores. Éstos adoptan diferentes actitudes frente a la cuestión. Si la supervisión de cualquier nivel no acepta el TE, entonces no puede llevarse a cabo. Pero si la gerencia manifiesta estar dispuesta y cuando llega el momento pone trabas, descarta iniciativas o impide novedades, la situación empeora, porque el empleado que fue incitado a cambiar se sentirá frustrado y con rabia por la burla de que ha sido objeto.

El TE significa que el empleado u operario intervenga en la resolución de los problemas y no que sea un simple observador. En algunos puestos esto implica que reciba capacitación adicional, por ejemplo en mantenimiento, para poder interactuar. Para el superior es un cambio significativo, porque quien hasta ese momento permanecía silencioso y a la espera, ahora actúa de manera activa y trabaja con él en la búsqueda de soluciones. Muchos supervisores a todo nivel se resisten a aceptar abiertamente las opiniones y las iniciativas de sus colaboradores, aunque algunos simulen estar abiertos a hacerlo.

**Habilidades.** Las habilidades requeridas para un caso y otro son muy diferentes. En el trabajo tradicional, o “alargado”, la persona se entrena sobre métodos determinados para realizar la tarea. Una vez que conoce esa parte del proceso está en condiciones de tomarlo a su cargo.

En el TE, en cambio, además de su tarea la persona tiene que entender y conocer el resto del proceso o, más aún, tomarlo por completo a su cargo si es posible. Debe estar en condiciones de comprender cómo influye en el conjunto su tarea y cualquier modificación que proponga. Con este propósito, tiene que conocer la dinámica de la organización tanto en lo concerniente a su puesto como a la empresa en general. Además, debe recibir entrenamiento en

técnicas de resolución de problemas y de toma de decisiones para poder actuar con efectividad.

**Involucración.** El TE significa un nivel de involucración diferente. Para intervenir en la resolución de los problemas o para proponer cambios, la persona debe estar involucrada con su tarea y con el proceso. No sólo tiene que entenderlo sino también sentir que lo maneja y que tiene la autonomía necesaria para poner en práctica modificaciones. Esto no significa que pueda hacer cambios significativos, pero debemos recordar que al tratar la descripción de tareas debe hacerse hincapié en que se defina lo que el ocupante del puesto puede hacer sin autorización del supervisor. Para que una persona pueda actuar en el TE debe saber claramente que tiene la libertad de moverse en su puesto haciendo cosas que, si bien podría realizarlas el supervisor, éste le delega, lo cual le dará la satisfacción y la involucración necesarias para sentirse motivado y actuar en consecuencia.

**Retroalimentación.** La persona que está en una tarea de análisis no sabe qué ocurre después, y lo mismo le sucede a quien está en una línea de montaje o en un turno, o dedicado al diseño de un sistema o al procesamiento de datos en la computadora. Incluso, respecto de los puestos más altos de una empresa, muchas veces hay barreras que impiden conocer parte de los procesos de la organización. En el TE la persona tiene conocimiento del resultado de su tarea, sea porque se lo proporciona la tarea misma o porque recibe información de sus superiores. Esta información debe llegarle en forma permanente y clara, y tiene que permitirle mejorar su actuación si fuera necesario.

En la actualidad, el enriquecimiento del puesto está estrechamente relacionado con la tendencia a eliminar niveles en las organizaciones. Es un requisito de las organizaciones con pocos niveles que las personas tengan gran autonomía de acción y conozcan los procesos de una manera suficientemente completa como para poder intervenir en ellos y actuar en consecuencia. La delegación, a través del TE o por sí misma, significa que el empleado esté en condiciones de resolver problemas que en el pasado no eran contemplados para ese puesto. Además, cada iniciativa que tome significará la presentación de proyectos que serán en sí mismos fuente de motivación. En el nivel operativo, por ejemplo, la tendencia de la línea tayloriana a desaparecer y su substitución por células de trabajo han hecho que los operarios se entrenen y conozcan tareas de ingeniería o control de calidad, que antes les estaban vedadas.

Concretamente, lo que decimos es que en una empresa en verdad moderna, donde se apliquen los principios de pocos niveles y de autonomía, el problema, más que en la motivación, puede estar en el exceso de trabajo que significa tener no solamente más trabajo sino de mayor nivel. En los casos de otro tipo de empresas donde las personas siguen manteniendo puestos de poca libertad

de acción y muy estructurados, resulta muy útil ya que otorgaría mayor autonomía a las personas y esto significaría modificaciones en la organización.

## 12.4 Confianza y pertenencia

Un *manager* debe lograr que quienes trabajan con él le tengan confianza y se sientan parte del grupo y de la empresa. Pero para que una persona confíe en su superior, éste tiene que ser transparente. La misma transparencia que reclamamos en la sociedad en general, las personas la demandan de la organización. Por esto analizaremos seis puntos en particular.

1. La visión no puede ser una imposición “compartida”. La visión, para tener sentido, debe ser efectivamente compartida y discutida con cada uno de los niveles. Así, cuando se habla de “hacia dónde vamos”, los directores, el máximo responsable de la empresa, los gerentes, los jefes y el resto de la organización acuerdan sobre qué se quiere decir. De ahí en adelante, todos accionarán en esa dirección.
2. El análisis de la realidad tiene que ser aceptado como cierto y, por lo tanto, las brechas deben ser definidas.
3. Las estrategias deben ser desarrolladas por cada grupo de trabajo en común si deben funcionar cuando sean objetivos.
4. Los objetivos tienen que ser acordados y revisados en cada momento preestablecido. El formulario de objetivos debe estar sobre el escritorio de cada *manager*. Los resultados obtenidos deben ser claramente comunicados y los cambios, analizados y discutidos. Las órdenes al estilo tradicional son útiles sólo en los casos de reales emergencias y en asuntos de menor importancia. No pueden ser una forma cotidiana de relación. En la medida en que los objetivos y los resultados no sean tratados de esta manera, la relación y los resultados futuros se resentirán.
5. El poder se entrega con claridad. Esto significa que a cada persona se le delega cierta cantidad de poder para que logre realizar su tarea y que ese poder debe estar claramente delimitado y mantenido.
6. En los objetivos o en los procesos habituales hay momentos de control o de revisión de avance. Si no los hubiere, hay que establecerlos. Hasta tanto se llegue a ese punto, no se debe intervenir. Hay que evitar el tipo de supervisor que está permanentemente revisando lo que se hace, o haciendo preguntas “inocentes” del tipo “¿cómo va ese asunto?”, “¿conseguiste el material?”, etc. Los tiempos de control son aquellos establecidos para controlar el tema y deben ser respetados, salvo emergencia, que, como tal, debe ser extraordinaria.

## 12.5 El grave problema de la falta de pertenencia

Las empresas, empezando por las multinacionales, diseñaron políticas similares a las que habían dado tan buenos resultados a los ejércitos y las iglesias para atraer a los mejores candidatos. Estas políticas se basaban en:

- a. desarrollar culturas propias muy fuertes y el concepto de la familia tal (aquí iba el nombre de la empresa),
- b. prometer seguridad en el trabajo de por vida,
- c. motivar mediante el poder y el logro de objetivos,
- d. lograr trascendencia a través de puestos de importancia en la organización.

Al producirse la globalización, las empresas tomaron conciencia de que ya no les era posible asegurar un trabajo estable; entonces alguien inventó que los nuevos jóvenes eran los que no querían más estabilidad, sino que deseaban cambiar constantemente de empresa. Otro miró el reverso de la moneda e inventó el “I&Co.”, es decir que la empresa soy yo y yo tengo que proveer a mi empresa. Lo que no dijeron (o no pensaron) ni uno ni otro es que el mercado es más amplio: hay mayores de 45 años, menores no jóvenes y jóvenes sin potencial. Por otra parte, las empresas también necesitan personas con poco o ningún potencial y no sólo personal que lo tenga.

Al mismo tiempo, enfrentadas a esta nueva situación, las personas se encuentran con que tienen que salir a vender su imagen y su currículum, y vender es una de las actividades en que más se expone la autoestima, en especial si se trata de uno mismo. Esto es muy difícil para muchas personas, el planteo es “arreglate tu vida”, lo cual es una propuesta radicalmente individualista que no todo el mundo está en condiciones de enfrentar. Al mismo tiempo, las personas se desorientan cuando, al ingresar a la empresa, se les habla inmediatamente de trabajo en equipo, el cual, nueva desorientación, se remunera en forma individual.

Como además el trabajo se ha vuelto muy absorbente, la declinación física y psicológica hace que, por ejemplo, en los Estados Unidos el promedio de 45 años sea el punto en que los gerentes son despedidos. La conclusión de muchos es que hay que sacar ventaja antes de desaparecer del mercado, y hacerlo significa cosas muy variadas.

Algunos todavía creen que si trabajan intensamente y logran conquistar a superiores y accionistas conservarán su empleo a pesar de los cambios futuros. Otros, en cambio, prefieren convertirse en una especie de vidriera de la eficacia a partir del I&Co.

Lo curioso en todo esto es que personas que trabajaban en 1970 en una empresa, en su inmensa mayoría lo hacían en otra en 1990, es decir que había movilidad y que la garantía de trabajo de por vida era muy relativa.

En la situación actual, nuestra sugerencia es no creer que la estabilidad sea posible, vista la posición que han tomado las empresas, ya que lo contrario llevará



seguramente a un grave conflicto personal. El I&Co. es la solución más conveniente por el momento, porque además es la actitud a tener en todos los actos de la vida. Es uno quien tiene que poder decidir qué prefiere, qué le conviene, qué debe hacer.

Por su parte, en este conflicto la empresa pierde, porque el aporte de los empleados que hacen su I&Co. es acotado. Así, sufre pérdidas de tipo económico y legal, directas o indirectas. Además, se resiente por el conflicto que se plantea entre el I&Co. y el trabajo en equipo para conseguir resultados. Esto genera un ámbito interno de fuerte lucha, en el cual se utilizan más energías para confrontar que para alcanzar los objetivos de la empresa. Por otra parte, el personal de alta rotación produce gastos antes de lograr la aplicación de lo aprendido y suele provocar conflicto de culturas al querer mostrar rápidos resultados.

Las empresas, ante esta situación, disponen de cuatro caminos posibles:

1. El primero es mantenerse en la situación vigente. Los problemas que se enumeran no son reconocidos como tales o ya se está acostumbrado a ellos.
2. El segundo camino es el de los *talkers*. Son los autores que dicen que hoy tenemos problemas, que las personas tienen que poder pertenecer y que hay que hablar con ellas para que se den cuenta de la ventaja de pertenecer sin estabilidad. Es una de las típicas corrientes de autores que miran qué pueden venderles a sus clientes, suponiendo que a fin de este siglo se pueda mentir como se hizo en la década de 1940 con la Escuela de Relaciones Humanas.
3. El tercer camino es el que señala Pfeffer cuando dice que hay que dar estabilidad y que esto ha sido siempre fundamental. Por ejemplo, los bancos europeos que mantuvieron la estabilidad en momentos de crisis le ganaron mucho terreno a los bancos norteamericanos que, ante la misma situación, despidieron a su personal y luego no estuvieron preparados para el nuevo crecimiento. También señala que una organización que quiera mantenerse necesita la lealtad de quienes la componen. Es claro que el interés general dejará de existir si se conforman grupos en los cuales cada uno busque únicamente su propio interés.
4. Por último, siendo evidente que la seguridad en el empleo no se puede garantizar y que no sólo hay jóvenes que quieren saltar por norma de una empresa a otra, la cuarta posibilidad es que el empleado sea socio. Durante muchos años se ha abusado de este tema y hoy se dan razones perfectamente atendibles contra esta idea. Pensar en la propiedad para zanjar ese barranco fundamental que es la falta de pertenencia y sus consecuencias es algo muy diferente de lo que era en las décadas de 1960 o de 1970. De hecho, existe como mecanismo el de los círculos sucesivos de los estudios jurídicos y contables, donde el *junior* puede ser socio, sin que por ello todos vayan a terminar su carrera como tales. Otro ejemplo es el del

incipiente movimiento del empleado-accionista, al cual hicimos referencia anteriormente en este mismo capítulo, que zanja la cuestión de la pertenencia de manera básica.

Lo fundamental, no lo olvidemos, es que los hombres necesitamos pertenecer. Cuando no lo logramos, cuando no nos lo permiten, cuando nos quieren engañar, nos sentimos muy mal y actuamos en consecuencia. Por eso, hay que tomarlo en cuenta y buscar soluciones en verdad útiles.

En esta realidad nueva, muchas empresas han optado por adherir al viejo concepto de la utilidad del dinero como motivador. De nada sirve que Herzberg haya demostrado que el dinero tanto es motivador como desmotivador. La creencia de que las personas responden al dinero está arraigada en el *management*, en todo el mundo.

Lo que Herzberg dijo en su momento fue que toda incentivación externa tiende a decaer y que ese principio general de la psicología se había visto corroborado en las encuestas que él había llevado a cabo en países de Europa y América. Cuando una persona recibe un aumento está contenta; poco después, siente ese nuevo dinero como propio y natural y, por lo tanto, deja de ser motivador. La solución en este mismo camino es darle otro aumento y así sucesivamente.

La remuneración es el intercambio entre el accionista y el empleado. El accionista considera que tiene que dejar de recibir ese dinero, parte de su eventual ganancia, para conseguir mantener la que tiene o aumentarla. Es quizá el punto más conflictivo entre empresa y empleado, porque claramente el dinero que recibe el empleado no va al accionista.

## 12.6 Resumen

En este capítulo hemos considerado las formas tradicionales de motivación y la teoría de McGregor, que distingue entre quienes consideran la posibilidad de desarrollo de aquellos que la niegan, y las teorías de Maslow y Herzberg sobre el problema de las necesidades. Además, hemos examinado las necesidades básicas del ser humano y de qué modo trabajar en esos campos facilita la motivación. Acerca de esto, la pertenencia se ve atacada hoy en día por las formas de relación que se han impuesto. Sin pertenencia, decae la colaboración y el entusiasmo y, por lo tanto, el resultado de la operación.

## CAPÍTULO 13. **El cambio**

---

**E**n este capítulo trataremos sobre el problema del cambio y sus antecedentes. Veremos la pirámide personal y analizaremos el plan de cambio, la velocidad, el caos, la profundidad del cambio, el cambio de las personas y la resistencia al cambio y sus causas. Analizaremos el proceso de cambio en el cambio cotidiano, en el cambio menor y en el cambio por liderazgo cerrado y por liderazgo abierto. Trataremos sobre el desarrollo organizacional, su descripción, ventajas y aproximaciones.

### **13.1 El cambio**

El cambio se ha convertido en el tema central del *management*, no por moda, sino porque la tecnología hace que las situaciones tiendan a ser cada vez más cambiantes.

Este tema complejo que se inicia en la Filosofía y no se comprende sin ella, encuentra antecedentes en los primeros momentos del pensamiento humano. Desde la remota antigüedad (siglo VI a.C.), el hombre creyó que no había cambio. Cuando los griegos concibieron el pensamiento como hoy lo entendemos, Parménides y otros afirmaron que no había movimiento. Zenón, si bien no negó el movimiento, ideó una carrera entre una tortuga y Aquiles para demostrar que nada se movía. Dice la tradición que Diógenes, al escuchar la teoría, optó por desplazarse de un lado al otro demostrando la falacia del pensamiento frente a la realidad, aunque siendo Diógenes posterior no pudo haberlo hecho, pero los mitos suelen ser más fuertes que la realidad.

Subsiguientemente, Heráclito postuló que el mundo era un fluir constante y de allí surgieron distintas tendencias. Fue quien sostuvo que nadie se baña dos veces en el mismo río, queriendo hacer notar que el río cambia constantemente.

O sea que desde el comienzo del pensamiento humano están planteadas las diferencias entre quienes no creen en la existencia del cambio y aquellos que sostienen que todo es un devenir constante. Esta discusión continuó a lo largo de los siglos y fue cada vez más favorable a los defensores del cambio. Entonces, la cuestión se centró en si los hombres podíamos conocer el cambio de las cosas en sí o sólo los cambios de lo que era aparente. La discusión se cerró con la teoría del conocimiento y la afirmación de que no podíamos conocer las cosas en sí, pero sí conocer su apariencia. Es decir, no podemos conocer la esencia de la manzana pero sí esa apariencia llamada manzana, fenómeno que cambia entre una y otra.

Lo que nos dice todo esto es que:

1. El cambio es un tema complicado cuya comprensión ha ocupado a los hombres a lo largo del tiempo.
2. Lo que defino como tal o cual cosa, no es tal o cual cosa, sino la apariencia de algo que acordamos llamar así. Esto es lo que puedo alcanzar a ver que cambia.
3. Los sentidos, la base sobre la cual nos manejamos, no son objetivos como pretendemos, sino subjetivos, ya que no pueden conocer la esencia sino sólo la apariencia.

Por otra parte, esto significa que nuestra realidad responde a la manera en que percibimos los fenómenos o apariencia a partir de nuestros genes y de un proceso de crecimiento. Así, aunque la realidad no está caprichosamente construida, ni tampoco lo está a nuestra medida, la de cada uno, es la realidad que hemos podido construir (véase Watzlawick).

Esto tiene una gran importancia en las ciencias sociales, ya que supone la definición más clara de la relatividad de las ideologías personales. Cada uno de nosotros, al tener su propio mundo, tiene también ideologías que pueden estar de acuerdo o no con la de los demás, pero que, en todo caso, son diferentes porque responden a distintas visiones del mundo.

Sin embargo, hoy en día cuando tratamos un tema, ¿tomamos en cuenta todos estos aspectos? ¿Vemos la complejidad, advertimos que hay un fenómeno externo pero una realidad encubierta, pensamos en que cada uno tiene su punto de vista subjetivo? ¿Es esto parte de nuestra vida o lo que hacemos es suponer que las cosas son como parecen, que uno es objetivo en lo que ve y en lo que siente y que las cosas siempre han sido iguales? No es fácil asimilar el concepto de cambio, tampoco aceptar que éste significa la influencia de muchos asuntos para muchas personas y que nunca podremos conocer todas las consecuencias producidas por un cambio.

Podríamos definir el concepto de cambio diciendo que cambio es variación o alteración de una situación existente, entendiendo por variación la modificación sucesiva y menor, y por alteración, la modificación drástica y mayor.

## 13.2 La pirámide personal

Para facilitar la comprensión de los elementos a considerar al hablar del cambio, hemos recurrido a la imagen de la pirámide. Esta división del hombre es meramente enunciativa y la intención es, repetimos, allanar el tratamiento de estos temas. Los niveles son tres: en el más alto, las acciones, lo que se ve, lo que los hombres hacemos, es decir, el fenómeno, lo aparente. A continuación está la napa de las actitudes, valores y creencias, lo que podemos cambiar con mayor o menor esfuerzo. En el tercero, la roca, nuestro ser más profundo. Allí están los genes, nuestras experiencias más trascendentales, no sólo las infantiles sino también las que nos han marcado de forma indeleble a lo largo de la vida.



Así, el primer nivel es la expresión de los otros dos. O sea que cada uno de nosotros hace lo que puede, no lo que quiere. Como seres relativos que somos, eso es lo que podemos hacer.<sup>1</sup>

1. En psicología se considera particularmente el desarrollo de Watzlawick, de cuatro niveles. El primero es el que corresponde a la percepción de los objetos; el segundo, el conocimiento acerca de los objetos; el tercero, la visión unificada de esas percepciones que explica el mundo y define su ser-en-el-mundo; el cuarto, un nivel donde sólo pueden lograrse destellos de visión y pocas veces claras expresiones y que corresponde al nivel desde el cual el hombre considera las premisas de tercer nivel.

Como resultado final, se puede advertir que hay personas que cambian poco o nada, mientras que otras lo hacen en forma permanente. La cuestión es por qué ocurre esto, advertir cuánto cambia una persona y si eso que nos parece tan importante a nosotros lo es para ella.

La roca, por lo pronto, se puede disolver, a pesar de su dureza fundamental. Los casos de lavado de cerebro empleado por los chinos y después por otros regímenes, donde la persona terminaba aceptando la nueva doctrina luego de haber sido humillada, virtualmente destruida; o los prisioneros en los campos de concentración que llegaban a convertirse en guardianes tan duros como los de la Gestapo porque decían que esa era la única manera de manejar un campo; o las torturas y muerte lenta de los traidores a manos de los prisioneros en las barracas, ejecutores que en definitiva adoptaban las conductas que rechazaban antes, nos demuestran que en realidad la roca tiene la fuerza de la presión que recibe, y cuando esa presión es mayor, se disuelve.

Edgar Schein (1928), en su clásico *Management Development as a Process of Influence*, afirma que, además de los casos más tradicionales, hay cambios aparentes en las personas que buscan un ascenso, las cuales no han cambiado realmente, y cambios por presión exterior, aun física, como en el de los campos chinos de prisioneros. La producción de lo que él llama el descongelamiento de la situación del individuo tiene en común, según señala, los siguientes elementos:

- a. La modificación por parte de la persona de sus rutinas, de sus fuentes de información y de sus relaciones sociales.
- b. La destrucción de los soportes sociales.
- c. Una desmotivadora y humillante experiencia que le haga sentir su posición como equivocada y que lo mueva a cambiar una consistente relación de recompensa por el cambio y de castigo por la falta de éste.

Esto tiene relación con las tres planteadas por de Kurt Lewin (1890-1947) que en el *Research Center for Groups Dynamics del MIT* decía que en el cambio había:

- una etapa de descongelamiento,
- una etapa de modificación,
- una etapa de recongelamiento.

Este modelo fue muy útil en su momento, pero es de poco uso hoy día porque las situaciones se modifican con mayor rapidez y hacen más difícil definir esos tres momentos.

En las organizaciones no nos encontraremos con los tres casos que planteaba Schein, sino con situaciones menos críticas que, si bien mantienen las mismas características respecto del cambio, no ayudan a conseguirlo de la misma forma.

Esta relatividad y particularidad de las situaciones hace que la psicología ocupe un lugar especial en nuestro tema. Porque, en definitiva, cuánto cambia una persona, cuánto quiere cambiar o si simplemente está encaprichada, cuánta libertad tiene para hacerlo, son cuestiones en las que la psicología toma preeminencia. La libertad es una cuestión central en nuestras vidas y no se le debe restar importancia.

En algún punto las influencias se cruzan e impulsan a la persona a actuar de determinadas maneras. Si una conducta le resulta exitosa, tenderá a repetirla. Si sigue creyendo que le resulta exitosa, se convertirá en parte ineludible de su manera de ser, y se resistirá a abandonarla por el temor a ensayar conductas no experimentadas.

Otras veces el hombre tiene la compulsión de actuar, y no puede impedirlo, aunque sea consciente de que su accionar no es ético. La compulsión es inevitable. En este campo hay una amplia variedad de deseos, instintos, sentimientos e influencias que enturbian la libertad absoluta. Nuestra libertad es relativa y está limitada por lo interno de cada persona y por lo externo a ella.

Por eso, la libertad es un bien que no puede demostrarse ni puede rebatirse. Con el nivel de conocimientos actuales, lo que podemos asegurar es que existen tendencias e influencias, que hay compulsiones, que hay genes que nos llevan inexorablemente a la depresión, pero no podemos decir que esto no sea sino un marco y que en ese marco podemos decidir.

Pero, al mismo tiempo, cuando dos personas se reúnen establecen reglas. Sean estas escritas o no, son las normas con las que gobernarán sus vidas, de manera que la convivencia tenga claridad. Cuando se trata de grupos, sociedades, países o naciones, se tiende más a las normas escritas. Las otras siguen existiendo y se denominan costumbres; las escritas, leyes. Leyes y costumbres establecen las reglas de juego en la sociedad. Este es el derecho, y a cada transgresión corresponde una pena, porque no hay transgresión si no hay pena; deja de serlo para convertirse en un hábito común en la sociedad.

En las relaciones entre los hombres, ambas disciplinas han estado siempre separadas pero siempre superpuestas. Han estado separadas porque los hombres necesitan establecer normas que se respeten para poder vivir en sociedad. No importa si el que mata es compulsivo o loco, o si se ha dejado llevar por una pasión irrefrenable del momento. El hecho es que ha matado y por ello debe ser condenado.

Pero aparece la consideración humana, la psicología que modifica al derecho. El matador sigue siendo culpable, pero puede ser internado en un sanatorio en vez de en la cárcel; puede ver reducida su condena; puede, incluso, ser absuelto. Es una difícil superposición que nunca será bastante clara, pero que abarca todas nuestras vidas.

Por eso, cuando integramos un grupo, podemos tener muy buenas razones para hacer tal o cual cosa, pero debemos saber que seremos castigados o premiados según los códigos de ese grupo, más allá de los límites de libertad que, en apariencia o en verdad, hayamos tenido.

Lo cierto es que el crecimiento y la formación del hombre se desarrollan en el ámbito de una sociedad, que le da los elementos necesarios para vivir. De ella obtiene, creencias, ideas, valores y límites. Aquéllas para poder crecer, éstos para estar contenidos.

Esta necesidad de la cual parte la constitución del ser humano y de la persona se describe con especial agudeza en un cuento de derviches que se refiere a una leyenda asociada a Dhun-Nun, supuesto autor de la narración, muerto en 860, cuya versión Idries Shah toma del Sayed Sabir Ali-Shab, quien murió en 1818. Dice el Sayed que Khidr, maestro de Moisés, advirtió al género humano que en un día determinado se iban a cambiar las aguas por otras que enloquecerían a los hombres. Un solo hombre le hizo caso y juntó agua en un lugar seguro. En la fecha indicada los torrentes se secaron y ese hombre fue a su refugio y bebió el agua guardada. Cuando vio que las aguas fluían nuevamente, bajó de su refugio. Pero entonces advirtió que los otros hijos de los hombres pensaban y hablaban de una forma totalmente diferente, no tenían siquiera memoria del pasado o de la advertencia. A él lo consideraron loco, mostrándole hostilidad o compasión. Finalmente, tomó la decisión de beber el agua nueva porque no pudo soportar la tristeza de su aislamiento, comportándose y pensando de una manera diferente del resto del mundo. Entonces olvidó completamente todo lo referente al agua especial que tenía almacenada y sus semejantes comenzaron a mirarlo como un loco que había sido milagrosamente restituido a su cordura.

La vida es una energía que nos moldea y la usamos en la convivencia con los demás. Cada uno hace su camino en un cierto sentido. ¿Por qué nos extrañamos cuando las personas pretenden seguir usando su energía del mismo modo que antes? ¿Por qué suponemos que nuestro solo deseo actuará mágicamente sobre ellas y las hará cambiar de actitud, de rol, de pauta? Porque quien decide un cambio, lo hace en el momento en que llega a la conclusión de esa necesidad, lo que no significa que el otro haya llegado a la misma conclusión o que ni siquiera haya pensado en eso. O sea que lo natural es que aquel a quien le hablemos de un cambio quiera seguir haciendo las cosas como las hacía, es decir, producirá resistencia al cambio; incluso, quien quiera cambiar algo en sí mismo encontrará la reacción del otro exigiéndole que no cambie. Y cada individuo mostrará reacciones diferentes de acuerdo con la percepción que tenga de sí mismo y de los demás.

### **13.3 El plan de cambio**

El cambio tiene un proceso propio ajeno al asunto que se desea cambiar. Por un lado está lo que queremos cambiar, por otro los pasos a seguir para producir ese cambio. A través de esos pasos conseguiremos nuestro objetivo, pero hay que diferenciar uno del otro y no creer que el cambio es la manera en que vamos a hacerlo. El plan de cambio es el proceso de cambio, no las técnicas que pondremos en práctica.



Por un lado, se deben determinar algunas cuestiones previas, por ejemplo:

- Quién cambia
- Cuándo cambia
- Velocidad del proceso
- Profundidad del proceso
- Cambio de una persona por otra
- Resistencia al cambio

Por otro lado, hay cuestiones que hacen a la descripción global del tipo de cambio. Ellas son:

- Cambio no planificado
- Cambio planificado
- Cambio cotidiano
- Cambio menor
- Cambio mayor (cerrado - abierto)

Analizaremos cada uno de estos temas.

### 13.3.1 ¿Quién produce el cambio?

Los cambios suelen ser provocados por las personas que están en los márgenes de la sociedad. Quienes se encuentran en el centro, se hallan en una posición de seguridad que no las hace desear modificaciones de ningún tipo, porque eso supondría que las cosas cambiarían también para ellas.

Por otra parte, en las empresas hay cosas prohibidas, cosas permitidas y cosas exigidas. Como en cualquier sociedad o grupo, ciertas cuestiones son bien vistas, otras se aceptan y otras están decididamente prohibidas.

Si reunimos las dos cuestiones, posición en la sociedad y temas permitidos o no, podremos ver que los cambios los producen en general quienes están en la zona de lo permitido aunque muy cercanos a lo prohibido o aun con un pie en ellas. El cambio social se inicia, en general, en zonas intermedias, porque en ellas las personas poseen instrucción suficiente para poder advertir lo que está ocurriendo y reconocer otras posibilidades. Las personas de las zonas más marginales no están en condiciones de instruirse como para ir más allá de una rebelión, que suele ser rápidamente sofocada.

En las empresas el cambio es liderado por los niveles superiores. Cualquier acción en otros niveles implica provocar un conflicto hacia arriba, lo que no es habitual, o convencer al otro para que deje hacer. La cuestión es que ese otro, el *manager*, no es un ser exótico. Tom Peters, en *In Search of Excellence*, dijo que cuando incorporamos *managers* tratamos de conseguir a quienes han tenido las mejores notas del secundario, las mejores de la universidad, quienes hicieron un

máster, están casados, tienen hijos, viven en un buen barrio tradicional y visten elegantemente. Pero no bien entran a la empresa les pedimos que sean innovadores y revolucionarios.

El *manager* es conservador. Se trata de una persona que no sólo acepta las reglas del *establishment*, sino que las sigue, las escala y, por último, las establece. El *manager*, propietario o no, es una persona exitosa. Ha logrado total o parcialmente lo que quería, para lo cual ha luchado en forma denodada y lo ha conseguido. Es un hombre que se ha preparado para el éxito dentro del sistema, a quien le importa el logro, el poder y el *status* del éxito. Ser exitoso es su meta. Y cada uno lo es a su manera.

Cuando ese *manager* se decide a cambiar algo, actúa dentro de sus valores, pone mucha energía en el proceso y una importante cuota de omnipotencia. La mayoría de los *managers* que lideran un cambio no lo hacen porque ellos cambien. Si se cruza en un momento dado con el camino de una organización que precisa de eso mismo que él tiene, en ese cruce de caminos es donde se definen las modificaciones.

Una característica fundamental de quien propone un cambio es que sea confiable. Si el *manager* dice una cosa pero hace otra, perderá autoridad y no conseguirá resultados, por eso tiene que hacer sentir a los demás que está convencido de lo que dice. Lo aconsejable es no innovar si no se está convencido de que el resultado es el buscado en todos sus aspectos y que no se dará marcha atrás en un momento dado, lo cual produciría el deterioro del conjunto.

### 13.3.2 ¿Cuándo se cambia?

Hemos visto que todos tenemos una clara tendencia a seguir siendo como somos. El cambio se producirá cuando algo interior o exterior a nosotros nos convenza de cambiar. Para esto es necesario que lo otro nos parezca mejor que lo que hacemos o tenemos. Las personas cambiamos cuando creemos que la nueva situación es preferible a la actual. Este es un principio fundamental que debemos recordar siempre, porque es la clave para el éxito de un cambio.

En una empresa se cambia:

1. Cuando una persona con visión, a nivel jerárquico alto, induce a la organización a cambiar. Estos cambios ocurren por razones muy diferentes. Puede tratarse de alguien que ha advertido un peligro; puede ser que la empresa pase a manos de la generación siguiente (por ejemplo, el hijo del director actual); puede que haya un cambio de accionariado (por ejemplo, una venta); puede ser que esa persona con poder sea convencida por otros (colaboradores, sindicato, etc.) o que tenga una experiencia personal importante que lo impulse a cambiar (una enfermedad, un accidente, etc.).
2. Cuando hay una crisis de magnitud suficiente. Esto significa cosas diferentes para cada organización, porque a veces la empresa demora su

definición por razones diversas, hasta llegar a un punto crítico en el cual intenta cambiar, pero es muy tarde; entonces, quiebra u opta por una venta rápida, o se defiende la jerarquía o se defiende diciendo que todo está bien, hasta que se llega a la quiebra.

### 13.4 Velocidad y caos en el cambio

Los seres humanos estamos habituados a cambiar a la velocidad de la naturaleza; así cambiamos nuestras células y así hemos vivido por siglos. El motor modificó la velocidad del cambio y ahora el *chip* la ha llevado casi al infinito. Para seguir estos procesos tenemos que estar en permanente sobreexcitación, muy por encima de la que teníamos cuando éramos labradores. Como parte fundamental de nuestras vidas, los hombres tenemos que mirar nuestro entorno y a nosotros mismos como mundos en quietud, formas estables, sistemas en equilibrio, para que el desorden no invada nuestro ser, que es tanto como que la locura nos invada.

Sin embargo, la vida es un movimiento permanente, en el interior de cada uno de nosotros y también en el exterior. Pero este movimiento está, a su vez, en equilibrio permanente.

El problema que enfrentamos hoy los hombres es que a las mayores velocidades se suma la proximidad de un cambio con otros. Una vez que hemos iniciado uno ya nos están hablando de la posibilidad de otro más, tornándose todo mucho más inestable.

La teoría del caos nos indica que la situación de cambio es permanente entre pequeñas diferencias. La palabra “pequeño” es clave en la descripción de la vida humana y de las relaciones que mantenemos. La teoría de los sistemas se basa igualmente en el hecho de que los cambios pequeños son los que eventualmente producen los grandes cambios, ya que cada uno de ellos da lugar a otra serie de modificaciones, lo que Karl Popper (1902-1994) en *La lógica de la investigación científica* llamaba “la política de los pequeños pasos”, frente a lo cual Gregory Bateson (1904-1980) decía en *Mind and Natur*: “Quien quiere hacer el bien debe hacerlo en los pequeños detalles. El bien general es la coartada de los patriotas, de los políticos y los bribones”.

### 13.5 La profundidad del cambio

Muchos de los anuncios de cambio en la empresa son falsos. Se realizan debido a una acción contra ella por problemas de polución, o porque ha habido un fraude, o un accidente, pero nadie piensa en cambiar. También pueden ocurrir cuando una nueva plana directiva se hace cargo de la empresa.

Hay, es cierto, cambios pequeños, cotidianos, deslizamientos de costumbres. Pero los cambios, para ser profundos, necesitan tiempo y convicción. El

cambio rápido, profundo y estable es imposible a pesar de lo que se enuncia y propugna en las organizaciones. Un cambio puede ser rápido siempre que sea superficial, y si es profundo y rápido volverá en poco tiempo a lo anterior.

Por otra parte, quienes cambian a gran velocidad no están involucrándose como parte del cambio, por lo cual no nos interesan, ya que retornarán rápidamente a cualquier otra conducta. Que desembarque un consultor, tome medidas rápidas y cambie algunos nombres so pretexto de nuevas funciones y roles, no sirve y, de hecho, según datos de *The Economist* el 85% de las reingenierías han fracasado.

El cambio es algo así como el signo distintivo de una empresa moderna, y todos queremos ser modernos. Pero también es una política la profundización de lo que somos; en este sentido es un camino a seguir, una forma diferente de revolución que ha dado muy buenos resultados.

En todo caso, la cuestión es que no hay profundidad sin tiempo, sin convicción, sin todos los elementos que veremos al analizar el proceso de cambio. El cambio que se pretende profundo es un mero acto político que se vuelve contra el que lo inició.

### 13.6 El cambio de unas personas por otras

Una situación particular es la del cambio de personas, lo que significa despidos u otras formas de desvío. Despedir supone un conflicto previo y otro posterior, pero a veces no queda otro remedio. Sin embargo, hay una tendencia a exagerar los casos en que se dice que no hay más remedio. En general se debe más al deseo de quienes manejan el proceso de cambio de despedir a una persona determinada, que a la imposibilidad de encontrarle una salida a la cuestión.

En varias empresas, para los casos de personas que “había que despedir” he aplicado un sistema por el que, salvo que hubieran cometido una falta grave o tuvieran una mala calificación, se hacía un plan de recuperación entre las partes y Recursos Humanos por un periodo de tres o seis meses, dependiendo del nivel del puesto. El resultado era sorprendente: más del 90% de los casos que eran irremediables se solucionaban. Las razones eran múltiples, pero sobre todo se debía al hecho de cambiar las reglas de juego y establecer entre las partes y un tercero nuevas maneras de desarrollar el trabajo, lo que significaba al mismo tiempo nuevas formas de relación.

A veces, los despidos responden a que el gerente quiere demostrar a los accionistas su carácter para hacer los cambios que se propone, lo que no significa que lo ayude en el proceso de cambio. En todo caso, el despido de una persona en un grupo modifica las relaciones dentro del mismo, no importa si era líder, un miembro más o alguien a quien no se quería; siempre habrá cierta reacción, algo de compasión y el miedo de ser el siguiente en la lista. De hecho, las compras de empresas han dejado de ser una masacre, porque por fin las empresas se han dado cuenta de lo que era obvio: el daño resultaba mayor que el beneficio.

Un cambio de persona significa un reacondicionamiento del trabajo, quizá un empleado nuevo, un tiempo de readaptación y, eventualmente, un fracaso. Por eso, se deben meditar muy bien las razones, hacerlas saber y, cuando se trata de una reorganización, dar a conocer también el punto final de la misma. Dejar una situación de cambio sin definición es uno de los peores daños a la empresa, ya que todo el mundo estará dedicando su tiempo a suponer, querer saber y buscar cómo quedarse.

### 13.7 Resistencia al cambio

Cada persona es de una determinada manera, gusta de ciertas cosas, otras le disgustan. La personalidad es un conjunto de creencias, de ideas y de sentimientos. Cada uno se identifica consigo mismo y en la reacción a favor o en contra de algo. Habitualmente, elegimos siempre el mismo tipo de cosas y de situaciones, y preferimos el mismo tipo de personas. Esto es lo natural y es natural que cada persona quiera ser como es. Por lo tanto, cuando a alguien se le propone un cambio, también es natural que esa posibilidad no la convenza y que, eventualmente, ofrezca resistencia.

Un cambio supone una nueva adecuación al entorno. Lo que hacíamos de tal manera tenemos que cambiarlo. La clave está en eso de que nos convenza el cambio que nos proponen.

Quienes proponen un cambio, si son honestos, creen realmente en su conveniencia. Sin embargo, no hay nada más difícil de demostrar que la ventaja de un cambio. Conocemos lo que es y cómo está. ¿Por qué tenemos que creer que lo que vendrá será mejor? En algunas situaciones podemos encontrar argumentos fáciles, como una casa mejor, y sin embargo aun en estos casos habrá quien no esté de acuerdo.

La cuestión radica, en buena parte, en preocuparnos por el otro. En este sentido se realizó una experiencia muy interesante en 1928, cuando Elton Mayo (1880-1949), en *The Human Problems of an Industrial Civilization*, expuso las conclusiones a las que llegó en sus experiencias, particularmente en Hawthorne, en la Western Electric, donde analizó las mejores condiciones para incrementar la productividad. Un grupo de cinco mujeres en un cuarto llevaba a cabo su tarea; no importaba lo que Mayo hiciera, la productividad siempre aumentaba. Si la temperatura subía, se producía más, si bajaba también, lo mismo si aumentaba la luz o disminuía, si se acortaba o ampliaba el tiempo para la comida; siempre se producía más. Mayo no entendía lo que estaba sucediendo. No había un elemento común en las distintas situaciones que permitieran llegar a alguna conclusión, salvo uno, las personas mejoraban su productividad cuando se las tomaba en cuenta. Esto dio lugar a la Escuela de Relaciones Humanas y a un cambio de actitud hacia el personal.

Si empezamos por preguntarnos qué puede sentir y pensar la gente respecto de un cambio, habremos dado un enorme paso para lograrlo y para disminuir la

resistencia. La cuestión no es sólo lógica, hay resistencias psicológicas e incluso de tipo social, tales como relaciones personales, cuestiones políticas o intereses creados.

Hemos hablado ya de la clasificación en personas malas y personas locas, todo depende de si aplicamos la ley o la psicología. Cuando delineemos un cambio, no pensemos que algunos son locos o malos; parece que todo aquel que no está de acuerdo “es un ignorante”, “no tiene idea de qué se trata”, “es malintencionado”, etc. Los que no están de acuerdo quizá tengan razón o, por lo menos, sus propios sentimientos para no querer el cambio. Recordemos que una persona no cambia mientras no crea que aquello por lo que va a cambiar sea mejor que lo que tiene. Frente a esta regla de oro, está la otra que nos recuerda que los seres humanos tenemos miedo a lo que no conocemos.

El hecho de que los demás no tengan mi mismo punto de vista no los descalifica. Además, una persona que se enfrenta a un posible cambio puede sentir, y posiblemente sea cierto, que carece de las habilidades necesarias para tomar la eventual tarea. De ahí que ofrezca una resistencia feroz porque está convencida de que no podrá hacer lo que la nueva situación le plantea. Y nosotros, que no lo sabemos o no lo advertimos, seguimos insistiendo con razonamientos o propuestas que nada tienen que ver con su miedo. Este miedo no es necesariamente tecnológico. Puede relacionarse con cosas tan diferentes como el temor a estar en la calle o en la oficina todo el día, o al trato permanente con personas, o a trabajar en un piso alto o junto a una ventana o en un barrio determinado. Hay una gran cantidad de deficiencias en las habilidades y también una gran cantidad de reacciones por ello.

Como en todos los temas, existen muchas categorizaciones. Tomamos la de Jeffrey Pfeffer, quien describe las siguientes barreras de resistencia al cambio:

1. **Estratégicas y financieras:** cuando se plantean fuertes estrategias relacionadas con posibilidades de realización y fracasan; o cuando se requieren inversiones en máquinas y capacitación alejadas de lo posible.
2. **Sociales:** cuando el modelo de *management* planteado por las publicaciones se vincula con un hombre que hace las cosas (el *manager*), y no con los miles que en realidad las efectúan. De esta manera, el *manager* se ve presionado a actuar como ese líder exitoso y se convierte en una barrera real a los cambios.
3. **Políticas y de poder:** cuando se plantea un cambio en un lugar que no es nuevo, lo que implica que se han cometido errores antes, que otros han hecho las cosas mal, lo que representa otra barrera.
4. **Jerárquicas:** cuando quienes tienen el poder no son proclives a introducir modificaciones y Recursos Humanos no tiene fuerza dentro de la organización.

Entonces, cuando pensemos en un cambio, partamos de la base de la regla del 20-50-30, es decir 20% estará a favor, 50% será neutral y 30% estará en contra. Quizá no sea así exactamente, pero encontraremos los tres tipos de reacción.

Por lo pronto, la resistencia nos puede aportar ideas que no se nos habían ocurrido y que mejoren el proyecto. En este sentido, será una resistencia positiva, pero sólo si la escuchamos.

La resistencia podrá ser abierta o encubierta. Recordemos siempre que la abierta es más honesta, por lo cual, si la bloqueamos, podemos encontrarnos con sorpresas poco agradables; en cambio, si la tomamos en cuenta, estaremos mejorando la situación. Al advertir esta resistencia, tenemos que pensar si lo que estamos ofreciendo es lo adecuado para el resultado o si deberíamos introducir nuevos elementos. Si se llega a plantear la alternativa de despido o cambio, es probable que las personas elijan el cambio, pero se cobrarán esa humillación ni bien puedan.

Por otra parte, la resistencia encubierta es peor, y detectarla es muy importante. Habitualmente se presentará bajo otras razones o argumentos distintos que los reales, los que nos harán trabajar en el sentido incorrecto.

Además, debemos prever las resistencias de los que nos apoyan. Puede ser que algunos no estén totalmente de acuerdo con nosotros, pero prefieran no decirlo en una primera instancia, por las razones que consideren oportunas (no enfrentarse por nimiedades, esperar a que la situación esté consolidada, etc.). Pero en algún momento resistirán sorprendentemente algunos pasos y entonces quizá no entendamos qué está pasando con el proceso.

Puede suceder que los mismos que están de acuerdo con el cambio se asusten cuando comienza el proceso, tomen conciencia; y no creyendo que éste fuera a suponer tal o cual aspecto se resistan. No supongamos, pues, que estarán de acuerdo con nosotros siempre, ni en todos los aspectos.

Una regla fundamental del cambio es que toda vez que la nueva situación produce dificultades o molestias, las personas tienden a volver al estado anterior. Por eso es posible advertir al poco tiempo que aquello que dábamos por cambiado se vuelve a hacer como antes.

La realidad es que el cambio no es veloz e instantáneo, como se plantea a menudo. Cambiar es un proceso complejo y lento y, en más de una ocasión, doloroso. Por eso, cuando escuchemos a las personas decir que han cambiado, deberemos advertir a qué se están refiriendo realmente. No olvidemos que hoy cambiar es, más que una moda, una necesidad. Se ha instaurado en nuestra sociedad global que quien no cambia no sirve. Por lo tanto, no es extraño que escuchemos acerca de los cambios en las empresas y en las personas como algo que sucede en forma permanente, aunque no se modifique nada.

## 13.8 El proceso de cambio

Como vimos, el cambio se puede clasificar en:

	No planificado	Planificado
Cotidiano	1	2
Menor	3	4
Mayor: Cerrado	5	6
Abierto	7	8

De los ocho casos posibles de cambio, tres no ocurren: el caso 2, ya que los cambios cotidianos no se planifican. Los casos 5 y 7, ya que los cambios mayores necesariamente se planifican. Los otros casos los consideraremos a continuación.

### 13.8.1 El cambio cotidiano

Todos los días podemos hacer cosas diferentes que pueden convertirse en costumbre o no. Si las repetimos, habremos producido un cambio, seguramente pequeño; si no las repetimos, habremos modificado nada más que un hecho aislado.

Por otra parte, el cambio cotidiano puede ser más radical y esto podría deberse a:

- Accidente de la naturaleza
- Disposición de un poder muy por encima de nosotros
- Acción menor de otro

Un cambio de esta naturaleza podemos avalarlo o modificarlo.

Lo interesante en el cambio cotidiano es que tiende a obedecer ciertas líneas generales de la cultura de determinada sociedad o empresa. El viaje que hacemos habitualmente en avión a la otra planta, un día decidimos hacerlo en tren. Podemos hacerlo así sólo por esa vez o porque adoptemos el tren como forma de viaje a la otra planta.

Un día nos cruzamos con una persona que está dos niveles por debajo de nosotros y le pedimos algo. Esto no es lo que se hace en la empresa. Puede ser que no lo repitamos o que lo tomemos como hábito.

### 13.8.2 El cambio menor

Definimos como cambio menor al que, sin ser un deslizamiento cotidiano o un accidente, no tiene las características organizacionales de cambio mayor.

Periódicamente hacemos cambios menores, como puede ser un archivo o un distribuidor, para los cuales seguimos básicamente los mismos pasos que para el



cambio mayor (los veremos a continuación), aunque limitando algunos de ellos, ya que nos resultarían más molestos que necesarios. Éstos serían:

1. Visualizar el cambio
2. Analizar
3. Preparar
4. Buscar aliados
5. Comunicar
6. Hacer el seguimiento

### 13.8.3 El cambio mayor

El cambio mayor, que busca la modificación de elementos de cierta importancia en la empresa, debe ser planificado, aunque haya quien lo actúe instintivamente, como ocurre con la mayoría de los procesos de cambio. Se lo puede planificar utilizando una metodología de liderazgo cerrado o de liderazgo abierto.

### 13.8.4 Liderazgo cerrado

El cambio con liderazgo cerrado es, por ejemplo, un cambio de sistema o un cambio de facturación ejecutado con participación nula o muy baja. Es una forma autoritaria y, por consiguiente, resulta ser un cambio con grandes posibilidades de fracasar. Por eso es que quien quiera llevarlo a cabo deberá tomar importantes precauciones en el proceso, tanto en los aspectos ya indicados como en los que señalaremos en adelante.

Pasos para realizar un cambio mayor:

**Visualizar el cambio.** Todo lo que existe ha sido soñado antes por alguien. Todo cambio se inicia con una visualización. Sin visión no hay cambio.

**Analizar la visión.** Para asegurarnos alguna solidez, lo primero que debemos saber es por qué queremos hacer el cambio. Tener en claro que la razón final es la base de cualquier decisión. No se trata de un problema ético, sino de una cuestión de eficacia.

Deberíamos conocer qué se ha hecho hasta ahora en ese tema, qué ha ocurrido al hacerlo. Investigar la visión es importante, y se debe hacer hasta donde sea posible, sin quedar expuestos hasta el momento de entrar en la etapa de la publicidad.

**Preparación.** Si luego del análisis decidimos continuar, tenemos que determinar algunos otros aspectos:

- a. Del análisis debería surgir cuál es la tendencia en la empresa en ese momento. Empujar cuando la tendencia es a favor de lo que queremos puede resultar contraproducente. Si está yendo hacia donde deseamos, simplemente bastará con aceitar algunos aspectos; pero si desarrollamos una acción de cambio, seguramente produciremos el efecto contrario.
- b. Cuáles son los recursos financieros, técnicos y organizacionales disponibles.
- c. Cuál será el plan que llevaremos adelante, qué estrategias utilizaremos, si seguiremos efectivamente un liderazgo cerrado o si consideramos mejor cambiar al liderazgo abierto, cómo enfrentaremos la resistencia que prevemos.
- d. Cuánto estamos dispuestos a comprometernos con ese cambio. Todo intento de cambio significa enfrentar problemas; también éxitos. Cuántos son unos y otros. ¿Compensan el esfuerzo? ¿Qué pasa si fracasamos?
- e. Cuánto tiempo estamos dispuestos a dedicarle y en qué plazo queremos que esté hecho. La velocidad es contraria a la seguridad, pero a veces es más efectiva la sorpresa. Todo cambio necesita un manejo adecuado de la velocidad; a veces hay que dejar de presionar para que los componentes se afiancen, en otras hay que apurar para alcanzar alguna meta que ayude a la motivación y al compromiso. Pero nunca la norma es acelerar por principio ni permanentemente, sino adecuar la velocidad a la marcha del proceso y a la reacción de las personas.

**Componentes estratégicos para el proceso.** Esta es una parte muy importante de la preparación y también de todo el proceso. Algunos elementos a considerar son:

- Ser flexibles, ningún cambio se consigue en un 100%; no les exijamos flexibilidad sólo a los demás.
- Buscar soluciones diferentes; estimular a los demás para que lo hagan.
- Ser prudentes; no apurarse a decir “no” a las propuestas que nos presentan.
- Buscar los puntos de interés entre los grupos y personas para lograr sinergias.
- Ser tenaces; la constancia es fundamental para conseguir un cambio.
- Elegir cuidadosamente las personas o grupos con los cuales comenzar la acción.
- Revisar el proceso y los costos que estamos pagando y que habremos de pagar.
- Reanalizar el plan.

**Buscar aliados.** Conformes con lo anterior, saldremos con nuestro proyecto. El primer paso es buscar aliados. Serán aquellas personas con las que podamos contar y con las que formaremos un grupo tan fuerte como para poder llevar adelante la cuestión. No serán necesariamente quienes estén involucradas en el tema, sino las que nos apoyarán, aquellas con las que constituyamos un grupo de poder suficiente para el proyecto. A estos aliados les comunicaremos nuestra idea y esperaremos de ellos opiniones que refuercen y modifiquen aspectos del proyecto.

**Comunicar a terceros.** La comunicación es esencial para lograr el cambio. La forma en que nos comuniquemos estará sujeta al grupo al que nos dirijamos y a la cultura de la empresa. Los medios más recomendables serán los que nos permitan llegar más directamente a las personas. De cuán clara sea nuestra comunicación dependerá el nivel de compromiso o las confusiones que surjan. Recordemos que comunicar se basa en escuchar y así mantener abierto el canal para saber qué sucede.

**Transmitir urgencia.** Este es un tema central del liderazgo cerrado. Quienes sienten que deben cambiar porque hay una urgencia están de acuerdo en aceptar un liderazgo. Si no, es difícil que accedan a hacer un cambio; si se puede esperar, para qué cambiar. En un incendio las personas se entregan al liderazgo de desconocidos sólo porque creen que los otros saben más que ellos.

**Tomar la colina / Rodear al adversario.** Los hombres necesitamos ver para confiar. Una propuesta de cambio requiere resultados de cierta inmediatez relativa para que las personas no la vean como algo que está allá lejos, que no sirve y que por eso no puede mostrar resultados. Para evitarlo hay que tomar acciones de tiempo corto, que se denominan tomar la colina o rodear al adversario. Se trata, por ejemplo, del sistema de facturación, hacer una parte de la propuesta de cambio, o de hacer el cambio en un sector con la intención de demostrar su utilidad, lograr que los demás adhieran.

**Premiar a los comandos por su éxito de demostración.** Quienes hayan ejecutado esa parte, deben ser mostrados al resto de la organización y premiados públicamente para que despierten el deseo de los demás de trabajar en ese mismo sentido.

**Cortar lo que haya que cortar.** En algún momento puede ser que haya que cortar, bien porque el plan significa reducir la cantidad de empleados o porque las personas insisten en oponerse. Es cierto que la mayoría son los que se sientan en la cerca a mirar. Pero es necesario que éstos que no se comprometen comiencen a actuar dentro de los nuevos parámetros, porque si no, con su

pasividad, suelen ser perjudiciales. Dentro de las consideraciones iniciales debemos tener previsto que habrá un momento de corte, y si ocurre, no debemos dudar.

**Comunicar.** Hay que seguir comunicando a lo largo de todo el proceso, haciendo saber cómo va, en qué etapa se está entrando, dando a conocer qué ocurre. Las mediciones hechas a este respecto son lamentables. Un caso típico mostró que las comunicaciones sobre el tema fueron, al año siguiente, el 0,036% del total de las comunicaciones.

**Motivar.** Cuando el proceso está en marcha, se necesita comunicación permanente y motivación. El personal involucrado debe ser motivado; para esto hay que partir de algunos conceptos básicos que se suelen olvidar: no hay cambio hasta que el operador no cambia.

- a. Los gerentes que al dar una orden creen que por este solo hecho las cosas han cambiado están en un grave error; los hemos visto sorprenderse más de una vez y arremeter contra alguien para demostrar más bien su furia que su perspicacia.
- b. Para que el operador cambie, debe estar convencido, y para esto tiene que participar en el proceso: no hay cambio sin convicción y no hay convicción sin participación.
- c. Para lograr que el cambio sea más fácil, hay que eliminar los temores de los demás, que no son necesariamente los que nosotros suponemos, por lo tanto hay que preguntar, averiguar, saber, para poder reducirlos.

No hay cambio mientras el operador no esté convencido de que es mejor para él lo que le proponemos que lo que ha hecho hasta ese momento.

Si hemos dedicado espacio al problema del cambio personal es precisamente porque en este proceso es fundamental que atendamos a lo que le ocurre a quien está en el lugar del cambio, porque sin él no podremos lograrlo y sin conocerlo no haremos más que suposiciones que nos llevarán a mayores dificultades.

Entonces, hay que comunicar lo que sea más conveniente y del mejor modo posible, pero no hay que perder el clima de cambio que se quiere fomentar. Sin embargo, puede ocurrir que mientras se realizan tareas iniciales como las descriptas sea conveniente no presionar a la organización con más conceptos o enunciados sobre el cambio buscado. En ese caso, tal vez lo mejor sea llamarse a silencio, salvo en el área que está implementando el cambio, y esperar el momento del éxito parcial para mostrar a la organización el resultado y entonces sí ir hacia adelante con las comunicaciones.

Durante todo este tiempo lo que presuponemos es que nuestra intención será resistida. No hay cambio sin resistencia porque, como hemos visto, las personas vivimos en situación de equilibrio y cada cambio representa una

pérdida. Si no podemos confiar en los “livianos” que se adhieren a nuestro carro sin convicción, ¿qué deberíamos hacer?

Lo bueno del *management* es que depende en última instancia del *manager*. Sabemos hasta aquí bastante sobre las diferentes situaciones. Entre ellas, que no debemos dejarnos arrebatar por éxitos aparentes basados en personas que no han demostrado verdadera convicción en el cambio. Llegados a este punto, podemos:

- Trabajar con ellas para intentar profundizar el nivel de convicción.
- Dejarlas simplemente donde están suponiendo que no podrán hacer mucho daño.
- Despedirlas.

**Consolidar.** No bien se consiguen los objetivos, hay que preocuparse por consolidar cada parte, lo cual significa cambiar el sistema, hacer una política, modificar un procedimiento, es decir, realizar lo necesario para que el cambio se institucionalice. Esta es la manera de asegurarse que el cambio se convierta en parte de la realidad cotidiana. Si no, corremos el riesgo de volver silenciosamente a lo anterior o a un punto intermedio que suele ser más eficaz.

**Hacer el seguimiento.** En todo este proceso se debe hacer el seguimiento de los planes para confirmar el cumplimiento de las etapas y poder actuar frente a las desviaciones.

**Medir.** Al terminar, hay que medir. Si hay etapas por demás largas, conviene medir en algunos puntos. Para ello deben efectuarse encuestas anónimas entre el personal, que nos informen sobre lo que está ocurriendo, y luego, si sigue ocurriendo a pesar de que hayan transcurrido dos años.

### 13.8.5 Liderazgo abierto

El cambio por liderazgo abierto se enfoca en tres principios básicos:

- El cambio lo hacen las personas involucradas.
- El cambio se produce porque las personas consideran mejor la nueva situación.
- El cambio sólo se produce cuando los operadores cambian.

El cambio por liderazgo abierto es aquel en el cual se recurre a la participación activa de las partes involucradas para alcanzar el cambio. Los tres primeros pasos son los mismos que en el caso del liderazgo cerrado, es decir:

- Visualizar el cambio
- Analizar la visión
- Preparación

Como vimos antes en el punto c) de la preparación, una cuestión a decidir es si se sigue la aproximación del liderazgo cerrado o si se opta por el abierto. Si se decide por el liderazgo abierto se seguirá la aproximación de “cambio flexible”, que significa aceptar modificaciones a la idea original.

Con esta aproximación, en casos en los cuales una parte de la organización se mantenía cerrada al resto y con graves dificultades de comunicación interna, a partir de trabajar la administración del tiempo el grupo logró cambiar totalmente su actitud en un plazo de seis meses. En otro caso donde el tema eran las dificultades del grupo gerencial para analizar situaciones y resolver conflictos, se obtuvieron importantes modificaciones trabajando el sistema de planificación; ocho meses después se estaba en condiciones de hacer un excelente plan porque las personas involucradas podían discutir sus diferencias y resolver los problemas que se les planteaban.

Esta forma de aproximación al cambio presenta las siguientes dificultades:

1. La delegación de poder en el grupo para que elija los caminos que prefiera, así como para que llegue al lugar esperado antes o quizá después de lo que nuestra ansiedad pretendía.
2. Se basa en que los pequeños cambios son los importantes, por lo tanto, no hay grandes demostraciones ni carpetas glamorosas para los asistentes.
3. Nadie puede dar garantías de que el grupo llegará efectivamente al lugar exacto que el jefe quería; pero no hay duda de que llegará a alguno similar.

En el método del cambio flexible se parte de la base de que cada reunión alcance pocos objetivos pero claros y, sobre todo, propuestos por el grupo. En todo este proceso se busca que el grupo pierda el miedo al cambio. Si éste siempre ha despertado miedo, hoy en día la cuestión se ha exacerbado, ya que cada vez que se ha hablado de cambio, la situación ha terminado en despidos. Al ser protagonistas de los cambios, los miembros del grupo comienzan a perderle el miedo a la palabra y pasan de un estado en que se trata de producir cambios en la cultura a otro en que se produce una cultura de cambio, lo cual no es un simple juego de palabras sino una actitud de vida. Cuando hemos dejado una organización que ha podido experimentar esa manera de aproximarse a los problemas, los cambios siguen ocurriendo impulsados por quienes, en otra circunstancia, se hubieran opuesto.

## 13.9 Otros aspectos del cambio

### 13.9.1 Los roles

Todo proceso de cambio supone la existencia de ciertos roles en quienes trabajan la cuestión. Estos roles se pueden denominar de maneras diferentes. Básicamente, son los siguientes:

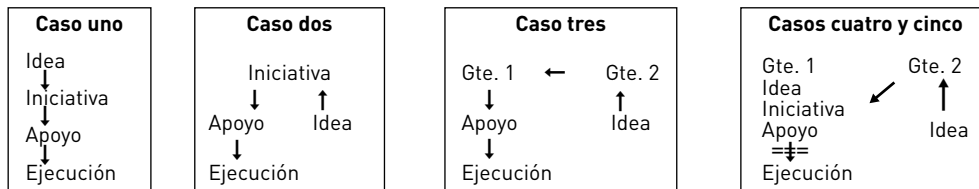
- **Idea:** una persona o un grupo tiene una idea; esta idea supondrá un cambio.
- **Iniciativa:** una persona o un grupo toma la iniciativa para llevar esa idea a la práctica.
- **Promoción:** hay personas que no tienen poder para efectuar el cambio, pero lo apoyan.
- **Apoyo activo:** hay personas con poder para hacer el cambio y lo apoyan concretamente.
- **Cambio:** hay personas que producen el cambio.
- **Control:** hay personas que hacen el seguimiento del proceso y el control de su mantenimiento. Estos roles no siempre están presentes ni deben ser personas diferentes quienes los desempeñen. Algunas ideas pueden haberse producido de manera poco definida, y puede ocurrir también que una misma persona tenga más de un rol.

### 13.9.2 Estructura del cambio

Llamamos estructura del cambio a la situación jerárquica relativa de los que ejecutan cada rol. Algunos casos típicos son los siguientes:

1. Hay una relación jerárquica directa entre quien tiene la idea y el que toma la iniciativa, quien a su vez es el jefe de quien da el apoyo y éste lo es del que ejecuta el cambio. Es la forma más fácil.
2. Cuando el promotor de la idea es un *staff* del apoyo, que es quien tiene el poder, y ambos reportan a quien tiene la iniciativa, si hubiere dificultades el jefe las canalizará debidamente.
3. Si el promotor y el apoyo activo no sólo están separados, sino que además reportan a personas diferentes, las dificultades pueden producirse en dos niveles en vez de en uno solo.
4. Si quien tiene que ejecutar no está de acuerdo con hacerlo, la situación se complica y entonces, aunque haya apoyo suficiente, el proceso será discontinuo y seguramente abortado.
5. Cuando un *staff* propone una idea y la línea reporta a otro supervisor, si toda esa línea no está de acuerdo es extraordinario que el cambio se produzca.

## Estructuras posibles de un cambio



## 13.9.3 Tecnología o personas

La discusión acerca de si se privilegia la tecnología o las personas es larga y antigua. No suele haber acuerdo sobre si conviene instalar la tecnología y que las personas se adapten, o ayudar primero a que las personas cambien y modificar después la tecnología.

En realidad, es un proceso recíproco y sucesivo. Un cambio de tecnología sin el acuerdo de las personas involucradas es una pérdida de tiempo y dinero. La situación más conveniente es que quienes deban hacer el cambio lo pongan ellos mismos en práctica. Es mejor que reemplazar a esas personas por otras o que instalar la tecnología por la fuerza.

La ansiedad de la gerencia por producir un cambio suele empujar hacia la alternativa de imponer una tecnología. Quien o quienes han sido encargados de poner el cambio en marcha, conscientemente o no, tienden a simular el logro de resultados cuando no los consiguen. Esto es un riesgo, ya que habrá que demostrar los resultados, pero si se plantea en forma adecuada no lo es tanto, porque el tiempo corre a favor de él o ellos. Nuevos problemas ocupan a la gerencia, si ésta tiende a preocuparse por los más urgentes o importantes, probablemente seis meses después se deje de hablar del proyecto.

## 13.9.4 El problema de pensar

Pensar nunca ha sido una actividad fácil y hoy lo es menos, porque aunque disponemos de mucha información, tenemos menos tiempo.

Primero, debemos distinguir el grupo de las personas que no tienen formación ni información; después, el de aquellas que necesitan ser contenidas por organizaciones. Algunas organizaciones, como los ejércitos y las iglesias, son un ejemplo, pero también las empresas pueden serlo.

Desde otro punto de vista, uno de los problemas más importantes de nuestra época es el hecho de que los medios de comunicación nos van “educando”, van acostumbrándonos a ciertas tendencias y formas de ver las cosas, y luego, cuando nos toca elegir, adoptamos lo que ellos nos han enseñado a gustar, creyendo que estamos pensando por nuestra propia cuenta.

En el ámbito empresarial, la seguridad de hacer “lo que corresponde” según la moda del momento disminuirá las críticas posibles, porque estamos haciendo lo que se supone hay que hacer. Lo que no podremos decir es que lo hayamos meditado o que sea lo que creemos mejor. Adherimos a algo que nos hace sentir



seguros. Así, el miedo a la libertad hace que prefiramos estar contenidos en algo mayor y más importante aunque nos veamos limitados.

Pero pensar es más que imitar. Pensar es razonar a partir de información de todo tipo. Con este propósito, es preciso que nos demos el tiempo y la tranquilidad necesarios para que los pensamientos no sean mera racionalización, sino que fluyan como parte de nuestro ser. Es lo que, desde otro punto de vista, en algunos países se llama “dormir la situación”, no tomar una decisión inmediatamente sino esperar una noche a que el subconsciente haga su trabajo de elaboración. Esto, que no es el pensamiento racionalista, también es útil e importante.

En todo esto, la mayor dificultad se basa en el hecho de que pensar implica ser persona. Ser persona significa habernos dado antes los tiempos de ensimismamiento, es decir, de estar en nosotros mismos, enriqueciéndonos y haciéndonos crecer interiormente.

### 13.9.5 Prevenciones importantes

El cambio, como toda actividad humana, tiene en sí algunas cuestiones habituales o fundamentales que pueden prevenirse. Las siguientes son las más importantes para tomar en cuenta:

1. Un proceso de cambio requiere poder. No se puede hacer un cambio si no se tiene el poder para ello. Pero, a veces, el entusiasmo o el deseo de ver una idea plasmada en la realidad nos hace sobrestimar el poder que tenemos. Esto es más común en quienes están en una posición de *staff*, que por su prestigio interno en ocasiones pueden engañarse acerca de dónde está el poder de la organización.  
El problema del poder le ocurre eventualmente a quien está en el medio de la línea jerárquica del cambio. Puede ser que su gente no le dé el apoyo necesario y que él lo haya sobrestimado, o que sus superiores de pronto no estén tan de acuerdo con la idea como él cree. En cualquiera de los dos casos, corre el riesgo de fracasar. Para evitarlo, es importante una clara explicitación por parte de quien nos supervisa, así como un manejo cuidadoso de las naturales resistencias que debemos esperar.
2. Cuando una persona que está muy ocupada se involucra en un proceso de cambio es probable que fracase. La falta de tiempo es un elemento muy perjudicial, porque participar de un proceso de cambio absorbe una importante cantidad de tiempo.
3. Otra de las prevenciones fundamentales es la claridad del rol. Si no es claro qué se espera de uno, lo más prudente es no participar, porque en la confusión lo más probable es que se salga maltrecho.
4. Si vemos que nuestro jefe se está involucrando en un cambio para el que no tiene poder suficiente y no atiende nuestras advertencias, es mejor que nos apartemos del tema, porque si las cosas no resultan, como suponemos

que ocurrirá, seremos parte del fracaso y seguramente quedaremos peor parados que nuestro jefe.

5. Las posibilidades de producir el cambio constituyen, obviamente, un tema central. Si nuestra estrategia no es suficientemente eficaz, no sólo no habremos logrado el cambio, sino que obtendremos descrédito en vez de prestigio.

Cuando se anuncia un cambio y luego no se concreta, se pierde credibilidad, y las posibilidades de administración futura se resienten. Es cierto que muchas veces parece que no hubiera ocurrido nada y todos dan la impresión de estar mirando hacia otro lado, pero la verdad es que cuando la persona aparezca con otra novedad, difícilmente los demás se enrolarán en su idea.

6. En muchas ocasiones ocurre que el proceso comienza de acuerdo con lo esperado o aún mejor, y que de pronto empieza a perder velocidad y termina por quedar empantanado. Este fenómeno no es casual y probablemente se hubiera podido evitar.

Estos procesos inconclusos en silencio, en general, se deben a que:

- Las resistencias se evaluaron mal y ese optimismo hizo que, al momento de manejar la situación, ésta se fuera de las manos.
- Algunas personas que estaban entusiasmadas con el proyecto cambiaron de opinión cuando lo vieron tomar forma. Éste es un hecho más difícil de prevenir, por lo tanto debemos tener cuidado con los que están en el margen de la aceptabilidad del proyecto y con aquellos otros que son poco profundos en sus opiniones
- La planificación no ha estado bien hecha, los pasos sucesivos se han complicado y se ha terminado por producir el caos, situación en que la responsabilidad de los intervinientes es más clara.

Podemos cerrar este tema con la afirmación, ahora más evidente, de que el cambio no es una cuestión fácil de lograr. Alcanzarlo ya es difícil; que se mantenga lo es tanto más. No obstante, todos escuchamos hoy día hablar con una gran liviandad acerca del cambio y de los logros de las empresas haciendo cambios. Y esto tiene más relación con lo que vemos en nuestra realidad.

No cabe duda de que se han producido cambios en el mundo y en las empresas. Pero tampoco cabe duda de que muchos más cambios que los realizados son los anunciados como hechos y muchos son también los que se apreció que ocurrían y que luego se volvieron atrás. A veces, con dos o tres cambios de títulos de puestos o de despidos de gerentes, se anunciaba una reingeniería con bombos y platillos. Sin embargo, en verdad el cambio era poco o nulo. Se cambiaba el decorado, pero no la realidad.

Nuestra síntesis aquí sería que no hay que subestimar los procesos de cambio, en la creencia omnipotente de que ocurrirán. Como ya hemos visto, la

cuestión es mucho más complicada y, por lo tanto, hay que actuar con la habilidad y el sentido de la realidad suficientes.

### 13.10 Desarrollo organizacional

En la década de 1960 se produjo una explosión en materia de recursos humanos. Fue cuando aparecieron los psicólogos sociales que abrieron nuevos rumbos a las ideas del *management*. Entre los elementos que se crearon se encuentra el desarrollo organizacional, que es, básicamente, una técnica de cambio y busca lograr modificaciones de manera amplia y coherente con la ayuda de un agente de cambio externo. Los procesos, en general, son largos; esto junto con el costo del agente externo ha provocado que no se utilice como antes.

Warren Bennis señala que “el desarrollo organizacional es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización”.

Richard Beckhard, por su parte, lo define como “un esfuerzo de toda la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento”.

Define como sus características las siguientes:

1. Es un empeño de cambio planificado. Los pasos son:
  - a. antecedentes de la cuestión;
  - b. definición de la necesidad;
  - c. diagnóstico inicial y estrategia;
  - d. realizaciones;
  - e. resumen y análisis.
2. Compromete al sistema en forma integral, es decir, no parcialmente. Siempre debe estar referido a partes importantes del sistema de la empresa.
3. Debe estar administrado por la alta gerencia. Esto es válido si no se trata de cambios en áreas o zonas específicas que necesitan solamente el acuerdo de la alta gerencia, como puede ser una planta en un lugar alejado.
4. Está ideado para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización.

El proceso es, en síntesis, designar un especialista externo que lidere el proyecto y un líder interno. Solos o con ayuda, buscarán los antecedentes de la cuestión y definirán la necesidad. Generalmente, es el especialista externo quien hace el diagnóstico inicial y define la estrategia. Si esto se aprueba por la alta gerencia, comienza el proceso, el cual será diferente en cada caso. Puede iniciarse con un cambio en los sistemas, con reuniones grupales en la alta dirección para precisar algunos elementos, con la definición de niveles en la organización, etc. El proceso no es estático y toda vez que sea conveniente el especialista externo hará las recomendaciones para tomar determinadas acciones. En

un momento del proceso se superan los problemas planteados en el diagnóstico y algún otro que hubiera aparecido posteriormente y se lo da por terminado.

El desarrollo organizacional fue un instrumento novedoso y muy potente para promover cambios hechos de manera coherente y mantiene su validez como tal, aunque se tienda a utilizar técnicas más específicas y con agentes de cambio internos.

Su principal problema es que se trata de una técnica que, por ser integral, requiere que toda la organización se involucre; por lo tanto, encuentra resistencias aisladas que dificultan las modificaciones de otros sectores interesados en el cambio. Por otra parte, un cambio integral en un entorno como el actual significa el compromiso por un periodo de cinco años para lograr los cambios deseados. Esto puede darse en grandes organizaciones que atraviesen, además, graves situaciones. En momentos así las personas tienen más interés en reunirse alrededor de un proyecto que pueda resultar salvador para la empresa, aunque implique el despido de algunos. En una empresa que no esté en dificultades o que no haya tomado conciencia de la profundidad de éstas, resulta difícil llevar a cabo un proceso de desarrollo organizacional, ya que las resistencias serán obvias e inmediatas.

### 13.11 Resumen

En este capítulo hemos descripto el cambio y hemos recorrido los antecedentes. El problema del cambio se inicia en los comienzos mismos de la Filosofía. Es Heráclito quien modifica la idea básica tradicional que sostenía la inexistencia del cambio. A partir de él se presentan distintas posiciones hasta llegar a la fenomenología, que admite que se puede conocer el cambio de lo aparente (el fenómeno) pero no el ser.

Hemos desarrollado la idea de la pirámide personal, con lo aparente, las creencias e ideas y la roca, lo más profundo y poco o nada conocido de cada uno de nosotros y cómo esto influye en los procesos de cambio. Hemos visto el plan de cambio y quién es el que cambia y cuándo se cambia. También de qué modo la velocidad se contradice con la profundidad. Hemos analizado el problema que supone el cambio de personas y su influencia en la situación, y el tema de la resistencia al cambio, algo natural en el ser humano y que se debe considerar desde el comienzo mismo de los procesos.

Hemos considerado los procesos de cambio. El cambio cotidiano, que se hace casi sin darnos cuenta; el cambio menor, que ocurre como una síntesis del cambio mayor y que se puede tomar en cuenta como posible promotor de efectos importantes; el cambio mayor en sus pasos desde el desarrollo de la idea y la búsqueda de aliados hasta la definición de hacer un cambio de liderazgo cerrado, donde el líder sigue adelante con el proceso, o un cambio de liderazgo abierto, para lo cual se constituyen grupos que avanzan sobre la idea básica





## CAPÍTULO 14. **Gestión internacional**

---

**E**n este capítulo consideraremos los temas que plantea la gestión en otros países. Trataremos los problemas que representan para la empresa y para el empleado y su familia, y cuál es la situación y la tendencia frente a la creciente globalización de la economía. Por último, nos referiremos al entrenamiento requerido y al tema de los casos de fracaso de la gestión internacional.

### **14.1 La cuestión de las empresas**

La gestión internacional es la continuidad de la organización en distintos países. Desde siempre ha habido comerciantes con agencias en el extranjero, pero a partir de la década de 1930 se intensificó la gestión internacional. Las empresas internacionales envían muchas personas de la Casa Central a las filiales de otros países. Esas personas ocupan puestos altos, intermedios y aun bajos en departamentos técnicos; incluso se envían operarios a esas filiales. La idea detrás de esta política era que los nativos (*natives*) no tenían capacidad para desarrollar tareas que no fueran muy simples. Las empresas involucradas, en su enorme mayoría, eran inglesas o norteamericanas, ya que los demás países no habían solucionado todavía su problema de cómo administrar en lugares lejanos. Esta situación general se mantuvo hasta después de 1950.

Durante esa década el crecimiento de la economía mundial provocó que cada vez más personas fueran enviadas al exterior. Estas empresas con filiales en otros países fueron denominadas multinacionales y a los empleados enviados a esas filiales se los llamó expatriados. Como se produjo un aumento de los gastos

de las empresas en el rubro expatriados, comenzó a revertirse la situación. Primero fueron los operarios, que fueron capacitados para desempeñar esos puestos, luego los puestos de menor nivel también pasaron a manos del personal local, que era capacitado en otras filiales o en la Casa Central. Como era de suponer, salvo en algunos países muy específicos, estos empleados locales desempeñaban los puestos perfectamente. Esto hizo que cambiaran las actitudes de quienes tenían que decidir y, en la década de 1960, personal local comenzó a ocupar puestos gerenciales.

Al mismo tiempo, y en distintos momentos durante esa década y la siguiente, una ola subversiva se produjo en el mundo como consecuencia de la Guerra Fría. Uno de los objetivos de la subversión fueron los ejecutivos extranjeros de empresas que habían cambiado su denominación de multinacionales a transnacionales. En algunas filiales, los extranjeros y sus familias fueron evacuados en cuestión de horas, dejando los puestos a personal local que, obviamente, no había sido entrenado para ello. Sin embargo, y mediante una fluida comunicación con la Casa Central, se desempeñaron adecuadamente en la emergencia. A partir de ese momento se hizo muy difícil revertir la situación y las empresas adoptaron la posición de mantener al presidente, al director de Finanzas y a algún técnico de diferente nivel.

No obstante, la evolución de esta situación también fue muy rápida, ya que el entrenamiento de mucho personal local se hacía en la zona central de la Corporación. Así, los miembros de ésta fueron conociendo a los extranjeros y advirtiendo su mérito, lo que trajo aparejado que dejaran de despreciarlos. Desde luego que no era, ni es lo mismo, ser un neoyorquino en la central de Nueva York que ser un colombiano o un francés.

A la par, personas de otros países comenzaron a ocupar puestos crecientemente importantes en las casas centrales de las corporaciones, llegando incluso a ser miembros del *Board* de directores.

Las empresas transnacionales alentaron la formación de cámaras empresarias de la misma nacionalidad en los países, para que se pudieran discutir en ellas los temas comunes. Éstos giraban alrededor de cuestiones como comercio, relaciones con la comunidad y política para con los empleados. Con el tiempo llegó a abarcar todo tipo de situación que las empresas de un mismo origen pudieron enfrentar. La actitud de estas cámaras fue, en general, soberbia, considerando que lo que decían era la verdad y despreciando otras opiniones. Las cámaras recurren hoy en día a la opinión de expertos y realizan tareas de mutuo conocimiento con las localidades donde están asentadas.

En los últimos años, se manifestó una tendencia hacia una actitud más abierta, para lo cual tuvo alguna influencia el hecho de que muchos de sus miembros fueran oriundos del país en el que opera la empresa. Las culturas empresarias de las filiales de una transnacional se relacionan más con la cultura de la Casa Central que con la del país donde están asentadas. Por otra parte, el hecho de que haya personal local facilita la comprensión de las problemáticas de individuos y



grupos dentro de la organización. A veces se trata simplemente de hablar con la persona indicada para solucionar un problema, mientras que si no se sabe dónde está la fuente del problema y dónde la llave de la solución, se puede llegar al conflicto.

El tema que enfrentan actualmente las empresas es cómo tratar la cuestión de los expatriados con una amplitud mayor que en el pasado. Hasta hace pocos años esto se reducía a que algunas personas de la filial conocieran el idioma del país en que estaba asentada la corporación, hicieran estadías en ciertos lugares con el propósito de entrenarse para puestos de alto nivel y determinar cual sería la forma de pago de los expatriados, que en ocasiones no era igual para quien venía de la Casa Central que para aquel que provenía de una filial. En todo caso, los problemas que han tenido que enfrentar las empresas son básicamente los que debe solucionar una persona que se mueve de un país a otro.

Hasta la década de 1930 las empresas internacionales solían comportarse como tales, es decir, como una empresa que tiene negocios en algunos otros países. El que dio un vuelco a la cuestión fue Sloan cuando, como vimos, ideó la organización divisional. Esto permitió el surgimiento de las corporaciones, que tenían organizaciones bien desarrolladas en cada lugar bajo patrones sistemáticos y con políticas generalmente bien definidas. En esto los norteamericanos llevaron la iniciativa, adoptada luego por los ingleses. Los demás países tardaron mucho más tiempo en darse cuenta de la ventaja de la organización divisional y de la conveniencia de reducir el poder arbitrario de algunos funcionarios de la casa central. Así, el funcionamiento general, además de solucionarse a una velocidad mucho mayor, quedaba bajo el paraguas invalorable de ser una política de la corporación que se aplicaba como tal en todas las filiales. Todavía hoy se discuten aumentos o condiciones de compensación y beneficios para expatriados de manera personal y particular en algunas organizaciones que, en realidad, están más cerca de ser empresas internacionales que corporaciones transnacionales.

## 14.2 La cuestión personal

La gestión internacional les plantea a los empleados una cantidad de problemas, pero también les otorga ventajas.

Estas últimas consisten, básicamente, en hacer una carrera más rápida dentro de la corporación, ser parte del núcleo especial de los expatriados que se consideran personas de alto potencial y conocer diferentes países y culturas.

Los problemas son muy diversos, por ejemplo:

1. La aceptación de la propuesta.
2. El análisis del impacto económico en el país al que se iría, de las condiciones que da la empresa (cambio, costo de vida, segundo auto, etcétera.).
3. La preparación para mudarse.

4. La elección del lugar donde vivir y la ayuda con que se podrá contar en la casa.
5. Los estudios para quienes tienen hijos en edad escolar.
6. La posibilidad de contar con amigos en ese lugar.
7. El conocimiento de las costumbres de la sociedad en la que se va a vivir, su ética y sus leyes.
8. La posibilidad de interactuar en esa sociedad, en especial la pareja.
9. El nivel de seguridad personal del país, de la población donde se va a estar y del barrio posible.
10. El conocimiento de las condiciones políticas de ese país.
11. El sistema cultural dentro de esa filial, lo cual está relacionado con la cultura del país y también con las características de las personas que detentan el poder en la organización.
12. La relación de esa filial con la Casa Central y el papel que uno va a desempeñar en ese entorno, como continuador o como reformador.
13. Las aproximaciones a las soluciones de productividad de la cultura empresarial en el país en general y en la afiliada en particular.
14. La adaptación del empleado y de la familia a estas situaciones.
15. El problema del reingreso a la empresa de origen.

#### 14.2.1 Los primeros pasos

La propuesta será considerada por cada empleado según su situación personal. Por ejemplo, si es soltero definirá la cuestión en forma personal, pero si está casado, en pareja, de novio, deberá plantear el tema a la otra persona.

El rechazo inicial puede deberse a alguna de las siguientes causas:

1. La remuneración no es suficiente para producir el ahorro que todo expatriado calcula hacer cuando va al exterior.
2. El país de destino no es de su agrado.
3. La filial que le proponen tiene algunos problemas que no le gustan.

En esta etapa, la persona tiene que analizar con cuidado el tema económico viendo si el cambio ofrecido le permite vivir en forma adecuada en el otro lugar. Uno de los problemas es la jubilación, que, si no se paga durante la estadía afuera, son años perdidos para el cómputo final de este beneficio. Como nunca se sabe por cuánto tiempo uno se va, hay que recibir aunque sea una pequeña suma para mantener la antigüedad en el sistema de retiro. En otros casos, habrá que seguir pagando el plan especial en que esté inscripto el empleado, para lo cual necesitará una suma extra.

Hay que tomar en cuenta la ubicación y las características de la localidad de destino. Puede tener un clima duro, puede ser muy pequeña y ofrecer una vida social limitada, o que esté alejada y entonces sea difícil llegar a cualquier otra población.

La aceptación del cónyuge siempre está condicionada a ciertos factores. Puede ser respecto de las posibilidades de participación comunitaria, de la existencia de lugares de entretenimiento o de estudio, del tiempo que durará el contrato o de otras cosas que una persona puede sentir que le van a ocurrir lejos de su casa en un país extraño. Si el cónyuge no está convencido de aceptar la oferta, el riesgo que se corre es alto. Los casos de parejas de expatriados que han tenido problemas son muchos. El cónyuge con trabajo está absorbido por sus tareas, mientras que el otro está encerrado en un círculo del que puede salir o no. Busca salir de la situación de encierro y en muchas oportunidades puede llegar a la depresión o la dependencia del alcohol para evadirse.

### 14.2.2 La mudanza

En una época, el marido iba primero al lugar y elegía una casa. Luego se optó porque ambos fueran a un hotel mientras ella buscaba casa y él empezaba a trabajar. Ahora se tiende a que ambos se trasladen al lugar, incluso que vean la casa de la empresa o que alquilen una, vuelvan y empaquen sus pertenencias. Las empresas proveen mudadoras internacionales con mucha experiencia en el manejo de estas situaciones.

Puede ocurrir que la mujer consiga ayuda para instalar la nueva casa o que no haya mano de obra disponible. Cada mujer reacciona de manera diferente frente a ello, pero es un tema para considerar antes de embarcarse, porque esa situación será la que se mantendrá una vez que ya esté ubicada.

Parte del proceso de mudanza es tener conocimiento sobre el nuevo país, sobre sus costumbres y sus leyes, sobre qué se puede hacer y qué no, qué lugares es mejor evitar. Las fotos nos dicen algo pero no nos hablan de los ruidos y de los olores. Necesitamos información de primera mano para saber si podremos dormir de noche o si la pestilencia no nos dejará vivir de día. Es bueno que sepamos a dónde se va los fines de semana o de vacaciones, aunque el expatriado tiende a usar esta licencia para visitar su país de origen. La empresa tiene que preocuparse de que las personas conozcan desde la historia del país y en adelante, todo lo que les pueda concernir. Y si no lo hace o no lo hace suficientemente, entonces hay que pedirlo o hacerlo por cuenta propia. Una vez que uno se ha instalado y está ocupado con el trabajo o la casa, ya no hay tiempo para ponerse a aprender las costumbres del lugar, y se choca con ellas.

Otro tema que hay que tomar muy en cuenta es el de la escolaridad de los hijos. Actualmente, hay colegios con un mismo plan internacional de estudios que permite pasar de un país a otro sin perder años de escolaridad. Esto no ocurrió siempre sino que, por el contrario, se solía producir un conflicto entre el momento de vacaciones de un lugar y el del otro, con lo cual el estudiante se encontraba atrapado entre ambos y terminaba perdiendo el año lectivo.

El idioma del país al que se va es un tema importante. En algunos casos no hay mucho que hacer cuando se trata de idiomas como el *swahili* o bantú. En estos

casos las comunidades internacionales se manejan con el inglés, aunque en ciertos lugares, como ex colonias de países no anglosajones, la lengua puede ser el francés o el español. También puede ocurrir que la cuestión se complique porque se trata de países centrales y uno no conoce el francés, el holandés o el polaco, y no es fácil estudiarlos para un breve periodo de tiempo. Nuevamente, estos son temas para considerar como parte del plan de viaje o aun para aceptar el contrato.

Una vez en el nuevo lugar, es importante tener algún tipo de orientación concreta. Si la empresa no la da hay que buscarla a través de otros empleados de la empresa o aun de alguna compañía de turismo del lugar que ayude con la orientación. Es importante conocer la ciudad o la localidad y sus alrededores para tener una idea de dónde está uno ubicado en el mundo. Además, es una manera de haber visto, aunque más no sea desde el margen, aquellas zonas que se deben evitar.

### 14.2.3 Ubicarse

El marido va al trabajo, la esposa se queda en la casa, los chicos van al colegio. Todo parece haber vuelto a la normalidad. Pero es otra normalidad que la del lugar donde estaban. Más adelante, veremos con qué se encuentra el marido en el trabajo. Los hijos, por lo pronto, hallarán grupos nuevos con una cultura internacional de niños o muchachos que, como ellos, están desarraigados, algunos desde siempre, y entonces manifiestan conductas diferentes a las de los compañeros de colegio de su ciudad natal. Pueden ser aceptados, rechazados o agredidos. Estos dos casos son difíciles y dependen de cada situación. La escuela tendrá consejeros o quizá se encuentren experiencias similares entre otros empleados.

La esposa puede hallar formas de entretenerse o no. Si se aburre, hay que tratar de ayudarla para que encuentre actividades de su interés. Por lo pronto, se reúne con otras mujeres que tienen gustos similares o no, caracteres amables o distantes. La situación de la mujer es delicada porque es la única que no tiene una tarea que la ocupe, salvo quizá el arreglo de la casa, lo que también se le va de las manos en lugares con mucho servicio doméstico. Hay que ayudarle a hallar objetivos que cumplir.

La esposa puede encontrarse fácilmente en una sociedad donde la mujer sea subordinada y esto le haga más difícil ambientarse. Y esto ocurre no sólo en los países árabes, donde no se sentirá cómoda, sino en otros donde las mujeres están recluidas en su grupo social femenino y forman núcleos cerrados en los que no se puede entrar.

La tendencia a que las mujeres tomen puestos en otras filiales es creciente. Sin embargo, son pocas las que van acompañadas por su pareja. No hay todavía experiencia suficiente para establecer parámetros generales; en cambio, sí existen respecto de mujeres cuyos maridos toman un puesto en el exterior.

#### 14.2.4 La vida en la filial

El empleado llega a su nueva oficina y se encuentra con personas que no conoce. Tiene que comenzar a establecer relaciones con ellos, y esto algunas veces es fácil, otras veces muy difícil. El primer problema que se le plantea es éste, el segundo es aprender en quién puede confiar y en quién no. Cada sociedad tiene sus propios códigos y el empleado puede entender mal algunos, porque no se los han explicado o se los ha olvidado. Negarse a tomar el té puede ser tan malo como pedirlo. De ahí en más existe una cantidad de elementos que apoyarán o boicotearán la situación del empleado.

El siguiente aspecto a tomar en cuenta es el tipo de cultura. Una cultura puede tender al trabajo en equipo o a la individualización. Por más que se proclame el trabajo en equipo, generalmente todo está establecido en pro del individualismo. El empleado tendrá que analizar la filial y, sirviéndose de lo que conoce de su lugar de origen y de la Casa Central, deberá determinar cuál es el camino a tomar. Puede ser un buen miembro de equipo o un buen individuo haciendo su trabajo por las suyas, usando a los demás pero no siendo realmente parte de ningún equipo. Si se equivoca, fracasará.

En el choque de culturas al que se verá enfrentado, el empleado debe determinar cómo es la relación de autoridad en esa filial. Cuánto influye la cultura del país para que haya buena delegación o para que ésta sea mala o casi nula. De esta observación dependerá qué tipo de cosas podrá pedir y a quién, y qué tipo de cosas podrá hacer él, a menos que sea el presidente. Puede ser que la cultura sea permisiva o restrictiva. Según como sea, deberá actuar en consecuencia y, además, saber cómo hacerlo.

Entonces, ¿a quién dirigirse para pedir qué cosa? ¿Esa persona es la indicada para hacerlo o su título en realidad no refleja su poder? ¿Qué es lo que uno puede hacer? Si se queda corto da la impresión de ser ineficaz y deja espacio para otros, pero si entra con ímpetu puede pisar algunos pies. Entonces, la prudencia y la observación de la cultura son la base sobre la cual moverse con cuidado y energía al mismo tiempo.

Conviene al nuevo empleado que, una vez instalado en el lugar, no haya alguna supresión de un puesto similar al suyo, porque lo más probable es que pongan a un miembro de ese país y lo saquen a él. Hay una tendencia natural a protegerse entre locales, especialmente respecto de los extranjeros.

Otro problema que el expatriado tiene que considerar es el estado de las relaciones entre esa filial y la Casa Central. Siempre hay alguna tensión entre ambas, pero no siempre se producen en el mismo lugar de la organización. La cuestión es detectar dónde están los puntos de tensión con la Casa Central, porque estarán deteriorando la operación y el expatriado puede verse involucrado personalmente en esa situación. Esto, en general, no es difícil de detectar. Los miembros de la Casa Central pueden ser los primeros informantes para ubicarse al respecto.

En esta suma de elementos que el expatriado debe considerar no es menor el asunto de la productividad. La tecnología suele ser la misma o muy similar entre filiales, pero su uso se diferencia por hechos propios de cada lugar. En algunos países, las horas extra están mal vistas, en otros se consideran una ventaja porque suponen pagos mayores. Por ejemplo, en Japón la jornada larga es considerada socialmente algo positivo. También ocurre que en algunos países las decisiones las toma el operario, en otros el supervisor o el jefe.

Otro tema que afecta la productividad en todo sentido es el sistema de comunicaciones de la filial. Comunicaciones interrumpidas, con mala transmisión entre niveles o entre sectores, ocasionan daños a la producción y a la administración. Los conflictos aparecen muchas veces con otros rótulos, pero en realidad son temas relacionados con la comunicación. El expatriado estaba acostumbrado a reconocer estos elementos en su país de origen, pero aquí no sabe dónde están los cuellos de botella ni quién los maneja. Tampoco sabe en qué medida lo podrán perjudicar a él ni cuánto están perjudicando a la empresa.

En ocasiones, las filiales pueden presentar programas que movilizan a la organización. Éstos no siempre son reales y muchas veces se usan sólo para aparentar efectividad, modernidad o apoyo a algún sector de la casa central. Los motivos pueden ser numerosos. La cuestión es tratar de saber en qué medida es real, en qué medida es una escenografía, cuán satisfecha está la gente con ese programa, cuán peligroso es para el futuro de la filial y cuál es la posición más adecuada frente a esa realidad.

#### 14.2.5 El regreso

Respecto del regreso, puede plantearse alguna de las situaciones siguientes:

1. Nunca se habló de regreso sino de hacer una carrera internacional.
2. Se habló de regresar o de hacer otro contrato, eventualmente.
3. Se habló de regreso en términos generales.
4. Se estableció una fecha para el regreso.

En el primer caso se comenzará nuevamente con todo el proceso descrito para trasladarse a otro lugar. En el segundo, habrá un tiempo de tensión a la espera de una nueva oferta de contrato; la familia puede estar dividida entre quienes esperan regresar y aquellos que quieren seguir a otro país. En el tercer caso, llegará un punto de saturación en que la familia presionará sobre el empleado o el empleado estará cansado de ciertas cosas y querrá volver; se abre entonces un periodo de crisis que hay que sobrellevar entre todos y que no es fácil. En el último caso, no hay problema si la empresa cumple el término, pero si llega ese momento y no se concreta, se estará en una crisis peor que la anterior ya que todos estaban preparados anímicamente para regresar, cada uno había hecho su propio proyecto de vuelta y esperaba encontrarse con ciertos lugares y personas.

Esta situación pone a la familia en crisis y al empleado entre la espada y la pared, porque es acusado de no conseguir la decisión de la empresa y no es él quien puede tomar la decisión de volver.

Regresar significa prepararse para los cambios que hayan ocurrido en el lugar de origen durante el tiempo que se ha estado fuera: nuevas relaciones sentimentales, más niños, algún muerto, una nueva autopista o la tala de ese árbol tan bonito cerca de casa. No hay que esperar que todo esté igual, sino al contrario. Se debe estar preparado para enfrentar lo que nuestros amigos y familiares nos han contado en algunas cartas y también aquello que no nos han dicho porque no lo consideraron importante o no nos quisieron preocupar.

El regreso plantea un choque cultural inverso ya que, después de haber pasado dos años o más en otra cultura, la familia se acostumbró a las maneras de ser de ese lugar. Volver a las viejas maneras significa un choque con cosas que no nos gustaban, cosas que hemos visto funcionar bien y ahora debemos aceptar su mal funcionamiento en nuestro país; en fin, enfrentar una realidad cotidiana que habíamos olvidado.

El reingreso es inseguro para todos, es la duda sobre las relaciones, es no saber qué significa ese puesto que vamos a ocupar y es volver a un *status* que seguramente es inferior al que hemos gozado como expatriados. Quizá ya no podamos tener servicio doméstico o tendremos una persona en vez de tres, una casa más pequeña, un auto y no dos; ya no iremos a la playa cercana todos los fines de semana o a esquiar a la montaña. Cada lugar tiene sus ventajas. Cuando reingresa, el expatriado deja atrás esas ventajas y se olvida de los problemas que tuvo y superó. Ahora debe volver a empezar en una posición que, habitualmente, es poco definida o se superpone a nivel gerencial entre dos puestos que no necesitaban ese tapón intermedio.

Volver no es fácil, y no hay que darlo por supuesto. Hay que asumir lo que se pierde y reverdecer lo que se recupera.

### 14.3 La globalización

La globalización ha hecho que las empresas transnacionales se ampliaran a nuevos lugares y modificaran sus relaciones con los existentes. Esto último, debido a los nuevos sistemas de comunicación y a las computadoras *on-line* que hacen posibles las reuniones sin viajar. Las conferencias se han vuelto así moneda corriente entre la Casa Central y las filiales, lo cual antes era un motivo de viaje, una complicación y un precio mayor. El hecho de poseer computadoras *on-line* significa que la casa central dispone de toda la información respecto de la marcha de la filial y que cualquier maniobra que ésta quiera hacer para mostrar mejores resultados o para no dejar ver algún error importante es muy difícil, si no imposible. Lo que sería una especie de doble contabilidad, teniendo una red de computación interna no conectada con la Casa Central es fácilmente detectable por cualquier visita externa y puede resultar un dolor de cabeza para la gerencia local.

Para las grandes transnacionales en particular, la globalización implica:

1. Tener un grupo de personas que estarán en permanente contacto con numerosas localidades. Estas personas en la Casa Central deberán estar en condiciones de comprender las particularidades de cada uno de los lugares con los que se están comunicando, para no producir conflictos ni dar asesoramiento o tomar decisiones fuera de la real posibilidad y conveniencia de ese lugar.
2. Detectar al personal que en las organizaciones locales está dispuesto a trabajar en el exterior. En realidad, necesitan tener personas que puedan llevar a cabo:
  - a. **Una estadía:** alguien que pueda ir a otra filial a dar asesoramiento en un tema técnico o administrativo, o a implementar algún proceso. Esta persona puede estar afuera entre dos semanas y seis meses, y dependiendo del tiempo y de la condición familiar la empresa debe tener una política que tome en cuenta esa situación y la contenga.
  - b. **Un contrato:** es el caso del individuo del cual hablamos en el párrafo anterior. Puede suceder también que esta persona sea posible candidata a hacer una vida “exterior” y en ese caso el primer contrato es una prueba no explicitada de esta posibilidad.
  - c. **Una “vida exterior”:** éste es el caso de una persona que deja su lugar de origen y pasa permanentemente de un puesto a otro en diferentes países. Lo más conveniente es que se pruebe primero en un contrato y si todo funciona bien proponerle luego entrar en ese grupo. Sin haber hecho esa primera experiencia, es difícil para cualquiera tomar una decisión tan drástica.

Para poder tener cierto éxito en estas operaciones, las personas involucradas en cualquiera de los tres puntos deberían recibir un entrenamiento previo acerca de los países de destino.

Además, la globalización ha ayudado a que empresas que no son transnacionales tengan alguna oficina que antes no hubieran tenido o exporten lo que antes no hubieran exportado, simplemente porque no tenían ni podían dar información sobre los demás y sobre sí mismas. Estas empresas deberían tomar en cuenta lo que hemos dicho sobre el conocimiento del otro país para que sus viajes de negocios y sus oficinas en el exterior no caigan en los antiguos defectos que produjeron todo este desarrollo que hoy tenemos en el tema.

#### **14.4 Entrenamiento**

A lo largo de este capítulo hemos hablado en numerosas ocasiones acerca de la necesidad de entrenamiento y apoyo. El tema del apoyo es menos estructurado, ya que tanto para la salida como para el regreso se necesita de personas con información y con formación.



La información es sobre el otro país o acerca de lo que ha cambiado en el de origen durante la ausencia del empleado y su familia. La formación es una mezcla de oficina de turismo con *coaching*. La oficina de turismo no sólo tiene información sino que además sabe cómo administrarla de acuerdo con las necesidades de cada uno de los clientes. En el *coaching* los problemas planteados por la persona se tratan buscando una solución que, en este caso, implica una participación más activa del *coach*.

El programa no debe tener contenidos específicos, ya que el apoyo no es una cuestión estructurada sino a la medida de las necesidades específicas, sean éstas del total de la familia o de uno de sus miembros.

Por otra parte, hay un entrenamiento específico para quienes están en contacto y también para aquellos que harán estadias, contratos o vida exterior. El entrenamiento no es el mismo. Ciertos elementos de la vida cotidiana son de dudosa utilidad para quien sólo está en contacto con un lugar y muy importantes para quien va a vivir en él; por ejemplo, qué zonas deben evitarse.

El entrenamiento se divide en tres grupos de cuestiones. Éstas son:

1. La globalización significa tener una mente abierta a las diferentes culturas y hechos que nos pueden parecer repulsivos o desagradables. Comer pescado crudo no le gusta a todo el mundo, la trata de esclavos es una depravación. Estas y otras cosas encontraremos en el mundo, algunas más graves y otras menos, pero el mundo globalizado requiere personas que puedan vivir, aceptar y comprender la existencia de estos hechos. Eso no quiere decir que estén de acuerdo ni que los apoyen, pero tendrán que asesorar o dirigir en países en los cuales ocurren cosas a las que los occidentales no estamos acostumbrados, que van en contra de nuestro sistema moral o que ignoramos. Por esto, la primera parte del entrenamiento es un trabajo de apertura mental hacia las diferencias del mundo y la comprensión de que deberemos convivir con éstas más cercanamente cuanto más involucrados debamos estar con esos países.
2. Este segundo grupo es más específico. Tiene que ver con temas tales como:
  - Leyes y moral del país.
  - Régimen político y su sistema de renovación.
  - Historia del país, creación y últimos tiempos.
  - Sistema social y costumbres más relevantes.
  - Gestos y acciones reprobables o amigables.
  - La relación masculinidad/feminidad.
  - Cultura individualista o colectiva.
  - Valores individualistas y colectivos.
  - Valor de la tradición y sus características.
  - Algunos elementos del idioma.
  - Valoración de la jerarquía.
  - Autonomía de acción en las personas.

- Nivel y tipo de corrupción.
  - Sistemas de transporte.
  - Toda particularidad de ese país a este nivel.
3. Para las personas que van a vivir un cierto tiempo en ese país, hay un tercer nivel de información que les será útil y está relacionado con:
- Entretenimientos y restaurantes.
  - Lugares de compra de comida, ropa, libros o discos.
  - Zonas riesgosas, horas inadecuadas.
  - Servicio doméstico.
  - Clubes, centros sociales.
  - Régimen escolar.
  - Cultura empresarial.
  - Formas de trabajo, tecnología utilizada.
  - Toda información sobre ese país en temas útiles.

## 14.5 El fracaso de la gestión internacional

Pocas empresas han establecido los elementos que hemos recorrido en este capítulo. Es más frecuente que se usen algunos pocos y se deje el resto librado a la suerte y la habilidad del empleado. Así es como se fracasa y como gestiones aparentemente exitosas producen daños importantes. No los llamaremos colaterales como correspondería, porque esta es una expresión que desvaloriza el daño, pero en realidad están unidos a la acción principal. Los daños que resultan de estas situaciones son numerosos y sólo mencionaremos algunos. Pero la mayoría de ellos se relaciona con el hecho de no haber realizado una aproximación al problema con la debida dedicación y seriedad. La gestión internacional significa nuevas ocupaciones para la empresa y muchos niveles directivos no están suficientemente involucrados con los temas desarrollados, por los cuales pagan después costos importantes, incluida la reticencia de otros empleados con potencial para embarcarse en este tipo de iniciativas.

Las empresas suelen culpar al empleado o a su familia por su mentalidad provinciana, por su falta de flexibilidad, porque de todas maneras les habría ocurrido eso siendo como son y toda esa serie de excusas sociales que siguen siempre a un daño en el que el gerente no quiere verse envuelto o responsabilizado. Pero el daño está hecho.

Las familias pueden verse afectadas por diferentes circunstancias, por ejemplo:

- Enriquecimiento individual por el contacto con otras sociedades.
- Enriquecimiento por estrechar los lazos entre los miembros frente a una situación de soledad familiar.
- Maduración en ciertos aspectos personales.
- Nuevos aprendizajes en diferentes áreas.





## CAPÍTULO 15. **Las relaciones laborales**

---

**E**n este capítulo trataremos el tema de las relaciones laborales. Haremos un resumen histórico, veremos la estratificación de los sindicatos y la legislación en algunos países y mencionaremos algunas otras prácticas sindicales. Finalmente, analizaremos las políticas de las relaciones laborales en las empresas, los casos de conflicto, cómo se desarrollan las negociaciones y cuáles suelen ser sus contenidos.

### **15.1 Los sindicatos**

Desde los tiempos romanos y durante la Edad Media existieron los gremios. Éstos eran organizaciones que se dedicaban a cierta actividad y nucleaban a todos los que la desarrollaban en el lugar. Estos gremios establecían las carreras y los precios, y brindaban cobertura a sus miembros aun con jubilaciones cuando se retiraban y con pagos a las viudas. Esto daba una gran sensación de pertenencia.

A partir del siglo XVIII se hicieron cada vez más habituales las empresas donde una persona o un grupo de personas invertía un capital para desarrollar la elaboración o la explotación de algún elemento y para ello tomaban a otras personas. Esta traslación del gremio a la empresa fue produciendo la desaparición de los gremios.

En esas empresas los empleados eran, en su gran mayoría, operarios. Las empresas, sobre la base de su estructura, establecieron la diferencia entre patrones y empleados/operarios. Esto dio lugar a la formación de grupos de defensa de los trabajadores, llamados sindicatos.

Los sindicatos comenzaron por ser de corte “revolucionario”, enfrentándose con los empleadores, llamados tradicionalmente “la patronal”.

En esta primera época aparecieron los sindicatos anarquistas, que pretendían destruir el Estado, para lo cual comenzaban por destruir las empresas; luego los socialistas, que tuvieron distintos tonos, hasta llegar a los cristianos que impulsó León XIII. Los sindicatos comenzaron a reunirse en federaciones de sector o en internacionales. A partir de la Revolución Rusa, hubo un movimiento de sindicatos comunistas que querían que los bienes pasaran a ser del Estado. Su confrontación era, por lo general, muy dura.

En esta lucha hubo momentos álgidos en todos los países. En los Estados Unidos (Chicago), en Francia y en Inglaterra en las minas de carbón, se produjeron brotes de violencia, así como en otras áreas. Se dice que el primer sindicato fue el de los cordeleros en Filadelfia, en 1792, y en general los que tomaron la iniciativa fueron los trabajadores de las minas de carbón, los operarios de la imprenta y los del ferrocarril; los primeros por la extrema dureza del trabajo y los otros porque estaban en comunicación con varios lugares físicos o intelectuales.

En este enfrentamiento, se fue desarrollando un sindicato más evolucionista con un empleador más flexible, en la búsqueda de lograr resultados a través de la negociación.

## 15.2 Estratificación y desarrollo

Los sindicatos originariamente fueron de empresa. Estos grupos comenzaron a reunirse con los de otras empresas, en general dentro del mismo tipo de industria. Así se constituyeron los sindicatos por rama, es decir, por actividad. Cuando se formaba un sindicato se designaba un secretario o presidente que estaba al frente de una comisión directiva que colaboraba con él; en todos los casos siempre se mantuvo en cada empresa una delegación o comisión interna elegida por los distintos delegados de los sectores, en número establecido por la ley de cada país. El mandato de estos delegados y comisiones internas tiene un cierto tiempo de vigencia, después del cual debe haber nuevas elecciones. La estructura de una comisión interna representando a la comisión directiva adquirió mayor importancia cuando se creó la federación de sindicatos. Esta federación reunía, en ocasiones, sindicatos de la misma actividad pero de diferentes territorios del país.

Por último, a nivel de cada país, las federaciones se reunieron en la Confederación o Unión General de los Trabajadores. Con variantes locales, esta es la política general sobre el tema.

Más allá de lo nacional, los trabajadores han tendido a reunirse a nivel mundial. En 1903 se formó la IFTU (*International Federation of Trade Unions*, Federación Internacional de Sindicatos); la AFL (*American Federation of Labor*, Federación Americana del Trabajo) se unió a ella en 1910, aunque se retiró en 1923

por su marcada índole política en Europa. En 1937 se volvió a unir. Después de la Segunda Guerra la IFTU quedó desmembrada y se formó la WFTU (*World Federation of Trade Unions*, Federación Mundial de Sindicatos Obreros). La AFL no participó, pero sí la otra central de los Estados Unidos, la CIO (*Congress of Industrial Organizations*, Congreso de Organizaciones Industriales). Pero en 1948 los sindicatos comenzaron a preocuparse por la creciente influencia comunista en la asociación y organizaciones como la CIO, la TUC (*British Trade Union Congress*, Congreso Británico del Sindicato) y la Federación Holandesa, se retiraron. Así se formó la ICTFU (*International Confederation of Free Trade Unions*, Confederación Internacional de Sindicatos Obreros Libres), que representaba a 66 millones de trabajadores.

En otro sentido, los sindicatos, que originalmente abarcaban a los operarios, fueron ampliándose a los administrativos y al personal de empresas de servicios. En ocasiones éstos formaban sus propias organizaciones. Asimismo, los supervisores e incluso los jefes integraron algunas de éstas, originalmente de jornalizados, o constituyeron sus propios sindicatos. Los hay de capitanes de ultramar o de río, de jefes de máquina, y en algunos lugares, incluso de gerentes. Cabe señalar que hubo discusiones sobre si los empleados de la administración pública podían sindicalizarse, lo cual hoy es práctica habitual.

La OIT (Organización Internacional del Trabajo) es una oficina que impulsa la mejora de las relaciones y las condiciones de trabajo. Fue creada después de la Primera Guerra Mundial como parte de la Sociedad de las Naciones y siguió luego en la ONU (Organización de las Naciones Unidas). Mantiene reuniones anuales y discute las relaciones entre trabajadores y empleadores a todo nivel.

En general, el sindicalismo ha tenido distinto nivel de influencia. Las crisis del siglo XIX lo pusieron en grave trance, la de 1930 disminuyó su membresía, pero a partir de 1950 su crecimiento fue importante en todo el mundo. Con las nuevas tecnologías el trabajo se hizo más individual e independiente y el sindicalismo perdió fuerza. En 1995 sólo en los Estados Unidos el 15% de los trabajadores estaba afiliado y en Francia sólo el 11%.

### 15.3 Distintas prácticas laborales

La ley y las costumbres han promovido el desarrollo de distintas situaciones en cada país. En la actualidad, en Alemania por ejemplo, es obligatorio que todos los trabajadores participen en las decisiones que afectan a la fábrica y a la empresa. Hay consejos laborales, que son comités compuestos por la empresa y el sindicato, cuya responsabilidad es dirigir el lugar de trabajo y que tienen representación en la junta directiva de la empresa. En Inglaterra se discuten convenios colectivos nacionales entre los sindicatos obreros y las asociaciones de empleadores, que generalmente no tienen tiempo de expiración. Pueden ser aplicados con variaciones en regiones diferentes.

En Japón, los sindicatos de empresa abarcan a todos los trabajadores y se han establecido relaciones de cooperación en pro del conjunto a tal punto que líderes sindicales han sido nombrados ejecutivos de la empresa.

En Canadá requieren que se dé aviso en caso de huelga para que el Consejo de Investigación se tome treinta días para conocer las posiciones de las partes y elevar su informe al Ministerio. Esto ha reducido, en gran medida, las huelgas. Éstas se regulan por convenios colectivos o locales.

En Australia y Nueva Zelanda existe un sistema de arbitraje obligatorio que lleva a que las negociaciones, cuando no se alcanza un acuerdo y los mediadores no logran resultados, sean llevadas a la Corte Permanente de Arbitraje para su definición.

En Suecia se trabaja sobre la base de convenios colectivos, pero existe una Corte de Trabajo que trata las cuestiones derivadas de la interpretación de los contratos. Está integrada por seis miembros, dos por cada parte y dos por el gobierno.

En los Estados Unidos las organizaciones obreras y empresarias discuten convenios colectivos a nivel de empresa o nacionales. Esto ocurre en la actualidad en la mayoría de los países donde hay una tendencia a que las pequeñas empresas trabajen no sindicalizadas, bien porque el sindicato no agregaría nada a las buenas relaciones, bien por temor al despido.

En América Latina, el sistema es de convenios colectivos, por actividad o por empresa, donde el Estado actúa como coordinador y mediador.

## **15.4 Relaciones entre empleados y empleadores**

Además de su función original, los sindicatos han ampliado sus acciones en distintas áreas. Así, hay asociaciones con sistemas de salud para sus asociados, otras dan asesoramiento en asuntos legales personales, están también las que ayudan en los trámites jubilatorios o las que ofrecen planes de retiro. El sindicato ha comprendido que el operario o empleado tiene otras necesidades que van más allá de los acuerdos a que se pueda llegar con los empleadores, aunque esos acuerdos tengan en cuenta algunos elementos que no hacen estrictamente al trabajo. En los convenios se encuentran cláusulas que establecen algunos tipos de permisos, la obligación de tener guarderías o la de que haya un comedor, y también la organización de actividades deportivas.

Asimismo, los sindicatos han incursionado en la política. En Inglaterra, el Partido Laborista ha estado durante largos periodos en el poder; en España, el Partido Socialista Español posee una fuerte base sindical; en Argentina, el partido peronista nació a partir de los obreros. Así es como en Francia, Italia, Polonia y aun en los Estados Unidos los sindicatos tienen influencia en la política, porque han descubierto que a través de ésta consiguen que se establezcan legislaciones que, de otra manera, sería difícil lograr. En esta iniciativa, en algunos países han llegado al punto de gobernar o compartir el gobierno.



## 15.5 Políticas de relaciones laborales

Frente a la existencia de los sindicatos, las empresas adoptaron distintas posturas. En un primer momento fueron de oposición, se despidió a los que se consideraba revoltosos y se acudió a prácticas violentas por matones, en más de un caso. Con el tiempo empezaron a aparecer los empleadores que preferían un acuerdo antes que seguir con esas situaciones violentas y se delinearon cuatro posiciones básicas con sus variantes.

1. **La empresa autoritaria:** da órdenes, no sólo al sindicato sino también a todo su personal. La situación, por lo general, deriva en conflictos y huelgas. Pero el autoritarismo también tiene sus límites y, por lo pronto, muchas empresas con esta característica están dentro de convenios colectivos por actividad y tienen que aceptar la realidad que éstos imponen. De todas maneras, la interpretación del convenio es siempre de dudosa fiabilidad y en las relaciones con la comisión interna son duras y están predispuestas al conflicto.
2. **La empresa paternalista:** es autoritaria pero con aspecto bondadoso; mantiene relaciones abiertas con el sindicato, en lo aparente. En realidad, esconde lo que no va a negociar y plantea sus propias posiciones con amabilidad, pero con dureza. Es más fácil que no haya conflictos en este tipo de empresa que en la anterior, pero esto no significa que no se produzcan como resultado de su inflexibilidad, a veces con razón y otras sin ella, definición que depende, siempre en gran medida, de quien esté opinando.
3. **La empresa participativa:** lo es con sus empleados y con el sindicato. Busca lograr acuerdos que sean útiles a ambas partes y que, por lo tanto, sean permanentes. Es difícil que una empresa participativa llegue a un conflicto y, cuando esto ocurre, en general se debe a que la intransigencia se ha sentado del lado del sindicato.
4. **La empresa cautiva:** en ciertos casos, el sindicato de empresa se convierte, en realidad, en una cárcel para ésta. Si bien puede existir un convenio colectivo general, a ella se aplican acuerdos propios. La empresa cautiva está en una situación muy incómoda, ya que su poder queda en manos del sindicato en una proporción mucho mayor que en los casos anteriores. En situación similar está la empresa que, junto a alguna otra, da un servicio público; en este caso también es difícil para el sindicato, el que suele tener más fuerza política que la empresa y logra que se imponga su criterio.

## 15.6 El conflicto

Los sindicatos llegan al conflicto por las siguientes causas:

1. **Lucha intersindical.** Este es uno de los problemas más difíciles para la empresa. Cuando dos sindicatos se pelean por tener el poder, la empresa puede recurrir al Ministerio de Trabajo para que establezca un tiempo de negociación o de *statu quo* y se defina sobre la competencia del sindicato que corresponde. Si el Ministerio no reacciona, podrá tomar medidas de apelación, judiciales de amparo y, en fin, todas las que pudieran llevar a que se defina el conflicto. Pero a veces la lucha es interna; se está peleando por ver quién maneja una comisión interna. En este caso los delegados de las distintas secciones crean problemas para sacar ventaja para su grupo. Si la empresa no le da ventaja a alguno de los grupos, se dará comienzo a una escalada de demostraciones de poder mediante paros que serán mayores o menores, dependiendo del nivel de fuerza de cada grupo. Nuevamente, la empresa deberá recurrir al Ministerio, pero el desgaste en la producción es importante, y un proceso semejante puede provocar fuertes pérdidas, hasta tanto una fracción venza a la otra.
2. **Dificultades políticas del sindicato.** Si existen dificultades políticas internas se puede producir cualquiera de las dos situaciones analizadas previamente. Si, en cambio, tiene dificultades políticas externas, éstas en general serán con el gobierno o con el partido en el poder. En este caso la situación lo llevará a demostrar su fuerza, con lo cual la empresa quedará en el medio de una lucha frente a la que no podrá hacer nada. Así, deberá recurrir al Ministerio, pero esto la pondrá del lado del gobierno contra el sindicato y entonces sufrirá las consecuencias. La búsqueda de un acuerdo del gobierno con el sindicato para dejar de lado a la empresa o reducir el daño no siempre tiene éxito.
3. **Intransigencia sindical.** Este es el caso de los sindicatos anarquistas y de los comunistas del pasado. Aunque hoy estos dos tipos de sindicatos no existen, no significa que sindicatos socialistas o de alguna entidad de izquierda revolucionaria local no se coloquen en posiciones intransigentes que lleven al conflicto. Nuevamente, hay que recurrir al Ministerio lo que no siempre es fácil en estos casos, no sólo porque la estrategia es por lo general la del pequeño conflicto permanente sino porque, además, el Ministerio puede no querer enfrentar a esas fracciones.
4. **Dificultades políticas de la gerencia local.** Puede ser que la empresa no sea la causante del conflicto como entidad, pero sí que haya gerentes conflictivos. Éstos tienden a llevar la situación al punto de ruptura, a la queja permanente, a la insatisfacción y, eventualmente, a la huelga. Aquí será el sindicato el que esté en una situación difícil y el que deba recurrir al Ministerio, lo que no siempre es fácil, ya que las situaciones son menores y

continuas y no tienen entidad suficiente para un reclamo frente al Ministerio. Estos casos producen daño y son difíciles de bloquear porque están basados en las características personales de los actores involucrados.

5. **Posición de la empresa.** Aquí es la empresa la causante del conflicto y es el sindicato el que recurre al Ministerio para que establezca el periodo de conciliación o el mecanismo que la ley determine para estas situaciones.
6. **Condiciones de trabajo.** Esta es una causa muy común de conflicto. En muchas empresas las condiciones de trabajo son malas. En algún momento los trabajadores toman conciencia de la situación y comienzan una campaña para intentar mejorar esas condiciones. Es poco probable que la primera reacción de la empresa sea favorable. En general se espera que el movimiento se debilite y fracase, o se argumenta que los costos involucrados en los cambios solicitados llevarían la empresa a la quiebra. Esto por lo general no es cierto, pero el conflicto llega así a un punto muerto, hasta derivar en otros mayores.
7. **Quejas.** Las definimos como situaciones en una empresa en particular, provocadas por alguna de las causas de conflicto que enumeramos antes. La situación se negociará entre las partes, en el ámbito que corresponda, hasta el punto en que no se llegue a un acuerdo. Normalmente, en ese caso la ley establece algún procedimiento, en ocasiones de arbitraje, a veces de mediación, pero en general es la presentación ante el Ministerio para que declare un tiempo de espera o de conciliación durante el cual se mantiene el *statu quo*, hasta alcanzar algún acuerdo con la ayuda ministerial. En caso de que no ocurra se cae nuevamente en las medidas de fuerza, en general sindicales, aunque hay posibilidades de un *lock-out* empresarial hasta tanto se calmen los ánimos como forma de evitar el sabotaje de máquinas o procesos. Esta situación se mantiene hasta llegar a algún acuerdo. En el caso del conflicto local los problemas tienen nombre propio. No es la situación sindical sino tal o cual empleado, y tampoco la empresarial sino el supervisor tal o el gerente cual. Cuando por fin se llega a un acuerdo, volver las relaciones a su nivel anterior cuesta trabajo y significa, por parte de la empresa, desarrollar una campaña de comunicaciones que permita establecer una situación de producción efectiva.

## 15.7 La negociación

La negociación en relaciones laborales responde a los mismos principios que la negociación en general. En este sentido, conocer la técnica del *yes-yes* (ganar-ganar) y sus formas más duras es básico para un negociador.

A partir de este punto, en cada lugar los individuos se encuentran con regímenes legales diferentes que los condicionan y guían.

### 15.7.1 Convenio colectivo y procedimientos para implementarlo

Las leyes sobre contrato colectivo o convenio colectivo establecen procedimientos específicos para llevar adelante la negociación. En general se trata de presentaciones del sindicato en sus distintos niveles determinadas por el momento en que el convenio ha vencido, o antes del vencimiento, por elementos para negociar en vista de algún hecho extraordinario o por que la ley establece esos momentos. En las legislaciones en las que los convenios colectivos no tienen vencimiento, las partes se presentan ante el Ministerio cuando desean modificarlo.

La parte empresaria tiene un tiempo para contestar a la presentación ante el Ministerio, y hacer a su vez su contraoferta, presentando iniciativas propias, negando solicitudes del sindicato o rechazando toda la presentación.

La negociación ante el Ministerio continúa, discutiéndose los puntos en litigio. Es habitual en muchos países que al mismo tiempo se produzcan reuniones oficiosas de las partes fuera del Ministerio para alcanzar acuerdos sobre algunos temas, para acercar posiciones o para acordar el nuevo convenio.

En algún momento se llega a un acuerdo o a un conflicto. Ahí, el Ministerio dispone de herramientas para establecer tiempos de espera, puede ser conciliación voluntaria o arbitraje obligatorio. Cada legislación tiene sus propias características, pero la intención es congelar la situación y dar tiempo a las partes para reconsiderar. Mientras tanto se sigue con las negociaciones. Estos tiempos de espera oscilan entre quince días y un mes.

Finalmente, se llega a un acuerdo o a una ruptura que llevará a un conflicto durante el cual las partes tomarán diferentes medidas. En general, la medida es la huelga sindical, aunque puede darse también el paro empresario.

Por algún camino más o menos tortuoso o largo se llega al acuerdo final y se firma el nuevo convenio colectivo de trabajo.

Los convenios colectivos tienen contenidos muy disímiles. Algunos son muy cortos y se tratan en apenas diez artículos, mientras que otros son verdaderos manuales de administración. Este último caso no es bueno, ya que restringe las operaciones de las empresas y endurece las relaciones entre empresa y empleado.

Los convenios tratan temas diferentes porque dependen, por lo pronto, de lo que regula la ley. Si la ley establece algo sobre algún aspecto del trabajo, por ejemplo pagos, horarios o permisos, el convenio podrá hacerlo más favorable al empleado, pero no podrá empeorarlo. Ningún juez aceptaría este hecho suponiendo que sí lo hiciera el Ministerio, lo cual también es dudoso. Así pues, la lista de ítems que podemos mencionar está muy condicionada a las leyes del lugar.

Por lo pronto, hay en el convenio un mutuo reconocimiento de las partes. Ellas, al presentarse y aceptar a la otra, están reconociéndose recíprocamente. De no ser así comienza un periodo de discusión ante los entes correspondientes sobre la pertinencia de la relación entre ese sindicato y esa empresa o grupo empresario.

El primer acuerdo es acerca de a quién se refiere el convenio y cuál es el tiempo de vigencia. Es habitual que los convenios se establezcan por el sistema de categorías, es decir, con definiciones muy generales de cada uno de los niveles, y que determinen una remuneración para cada nivel. Ésta puede ser mínima, pero habitualmente es fija para que la empresa no pueda cambiar el espíritu que el sindicato propuso y se aceptó respecto de las importancias relativas de los puestos.

A continuación, se listan algunos beneficios económicos:

- La antigüedad.
- Los adicionales:
  - ◆ por familiar,
  - ◆ por estudio,
  - ◆ por título,
  - ◆ por trabajo nocturno,
  - ◆ por trabajo en turno rotativo,
  - ◆ por horas extra.
- Los planes de incentivos salariales.
- Los aumentos salariales.

Los convenios tratan, asimismo, cuestiones sobre:

- Días festivos.
- Ausencias y permisos.
- Vacaciones.
- Planes de pensión.
- Seguro de vida.
- Tiempos de descanso durante el trabajo.
- Acciones disciplinarias.

Y también temas más generales como:

- Procedimiento de quejas.
- Publicaciones sindicales.
- Actividades sindicales organizadoras.
- Deportes.
- Transferencias y promociones.
- Casos de despido.
- Cobro de deudas y cuotas.
- Seguridad en el puesto para delegados y otros miembros del sindicato.
- Casos de mediación o arbitraje.
- Preservación de la autoridad gerencial.
- Preservación del sindicato.

Desde luego, puede haber otros ítems, ya que las relaciones entre grupos humanos abarcan situaciones muy diversas, pero los mencionados son los más habituales.

## 15.8 Resumen

Los sindicatos surgieron como resultado del cambio del sistema de capital y el trato posterior recibido por la gente. Los sindicatos se estratifican en: los delegados de fábrica, la comisión interna, el sindicato local, el sindicato de industria, las federaciones y las confederaciones. Ha habido y existen confederaciones mundiales de sindicatos. Además hay una oficina especial en la ONU dedicada a los temas de las relaciones laborales, la OIT. La legislación es particular de cada país aunque hay elementos generales comunes, pero no es igual en Alemania que en Japón o Nueva Zelanda. Las políticas de relaciones laborales dependen de si se trata de una empresa autoritaria, paternalista, participativa o cautiva. Los conflictos aparecen por la lucha intersindical, por problemas políticos de los sindicatos o por su intransigencia, por dificultades políticas de la gerencia local, por problemas de la empresa o por condiciones de trabajo. La negociación puede ser por convenio colectivo o por problemas internos de la empresa. En ambos casos hay un periodo de discusión y otro de solución del conflicto. Entre ambos existe un periodo de conciliación que puede ser también de mediación o de arbitraje, dependiendo de la ley.

# ESTUDIO DE CASOS

---

## CASO 3. **Un caso de alineación de objetivos**

Alcira Pérez Vega\*

**D**urante el año 1998 el Departamento de Sistemas de Monsanto se dedicó a implementar un sistema financiero alemán denominado SAP. El grupo Monsanto tenía presencia en distintas industrias. Inicialmente el sistema se puso en funcionamiento en la industria agroquímica, y se programó implementarlo en la industria farmacéutica, específicamente en el laboratorio Searle, para el primer cuatrimestre del año 1999. En ambos casos el resultado fue exitoso, se cumplieron los plazos propuestos y se respetó el presupuesto asignado.

Los usuarios se involucraron desde el comienzo y tuvieron una activa participación durante toda la vida del proyecto, en el que fueron entrenados para utilizar la nueva herramienta tecnológica. El liderazgo fue compartido entre un líder de Sistemas y un líder del usuario.

Con este nuevo sistema, el usuario comenzó a trabajar de una manera más independiente respecto del área de Sistemas: podía realizar sus propios listados, correr sus propios procesos. Se había “liberado” del área de IT (Tecnología Informática).

Para entonces Monsanto, con su casa matriz en St. Louis, Missouri, Estados Unidos, crecía en biotecnología aplicada a la agricultura. La rama farmacéutica también estaba creciendo: gracias al desarrollo de la tecnología Cox-2, había lanzado a nivel mundial Celebrex, un medicamento para el tratamiento de la artritis.

En la época de las fusiones y adquisiciones, Pharmacia & Upjohn, con base en Nueva Jersey, anunció la fusión con Monsanto. Su intención era adquirir la

---

\* Directora de Recursos Humanos de Pfizer para América del Sur.

tecnología Cox-2 y desprenderse de Monsanto una vez realizada la fusión. La compra se concretó y surgieron dos negocios independientes: Pharmacia que quedó básicamente a cargo del negocio farmacéutico –producto de la fusión de Pharmacia & Upjohn y la unidad farmacéutica de Monsanto, Searle– y Monsanto se concentró en el agro.

Al inicio de la fusión de ambas empresas farmacéuticas, se definió que prevalecerían los sistemas provenientes de Pharmacia & Upjohn.

La unidad farmacéutica de Monsanto (ahora Pharmacia Argentina) recién había terminado de instalar SAP, un sistema de avanzada, reconocido a nivel mundial, y debía desinstalarlo para reemplazarlo por un sistema de tecnología menos avanzada denominado BPCS.

Luego de negociaciones infructuosas entre Pharmacia Argentina y la sede en Nueva Jersey no quedó más alternativa que aceptar la migración de SAP a BPCS. Fue necesario entonces definir la estrategia a utilizar con el equipo de usuarios de Argentina para “vender” la idea de que la migración era la opción acertada y que beneficiaría a la empresa.

Los directivos de Argentina sabíamos a qué nos enfrentábamos. Básicamente, debíamos motivar al equipo: teníamos que mudarnos de un sistema reconocido a nivel mundial, en permanente evolución, a otro que estaba en decadencia en todos los países del mundo. Para los usuarios, en ese momento era muy importante tener experiencia en SAP, porque los posicionaba con ventaja en el mercado laboral.

Pero existía un motivo que, desde el punto de vista de los accionistas, era muy valioso para apoyar la migración. No podíamos limitarnos a ver el negocio de Argentina y analizar solamente los beneficios locales. Los directivos argentinos formábamos parte de un negocio global, donde ya existía una estrategia de Sistemas, a la que debíamos sumarnos.

Junto con la Dirección de Finanzas y la Dirección de Sistemas –en ese momento yo era su Directora– comprendimos que la migración de SAP a BPCS era lo mejor para la empresa desde el punto de vista del negocio, y nos dedicamos a formar un equipo de trabajo, al que transmitiríamos el objetivo.

Luego de varios años de experiencia en el área de Sistemas sabíamos que gran parte del éxito de un proyecto reside en la formación del equipo de trabajo, en el clima que se genera en ese equipo y en el apoyo de la Dirección. Era imprescindible que uno de los miembros del equipo fuera un líder reconocido por los demás miembros: si él aceptaba el desafío, lo seguirían y el proyecto sería exitoso. Encontramos el líder adecuado y tanto el Director Financiero como yo fuimos los *sponsors* del proyecto, avalando la decisión que se había tomado. Siempre atentos a la motivación del equipo, manteníamos reuniones quincenales con sus integrantes para analizar los problemas que surgían.

Al cabo de seis meses de trabajo –con la ayuda de una consultora externa, con gran experiencia en instalaciones de BPCS–, se logró la migración de SAP a BPCS sin interrupción de las operaciones, en los plazos previstos y dentro del presupuesto.



El equipo de trabajo fue recompensado y obtuvo el reconocimiento internacional por la tarea realizada.

El sistema BPCS funcionó como sistema local por seis meses e inmediatamente se inició la segunda etapa, que formaba parte de la estrategia regional, que consistía en procesar el sistema BPCS en forma centralizada para todos los países de América Latina. La centralización se realizó exitosamente y funcionó durante 18 meses, hasta que Pfizer anunció la compra de Pharmacia.

## **Preguntas**

Considerando que este caso tiene múltiples facetas:

- ¿Cree que los criterios de *management* utilizados fueron positivos?
- El cambio fue exitoso, ¿por qué cree que fue así?
- La relación con la Casa Central condicionó la operación, ¿es esto habitual en su experiencia?
- Las fusiones y adquisiciones produjeron dificultades en el proceso, ¿cómo cree que pudieron sobrellevarlas con éxito?
- ¿La forma de manejar la técnica gerencial fue adecuada?
- ¿Mantuvieron a la gente motivada?

## CASO 4: **Problemas de producción**

José Luis Rodríguez Pagani\*

**S**tabilit era una empresa productora y comercializadora de insumos de construcción, con una planta que producía chapas de acrílico. La planta tenía una producción defectuosa del 28 por ciento.

El Sr. Zabala, Gerente General de Stabilit, creía que se necesitaba un refuerzo de ventas. Encargó entonces a su asesor en Recursos Humanos, el Lic. Rodríguez Pagani, que hiciera una búsqueda de personal para poder vender la producción con fallas.

El Lic. Rodríguez Pagani le propuso analizar las causas de un porcentaje tan alto de producción defectuosa. Junto con el Ing. García, encargado de la planta, se propusieron descubrirlo. En primer lugar surgió la evidencia de que durante cuatro horas el personal trabajaba sin supervisión, y en ese horario se centraba la producción defectuosa.

Para subsanarlo, se analizaron distintas alternativas:

1. Fijar un horario de trabajo de 9.00 a 13.00 y de 14.00 a 18.00.
2. Contratar un supervisor para el horario de 6.00 a 14.00.
3. Unificar el horario de 6.00 a 14.00, quedando el Ing. García a cargo de la planta durante toda la jornada de trabajo.

Después de discutir las distintas posibilidades se optó por la tercera opción. Como resultado de esta decisión, y del consecuente reordenamiento de

---

\* Licenciado en Recursos Humanos, profesor universitario y consultor de empresa.

la producción, el porcentaje de producto defectuoso descendió del 28 por ciento al 0,7 por ciento en dos meses. El Lic. Rodríguez Pagani no ganó honorarios por la búsqueda de un vendedor, pero hizo un aporte a la empresa.

## **Preguntas**

- ¿Cree que ayudar a la organización de la empresa es parte de la función de un selector?
- El Lic. Rodríguez Pagani perdió sus honorarios por la búsqueda de personal: ¿cree que hizo bien?
- ¿Usted habría hecho lo mismo que Rodríguez Pagani?
- ¿Por qué la Dirección no se había dado cuenta de la falta de organización de la planta?
- ¿Por qué estaba mal definido el problema?
- ¿El Ing. García tenía responsabilidad en este problema?
- ¿Las empresas prestan suficiente atención a la organización o simplemente suman personas a los sectores que, según creen, necesitan gente?
- ¿Cuál es la tendencia en las empresas para mejorar las cosas?
- ¿Cuánto y cómo tiene que ver la creatividad en este problema?

## CASO 5. **La fusión según Silvina**

Marta López Olaciregui\*

**C**ompartimos la experiencia que nos presentó Silvina, respecto de un caso de fusión de empresas.

En el año 1997 yo tenía 29 años, hacía dos que me había casado y quería tener un bebé antes de cumplir los 30. Trabajaba desde hacía ocho años en Bidas, una empresa petrolera familiar, en el área de Administración y Finanzas.

Desde que me recibí de Contadora Pública en la UBA, mi primer y único trabajo había sido en Bidas. Entré como cadete y ocho años más tarde era Analista *Senior* reportando directamente al Gerente de Administración.

Una mañana del mes de octubre de 1997, mi jefe reunió a su equipo para informarnos que Bidas había decidido fusionarse con otra empresa, proceso del que estábamos al tanto ya que hacía meses que nos dedicábamos a hacer números para incontables presentaciones a diversas empresas.

Finalmente Bidas se fusionaría con Amoco Argentina, otra petrolera de tamaño similar, pero de muy distinta idiosincrasia, como se verá. Tuve una sensación de pérdida, porque si bien se hablaba de fusión Amoco participaría con el 60 por ciento y Bidas con el 40 por ciento. ¿Qué sería de nosotros, y sobre todo, de mí? Chau embarazo, me dije, por lo menos por ahora.

Bidas tenía 800 empleados, distribuidos en Buenos Aires y cuatro Divisiones: Salta, Cuenca Neuquina, Pico Truncado y Tierra del Fuego. Amoco tenía una sola locación, Golfo de San Jorge, y se manejaba con 400 empleados. Las culturas de ambas empresas eran tan diferentes como pueden ser las de los miembros de cualquier pareja, sólo que no estábamos enamorados.

---

\* Vicepresidenta de Recursos Humanos de Pan American Energy.

Bridas era flexible, de rápidas decisiones, políticas no escritas y con gran aprecio al arrojo y la “camiseta”. Amoco tenía como valores la capacidad técnica, la precisión y el apego a las normas.

Durante el primer año los empleados tuvimos miedo de perder el puesto, confusión y nuevamente miedo de perder el puesto.

Si bien se puso en marcha un plan de comunicación y la selección de las posiciones se hizo a través de un proceso de *staffing*, prevalecían las pasiones y terminábamos peleando por el sistema informático o la distribución de los escritorios, aunque lo que en realidad se jugaba era un tema de poder.

Sin notarlo completamos el primer año de vivir juntos y nos dimos cuenta de que nuestros compañeros más intransigentes y menos propensos al cambio fueron los primeros en irse. Por selección natural quedábamos los más abiertos, y fuimos perdiendo el miedo. Nos ayudó ver los buenos resultados de la gestión y lo que se podía lograr usando eficientemente las habilidades de ambas culturas.

Cuando todo parecía en orden, Amoco se vendió a British Petroleum (BP) y eso unió a los ex Bridas y ex Amoco contra el adversario común: BP.

Pero BP, empresa con mucha experiencia, no venía a modificar algo que ya funcionaba bien, sino a mostrarnos una competencia que ninguna de las dos culturas tenía: la orientación a resultados. Y esto no era una declamación, sino un contrato entre los accionistas y los ejecutivos sobre la producción, los costos y la seguridad y el medio ambiente.

Hoy mi empresa es una de las más exitosas del país. Cuando miro atrás creo que la clave del éxito fue permitir a los empleados que desarrollaran sus aptitudes, sumar las mejores características de cada empresa original y crear un espacio de mucho respeto por las personas y las ideas.

Algunas veces llevo a mi hijo Matías, de 3 años, a pasar el día en mi oficina. Una vez por año proponen a los padres que compartan el lugar de trabajo con sus hijos. ¡Ojalá traigan el mismo mago que el año pasado!

## Preguntas

- ¿Qué impresión le causó el relato de este caso?
- ¿Conoce otros casos similares?
- ¿Qué es lo que caracteriza a este caso?
- ¿Por qué, a raíz de los cambios, Silvina no se fue a otra empresa?
- ¿Conoce casos de empresas compradoras que no hayan hecho cambios?
- ¿Este caso fue un proceso de cambio abierto o cerrado?
- ¿Hubo búsqueda de aliados por parte de Silvina?
- ¿Cree que hubo comunicaciones fluidas?

## CASO 6. **Cambio organizacional**

Diego Ghidini\*

**L**a Compañía Azucarera Concepción es uno de los más tradicionales ingenios azucareros de Argentina. Es el principal productor de la provincia de Tucumán y segundo en el país. De estructura accionaria familiar, fue conducida durante muchos años por representantes de las familias accionistas tanto en la esfera directriz como en la gestión gerencial operativa. Con una antigüedad superior a los cien años, ocupó posiciones de privilegio en su sector, aunque por su dimensión y rol protagónico estuvo también sujeta a las situaciones cíclicas de su industria. Promediando la década de 1980 la compañía comenzó a experimentar una serie de dificultades que, hacia fines de la década de 1990, la colocaron en una complicada situación económico-financiera. Esta crisis generó modificaciones en la composición accionaria de la empresa y, consecuentemente, en su estructura de conducción.

Asumió entonces un nuevo Directorio, integrado también por representantes de los accionistas familiares, aunque con una concepción diferente del negocio, del rol de la empresa en la actividad y del modelo de gestión a desarrollar.

Se designó un nuevo Gerente General, se eliminaron de todos los puestos operativos a miembros de las familias accionistas y se solicitó al nuevo Gerente General la elaboración de un plan de reconversión integral de la empresa.

El plan, de carácter estratégico, preveía cuatro ejes de acción fundamentales: operativo, comercial, organizacional y tecnológico.

---

\* Ingeniero, consultor de empresas en el área de Recursos Humanos.

Dentro del programa de desarrollo organizacional se imaginaron caminos confluientes a recorrer: la identificación de los valores centrales, la visión y la misión de la empresa, el diseño de la estructura, la determinación de los perfiles personales necesarios y la definición / implementación de un modelo de gestión que integrase y alinease estas variables con el negocio y la estrategia general establecida.

En el año 2000 la empresa mostraba, en el plano organizacional, las siguientes características:

- a. Un grupo de gerentes más acostumbrados a administrar crisis que a planificar y/o pensar en términos estratégicos.
- b. La falta de un “equipo” gerencial.
- c. Un grupo de conducción, compuesto por gerentes, jefes y supervisores con edades y antigüedades, en general, superiores a 45 y 20 años, respectivamente.
- d. El residuo de un estilo de liderazgo autocrático y centralizador que generó subordinados incapaces y/o temerosos de decidir con autonomía.
- e. La ausencia de canales de comunicación formales y la falta de voluntad de comunicar.
- f. Áreas clave en situación crítica por la mediocridad de sus cuadros de conducción.
- g. Utilización, por *default*, de instrumentos para la administración de personal desactualizados y representativos de un estilo contradictorio con los nuevos objetivos de la empresa.

La Gerencia General inició –con la colaboración de un equipo consultor y la asistencia operativa de la Gerencia de Relaciones Industriales– un proceso destinado a definir una nueva organización de recursos humanos: estructuras, perfiles y procesos alineados con la estrategia general y coherentes con la cultura y los valores centrales.

En áreas claves como la Industrial y la de Abastecimiento de Materia Prima enfrentaron serias dificultades: estilos de conducción personalistas, misteriosos y con un grado importante de autocracia; una dotación antigua y aparentemente sin mayor empuje, creatividad e innovación; escaso número de profesionales universitarios y, obviamente, falta de reemplazos visibles para posiciones de jefatura y de gerencia en el corto o largo plazo.

Otras áreas, como la Administrativa, la Financiera y la de Relaciones Industriales acompañaban y/o adherían a los conceptos sobre los que se apoyaba este nuevo proceso, en algunos casos a través de personas con clara inteligencia.

Por último, la operación agrícola era la más desarrollada cualitativamente en materia de cuadros con potencial de crecimiento.

Luego de una exhaustiva y prolongada etapa de diagnóstico y evaluación se propusieron diferentes cursos de acción que la Gerencia General aprobó y presentó al Directorio. Durante esa etapa se realizaron, entre otras, las siguientes actividades:

1. Se identificaron los valores centrales; se definieron la visión y la misión de la empresa.
2. Se estableció una política de comunicación: esencialmente, la información debía transmitirse a través de la línea de conducción directa.
3. Se diseñó una nueva estructura organizacional apoyada en el concepto de cadena de valor y áreas de servicio.
4. Se definió el perfil de los recursos humanos prototípicos de la compañía para las tareas de análisis, de soporte y de conducción.
5. Se diseñaron e implementaron instrumentos modernos de evaluación de personal para así elaborar el esquema de reemplazos en la nueva estructura organizacional establecida.
6. Se diseñaron planes de incorporación de jóvenes profesionales para áreas clave definidas como críticas, de modo de comenzar a resolver las necesidades de largo plazo.
7. Se propusieron transferencias internas de personal con potencial para ocupar posiciones intermedias en las mencionadas áreas clave, como solución de corto y mediano plazo.
8. Paralelamente se iniciaron talleres de capacitación orientados a entrenar en el ejercicio de comunicar, en el concepto de trabajo en equipo, en la necesidad de incorporar en los procesos transaccionales la visión del negocio y en la responsabilidad que cada supervisor tiene de administrar los recursos que se le asignan: capital, equipos y personas.

Todo el proceso, incluyendo las acciones mencionadas, se realizó con extrema consideración hacia el personal de la compañía. Los principios rectores fueron el respeto a la trayectoria de todos y cada uno de los integrantes del *staff*, la coherencia con ciertos valores de la empresa y la necesidad de avanzar en el cambio sin alterar el *statu quo* vigente, imprescindible para resolver los problemas cotidianos.

En otras palabras, la Gerencia General se enfrentaba a producir cambios profundos sin deteriorar la eficiencia y/o eficacia existente.

Se preveía llegar a las metas establecidas hacia fines de 2008. Promediando el período, a fines del año 2004 la experiencia podría definirse como parcialmente satisfactoria.

El avance fue lento, sin la profundidad esperada, con conflictos interpersonales de cierta complejidad y con la estructura de conducción de la compañía movilizadas pero aún con cierta desorientación y dudas sobre los objetivos finales.

Los “tradicionales históricos” manifestaron fuerte resistencia a los cambios y generaron modalidades subterráneas para frenar el proyecto.

A pedido de la Gerencia General se hizo una severa autocrítica del programa. Incluso sabiendo que los procesos de cambio de cultura y modelos son lentos, el análisis realizado por el equipo consultor concluyó en un borrador que expresa las dudas que emergieron:



El siguiente es un cuestionario que se presentó en la empresa, así que debe respetarse con los errores que pudiera tener.

1. ¿Fue positivo tener tanta consideración por la “historia”?
2. Las nuevas reglas de juego: delegación, participación, comunicación, sentido de equipo, innovación, ¿deberían haber sido impuestas a nivel del Comité Operativo, con un seguimiento estricto de su cumplimiento?
3. En las áreas clave críticas, ¿deberían haberse forzado las decisiones y los cambios?
4. ¿Deberíamos haber sido más agresivos con la política de reemplazos, la de incorporaciones y la de compensaciones?
5. ¿Deberíamos haber armado todo el andamiaje conceptual e instrumental para comenzar después como “pateando el tablero”?

## CASO 7. **Dos casos de transferencia**

Jaime Maristany

**A**lberto Iino era Director de Productos Industriales de Union Carbide Argentina. Era un hombre muy estimado, muy capaz en su puesto. Quería hacer carrera y surgió una posibilidad en el Área Latinoamericana en Nueva York. Alberto aceptó el puesto.

La mudanza no fue fácil y los primeros meses de estadía fueron duros. La integración de los hijos al colegio y al ambiente de Nueva York fue complicada. Además, la familia extrañaba Buenos Aires. Escuchaban tango, algo totalmente inusual para ellos. Pero eso les recordaba Buenos Aires, aunque, como decía Alberto “esto es sólo una curita, no la realidad”. Poco a poco se fueron aclimatando, no sin esfuerzo y dolor. Al cabo de dos años hubo una reestructuración en el área y Alberto Iino quedó afuera. No había nada particular en contra de él, pero como alguien dijo, era el único extranjero.

Para no despedirlo, y como se había producido una vacante en la Dirección de Productos Agrícolas de Brasil, Alberto fue destinado a ese puesto. Él tenía experiencia agrícola, no se sentía extraño en ese campo. Pero nuevamente hubo que mudarse, sin conocer el nuevo país más que por unas vacaciones, lo cual es muy diferente que vivir en él. Ser argentino en Brasil era un *handicap* y Alberto lo asumió. Sus hijos y su mujer tuvieron que aprender el idioma y él tuvo que ubicarse en la Dirección de la empresa en Brasil. Al principio los negocios fueron muy bien, pero los aranceles bajaron y la importación fue más dura. Alberto comenzó a sentir la presión. En realidad estaba haciendo un muy buen trabajo en un ámbito difícil. Pero no contaba con aliados y eso en una empresa no es bueno. Alberto empezó a sentirse enfermo. La Dirección General lo presionaba para conseguir resultados imposibles de lograr en esas circunstancias. Alberto se

mantuvo en la Dirección luchando por su honor: era descendiente de japoneses. Su salud empeoró y se le diagnosticó un cáncer. La Corporación lo transfirió entonces a Buenos Aires, con un puesto sin definición porque el cáncer era terminal. Poco después Alberto murió.

Bengt Heydl era Director de Productos de Consumo de Union Carbide Argentina. Brillante como Alberto, logró una transferencia a Filipinas, un mercado similar con la característica de tener un CEO que se retiraba en dos años. En realidad Bengt no fue allí sólo para ocupar el puesto de Director de Productos de Consumo, sino para ser el sustituto del Presidente.

Cuando el Presidente se retiró Bengt tomó el puesto. Filipinas era un lugar con pasado hispánico y fuerte influencia estadounidense. Bengt se ambientó pero sus hijas quedaron en Buenos Aires y eso era penoso para él y su mujer. La Presidencia de Bengt fue exitosa y se jubiló años después en el puesto.

## **Preguntas**

- ¿Por qué Alberto tuvo tantos problemas y Bengt no?
- ¿Cuánto influyeron en esa diferencia los países donde fueron asignados?
- ¿Si hubieran sido preparados adecuadamente habrían tenido los mismos problemas?
- ¿Qué le aconsejaría a un amigo que tuviera un ofrecimiento para trabajar en el exterior?
- ¿Qué elementos tomaría usted en cuenta si le ofrecieran un puesto en el exterior?
- ¿Cree que las empresas están tomando seriamente el tema de los movimientos de personas? ¿Cuáles son mayoría?

## CASO 8. **El caso de la planta que no había sido tomada**

Carlos Lelio\*

**E**l Dr. Carlos Lelio fue llamado urgentemente: la planta de Sevel había sido tomada. El Dr. Lelio dio instrucciones de que no se tomara ninguna decisión hasta que él llegase. Una hora después estaba en la planta y lo primero que advirtió era que había sido parada pero no había sido tomada. No había privación de la libertad. Los operarios estaban frente a la verja gritando y saltando. Las cámaras de televisión los estaban filmando. Reclamaban un aumento de sueldos.

En la reunión en la Dirección alguien propuso negociar con los líderes de la huelga. Si bien los operarios sostenían que ése era un movimiento espontáneo e inorgánico, eso era imposible teniendo en cuenta que había más de 5.000 trabajadores distribuidos en los diversos talleres situados en las 80 hectáreas que conformaban la fábrica. Ante todo, el Dr. Lelio quiso preservar el principio de las líneas de poder. Los operarios de Sevel habían ignorado a la Comisión Interna y a todo el sindicato. El Dr. Lelio, Director de Personal de la empresa, convocó al sindicato a una reunión, en la que se comunicó con funcionarios del Ministerio de Trabajo solicitando una audiencia urgente, que se fijó para el día siguiente a las 8.00 de la mañana. De esta manera, el sindicato conseguía un instrumento para calmar los ánimos y el conflicto se encauzaba institucionalmente. El objetivo buscado por las partes era el restablecimiento del orden jurídico, la normalización del conflicto y la recuperación del poder

---

\* Consultor de empresas. Abogado. Es profesor de Relaciones Laborales en la Universidad Católica Argentina. Fue Director de Recursos Humanos de Sevel, Correo Argentino y Peugeot, y Presidente de la Asociación de Dirigentes de Personal de la Argentina.

por parte de la entidad gremial. En definitiva, que ambas partes, empresa y sindicato, ganaran.

Al día siguiente, en la audiencia en el Ministerio, el Dr. Lelio solicitó que se declarara la ilegalidad de la medida de fuerza y comunicó haber tomado las siguientes medidas respecto del personal operario incluido en el Convenio Colectivo Metalúrgico:

1. Cancelar los contratos a plazo fijo.
2. Despedir con justa causa a los 272 participantes e instigadores.
3. Suspender el trámite de ingreso de 10 postulantes.
4. Formular acciones penales contra las 17 personas individualizadas como los mentores e instigadores del conflicto.

El sindicato contestó señalando que asumía la representación de los operarios, que conocía la situación, que rechazaba las medidas que la empresa anunciaba y que, sin ceder ninguno de los derechos de sus representados, estaba dispuesto a buscar alternativas que permitieran alcanzar una solución por medio del diálogo, tal como siempre había procedido la Unión Obrera Metalúrgica.

Después de oídas las partes, el Ministerio de Trabajo dictó la conciliación obligatoria, por la cual la empresa no podía tomar medidas y los operarios debían seguir trabajando. De esta manera el conflicto se normalizó en un lapso de 11 horas (desde las 17.00 del 4 de mayo hasta las 11.00 del 5 de mayo de 1997). El acta se imprimió en letra grande para que pudiera ser leída fácilmente en las carteleras y se distribuyó por todo el predio de la empresa.

Esto fue posible porque el Dr. Lelio se había preocupado, como parte de su política, de mantener relaciones fluidas tanto con los miembros del sindicato en distintos niveles, como con los funcionarios del Ministerio. Así pudo establecer una estrategia que logró que el sindicato recuperara la autoridad y el Ministerio accediera rápidamente a tratar el tema.

La política del conflicto indica que se debe mantener el perfil más bajo posible. Pero como los operarios habían llamado a la televisión, el Director optó por ir a un programa de televisión con los datos de los salarios que realmente ganaban los operarios, que estaban por encima del promedio del mercado. De esta manera desacreditaba la posición del reclamo.

Enfrentado con esta situación, el grupo que promovió la huelga no tuvo otra opción que volver al trabajo. La empresa no adoptó ninguna de las medidas contra los operarios que había anunciado en el Ministerio de Trabajo. Sin embargo, fue despidiendo uno a uno a los que habían secundado la rebelión, un grupo pequeño, a lo largo de los siguientes meses. Finalmente, tuvo una reunión con cada uno de los siete líderes. Dos de ellos aceptaron los términos y la indemnización de la empresa. Los otros cinco iniciaron una demanda laboral, que en su oportunidad perdieron.

## **Preguntas**

- ¿Por qué el Dr. Lelio llamó al sindicato?
- ¿Le parece adecuado que haya tomado medidas disciplinarias? ¿Por qué?
- ¿Qué opina acerca de centralizar las comunicaciones?
- ¿Cree que el Dr. Lelio debió pedir primero la evacuación de la planta?
- ¿Qué habría ocurrido si lo hubiera hecho?
- ¿Cuál fue la clave de la estrategia del Dr. Lelio?

Parte IV

## **LOS SUBSISTEMAS**







## CAPÍTULO 16. **La salud**

---

**E**n este capítulo veremos los temas de la salud referidos a las relaciones de las personas con la empresa. Para ello analizaremos las cuestiones concernientes a la Medicina del trabajo, la Seguridad industrial y la Higiene, cómo abordarlos y cómo administrarlos, problemas básicos en las relaciones entre las personas y la empresa.

### **16.1 Medicina, Higiene y Seguridad industrial**

#### **16.1.1 Relación con Recursos Humanos**

Medicina, Higiene y Seguridad industrial se relacionan con Recursos Humanos cuando se trata del empleado. Su salud es un elemento fundamental y las tres disciplinas convergen en favor de ésta.

El tema de la salud no está dentro de las especialidades del responsable de RR.HH., pero sí en el campo de los recursos humanos de la empresa, por lo tanto, debe estar dentro de su área de organización.

La posición de RR.HH. no debe ser de intromisión en esas disciplinas, sino de administración. Podrá definir los niveles de chequeo de la salud del empleado, pero es el médico el que determinará qué exámenes se deberán efectuar. Por otra parte, RR.HH. podrá definir si quiere un test profundo de personalidad, uno de adecuación al puesto o el análisis de ciertas cualidades generales para la empresa, para el sector o para el puesto. Pero será el psicólogo quien decida qué instrumentos utilizará y, más aún, será él quien lo administre y nunca el especialista de RR.HH., como hemos conocido casos.

El mismo principio se aplica para la Higiene y para la Seguridad industrial, cuyo alcance tiene que ver con una cuestión de política general de la empresa y, en última instancia, una cuestión de costos. Pero no es el hombre de RR.HH. el que debe decir qué es lo que hay que hacer. La pregunta que debe hacerse RR.HH. es cuánto cuesta llegar a cierto nivel de seguridad o de higiene, cuánto tiempo lleva hacerlo, en qué medida interrumpe o dificulta la producción o la tarea de la oficina, en fin, todo lo relacionado con la administración de la cuestión, pero siempre respetando el campo del especialista en cada una de las tres disciplinas.

El objetivo final es contar con un grupo de personas en buen estado de salud. Las enfermedades, los accidentes, son motivo de ausentismo, de dificultades o de trabajos hechos con lentitud. Son, además, causa de una mala relación entre el personal y la empresa que no se preocupa por el cuidado de la salud de sus empleados.

### 16.1.2 Medicina

En el tema Medicina, la empresa se asegura la atención del personal en casos de enfermedad o de accidente en el lugar de trabajo, así como de tratamientos *in-itinere* (hacia el trabajo o desde el trabajo hacia su casa). El médico debería ser, además, un asesor próximo a RR.HH. en este tema, es decir, la salud en tanto cobertura y prevención en general.

Numerosas legislaciones suelen contemplar la obligación empresarial de hacer exámenes periódicos de prevención. En general, las empresas contratan a otras especializadas en realizar los controles. De esta tarea preventiva surge, en ocasiones, el conocimiento de daños físicos que todavía no se han manifestado con fuerza suficiente y que, por lo tanto, pueden ser solucionados más con más facilidad.

Es habitual hoy en día que haya sistemas de salud provistos por las empresas, los sindicatos o el Estado. Estos sistemas habitualmente cubren no sólo al trabajador sino también a su familia.

La legislación establece, asimismo, en qué ocasiones la empresa debe tener un médico permanente o un enfermero en el lugar de trabajo. Esto se relaciona con la cantidad de personal que hay en ese lugar específico y no con el número total de empleados de la organización. Por ejemplo, la ley puede establecer que una empresa tenga un médico en planta si supera el número de 150 empleados. Pero si el personal está distribuido en dos lugares de trabajo con 80 personas cada uno, entonces no tendría que contar con un médico.

Los criterios en cada uno de estos casos son diferentes entre países, aunque, por lo general, los principios sean similares. Sin embargo, algunos países no tienen legislaciones al respecto y no dan cobertura médica ni obligan a ella.

### 16.1.3 Higiene

La Higiene refiere a la toxicidad del medio ambiente. Esta disciplina no se ocupa de accidentes sino, básicamente, de enfermedades llamadas *profesionales*, porque son causadas por el ambiente de trabajo. Los temas de que se ocupa tienen que ver con la luz, el ruido, los gases, las vibraciones y toda condición de trabajo que ataque la salud del empleado.

En general, las legislaciones establecen condiciones que varían respecto de algunos temas y no legislan acerca de otros. Es habitual que haya definiciones sobre niveles de ruido, aunque los criterios difieran entre 80 y 85 decibeles. En algunos casos se establecen tiempos de exposición por considerarla nociva. En cambio, pocas veces se legisla sobre la vibración.

Lo más aconsejable para no entrar en discusiones cuando no se tiene el conocimiento suficiente es hacer estudios periódicos. En estos sondeos de situación, el especialista determina el estado del lugar de trabajo en comparación con la ley o con la política de la empresa, si ésta fuera superior a la ley.

Se hace saber a la línea qué cambiar y ésta debe presentar un plan de mejora y llevarlo a cabo. Al año siguiente o a los dos años, de acuerdo con los plazos que la empresa haya estipulado para corregir la situación, se vuelve a hacer el sondeo.

De esta manera, RR.HH. no toma la responsabilidad por aquello que no tiene el poder para solucionar; en particular, si se considera que la línea siempre es muy celosa de la intervención de otros. RR.HH. podrá asesorar respecto de cuál es la solución o con quién llevarla a cabo, pero la decisión y la responsabilidad es de la línea.

Si la empresa resuelve mantenerse por encima o por debajo de las normas legales o corporativas, RR.HH. no puede sino señalar el error y el peligro. Como vimos al tratar el tema del cambio, una de sus reglas es no iniciar aquella modificación para la cual no se tiene poder suficiente en todo sentido. Y en este tema, el poder lo tiene la línea y no RR.HH.

En las encuestas se aconseja utilizar una forma que sintetice la situación. Si se debe realizar un análisis de todo el informe, la cantidad de datos es tal que nunca se puede ver con claridad en qué punto se está. Si, en cambio, se puede ofrecer una síntesis del estudio, se facilitará, en primer lugar, ver la situación y, en segundo lugar, analizar aquellos aspectos que se desee ampliar.

El Ing. Juan Manuel Martínez Prieto, insigne especialista en el tema y que fuera secretario de Medio Ambiente de la Argentina, ideó un sistema que permite visualizar rápidamente la situación. Éste consiste en un cuadro de doble entrada, que incluye los lugares de trabajo y los grados de situación en cada uno de ellos. Por ejemplo:

	Verde	Amarillo	Rojo
Sala de calderas			
Almacén			
Producción con carbón			
Línea de montaje uno			
Sala de pintura			

En cada caso, colocamos una señal tipo semáforo:

- Verde, si estamos dentro de la norma.
- Amarilla, si estamos próximos al tope.
- Roja, si estamos en contravención o en riesgo.

De esta manera, podemos leer fácilmente dónde hay problemas potenciales y dónde infracción. Este es un sistema muy útil que permite prestar atención a la situación en Higiene sin recurrir a la lectura de los informes, que es siempre más difícil y lleva más tiempo.

Esto puede hacerse en una hoja distinta para cada tema o en una sola hoja que, en la parte superior, en vez de la denominación del color, refiera a un aspecto determinado. Por ejemplo:

	Humos	Ruidos	Luz
Sala de calderas			
Almacén			
Producción de carbón			

En cada celda se pondrá el color del semáforo que señalamos antes, según sea la situación.

En general, la solución de la mayoría de los problemas de higiene no es costosa, en contra de lo que se cree. Algunos problemas requieren una inversión mayor que otros, pero el único realmente oneroso es el ruido. La solución más frecuente es ponerle orejeras al operario. Lo que no se toma en cuenta en ese caso es que el ruido ataca también el resto del cuerpo, en especial las vísceras. La solución real es encapsular la máquina que produce ruido, pero esto es más costoso, por lo que se suele obviar.

#### 16.1.4 Seguridad industrial

La última de estas disciplinas relacionadas con la salud es la Seguridad industrial. Se ocupa de la prevención de accidentes y de las soluciones que eviten

accidentes futuros. En este tema, como en los anteriores, algunas legislaciones establecen la obligación de tener especialistas según la cantidad de empleados en el sector y, en general, distinguiendo si se trata de oficinas o de áreas fabriles.

También en este caso RR.HH. podrá presionar para que se mejoren las condiciones, pero no debe inmiscuirse en las propuestas de los técnicos en seguridad, quienes recomendarán y llevarán a cabo las soluciones que parezcan más oportunas de acuerdo con esa disciplina.

En esta área también se puede utilizar el semáforo de Martínez Prieto, aunque su lectura se complica porque los sectores son más numerosos. Se puede simplificar utilizando el primer ejemplo, es decir, cada sector con el correspondiente semáforo. En este caso habría que distinguir más detalladamente la zona o el proceso de fabricación al que nos referimos, ya que las condiciones de seguridad pueden ser muy buenas o muy malas en sectores más reducidos que en el caso de la higiene.

En las industrias debería existir un Comité de Seguridad del que sean parte los gerentes de Producción y Mantenimiento y de Recursos Humanos. Puede haber otro comité que haga el seguimiento a un nivel inferior, de carácter más operativo que el anterior. Estos comités serían responsables de que se realizara el análisis de la situación, se obtuviera una recomendación y se hiciera el seguimiento de lo que fuera aprobado.

## **16.2 Resumen**

En este capítulo hemos recorrido las relaciones de las personas con la empresa en las cuestiones de Medicina del trabajo, los temas de Seguridad industrial y las cuestiones de Higiene, cómo abordarlos, cómo administrarlos, que constituyen un problema básico en las relaciones entre las personas y la empresa.



## CAPÍTULO 17. Descripción de tareas

---

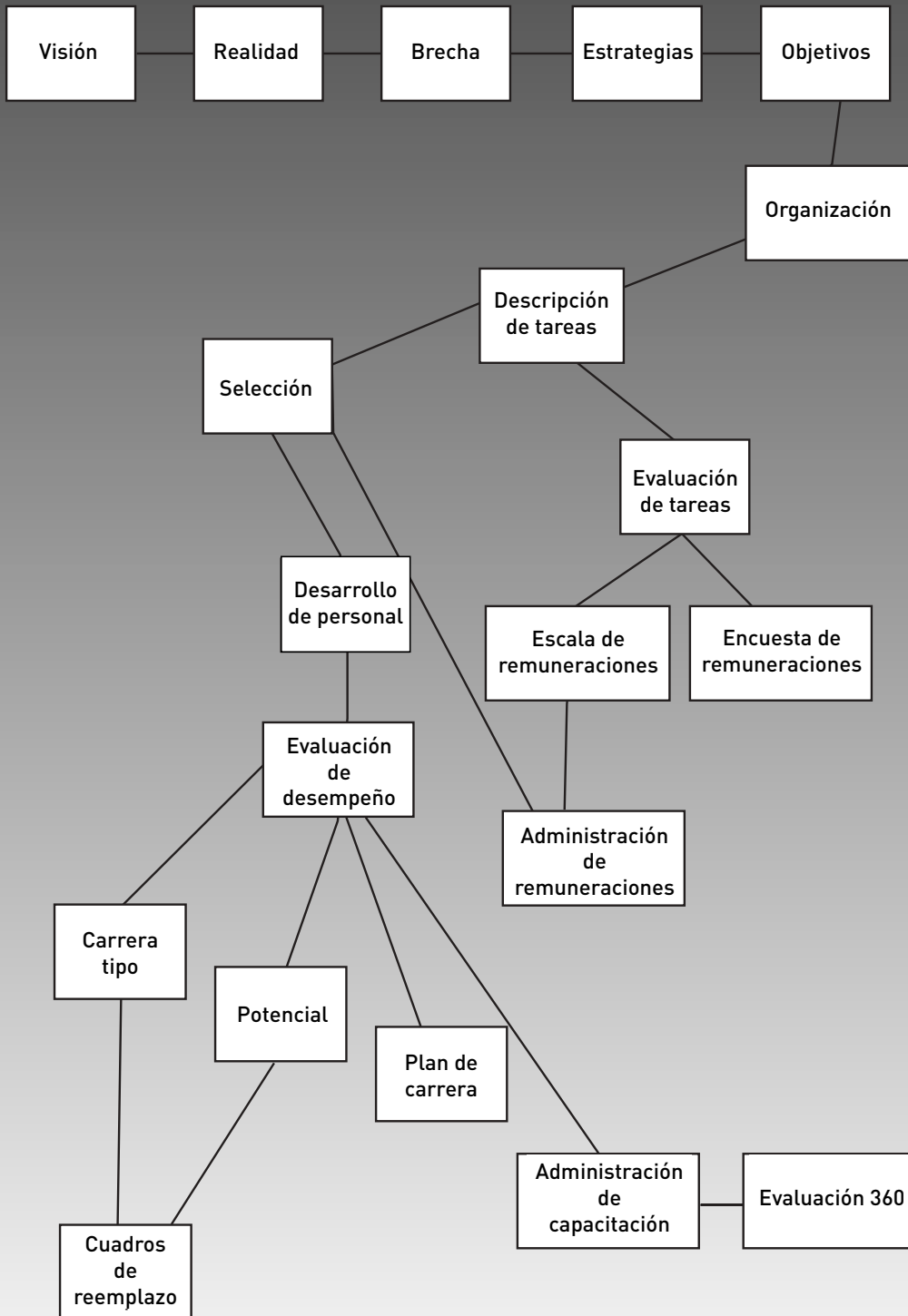
**E**n este capítulo veremos la necesidad de la descripción de tareas, su objetivo, el proceso y el diseño de la descripción, el formulario, el mecanismo para el llenado, el entrenamiento de quienes deban hacerla y, también, la revisión y la aprobación. Por último, trataremos la descripción como instrumento de delegación.

Antes de iniciar el desarrollo del tema daremos una visión general de las técnicas de Recursos Humanos. Éstas tienen una relación entre sí que nos ha parecido conveniente traducir en un gráfico que nos permita visualizarlas.

El paso del personal por cada una de los ítems mencionados en el gráfico 17.1 significa una nueva situación. Ésta debe estar convenientemente autorizada según la política de cada empresa y debe quedar constancia de ello. En general, para su registro, se recurre a diferentes formularios.

El formulario de Movimiento de personal que proponemos (formulario 17.1) reúne los cambios de situación que un individuo puede realizar en la organización (ingreso, fijación de sueldo, transferencias, etc.). Éste se podrá adaptar respecto de las denominaciones de los puestos o de los niveles de la empresa, así como en función de características propias de ésta, pero la propuesta es tener un solo formulario que permita registrar los movimientos de cada persona –a veces son más de uno, por ejemplo, ingreso y sueldo– concentrados en cada legajo. Si la comunicación se efectuara mediante una intranet, el formulario podría circular como adjunto para ser utilizado en cada caso, transfiriéndolo luego al archivo del empleado.

**GRÁFICO 17.1 | Cuadro de técnicas de administración de personal**





## FORMULARIO 17.1 | Movimiento de personal

Pedido de personal o puesto nuevo					
División		Departamento		Aprobación presupuesto anual <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Solicitud para el puesto de		Sueldo base		Fecha en que se necesita	
Permanente	Temporal	Puesto nuevo		Sustituye al empleado	
Nuevo empleado					
Nombre completo					
Centro de costos		Sueldo inicial		Fecha efectiva ingreso	
Cambio de sueldo y/o puesto					
Nombre completo					
De puesto			A puesto		
De departamento			A departamento		
Sueldo inicial		Nuevo sueldo		Importe aumento	Fecha efectiva
Aumento programado <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		Motivo			
Retiro de personal					
Nombre completo					
					Fecha efectiva
Jubilación	Muerte	Despido	Renuncia	Otra	
Causa de separación					
Aprobado por		Firma		Fecha	
Administración de personal					
Gerente planta					
Gerente división					
Gerente general					

## 17.1 Descripción de tareas

La descripción de tareas se inició a fines del siglo XIX, cuando Taylor trató de desarrollar su organización científica del trabajo.

Las descripciones de tareas taylorianas eran escuetas y se referían más a estudios de movimientos que a verdaderos detalles de las responsabilidades y las habilidades requeridas.

A fines de la década de 1960, Likert desarrolló la idea del trabajo en grupos. Fue un amplio movimiento que tuvo muy buena acogida en los Estados Unidos. Sin embargo, al poco tiempo se empezó a notar que el sistema de trabajo propuesto presentaba algunas dificultades graves. Así, cuando no se obtenían buenos resultados, nadie era realmente responsable y todos se miraban unos a otros cubriéndose o acusándose, pero impidiendo que la supervisión pudiera corregir y, eventualmente, tomar medidas contra quien o quienes habían ocasionado el fracaso. Asimismo, se producían discusiones difíciles de dirimir. El tiempo transcurría en controversias que no tenían que ver con el objetivo. El proceso continuó, con lo cual los resultados finales de aquellas empresas que aplicaban el método empezaron a resentirse. Éste fue el punto en el que se produjo la reacción de quienes criticaban el sistema y recelaban, al mismo tiempo, de que mucho del poder que antes tenían pasara al grupo.

El siguiente paso fue la oscilación hacia una individualización de las responsabilidades de cada persona. El caso extremo fue, seguramente, el de los *position charter* de Louis Allen. Él discriminaba en los puestos cada una de las acciones, para las que exigía un objetivo. Esto producía descripciones de numerosas páginas y un enorme trabajo por parte de cada uno de los ocupantes del puesto y sus jefes. El método eventualmente fue abandonado, pero junto con otros dentro de esa misma tendencia produjo una nueva oscilación. Pocos años después, se dijo que la descripción de tareas era innecesaria y que, en realidad, cada uno debía desempeñar su trabajo ocupando los lugares generales del sector. Los puestos eran variables y, por lo tanto, las personas eran quienes iban haciéndolos, por lo que se les debía dejar la libertad de moverse hacia las áreas que lo requirieran.

La idea se concretaba en descripciones generales que detallaban los puestos por nivel o por grupo. Así, el puesto de “jefe” se dividía, por una parte, en una descripción general y, por otra, en tareas que a las que se aplicaban todos los jefes:

- Planificar
- Organizar
- Coordinar
- Controlar

Lo mismo ocurría con cualquier división de las tareas gerenciales propias de los niveles supervisores que se quisiera utilizar. Esto dejaba la descripción en una

nebulosa que no permitía verdaderos acuerdos de trabajo, sino sólo discusiones generales sobre lo que pudiera estar ocurriendo.

La descripción de tareas es una manera de establecer los objetivos básicos que deberá cumplir el puesto, es decir, un detalle de su justificación. No es la antigua descripción pormenorizada de operaciones y tiempos, pero tampoco es una hoja genérica sin elementos de definición.

### 17.1.1 Utilidad de la descripción

Antes de diseñar una descripción de tareas hay que definir en qué vamos a aplicarla, ya que tiene más usos que la simple descripción y nos resulta útil para:

1. Selección del personal
2. Entrenamiento
3. Evaluación de desempeño
4. Evaluación de tareas
5. Fijación de objetivos
6. Coaching
7. Higiene y seguridad
8. Delegación
9. Organigrama

Para definir las tareas que se le adjudicarán a una persona se necesita una descripción, que le servirá al seleccionador para entender cuáles serán, en principio, los requerimientos del puesto. Uno de los elementos de ayuda es conocer las habilidades, los estudios y la experiencia que es necesario tener para ocuparlo.

Esto también es útil para determinar el entrenamiento que la persona deberá completar a fin de cumplir los requerimientos del puesto al que se la transfiere. Los planes de capacitación deberían considerar como uno de sus elementos básicos las brechas detectadas entre las habilidades de la persona que pasa a ocupar el puesto y los requisitos de éste.

Otro aspecto que cubre la descripción de tareas es la evaluación. Es importante no diseñar el formulario hasta que no esté definida la forma en que serán evaluadas. Cada sistema de evaluación de tareas exige diferentes datos presentados de distintas maneras. Establece parámetros propios para cada uno de los ítems y grados distintos. Si existe la intención de realizar una evaluación de tareas de algún tipo, es importante no hacer una descripción, sino esperar hasta saber qué sistema de evaluación se usará. En última instancia, si la situación política lo requiriera, podría hacerse una descripción sobre lo que se está necesitando en esos momentos, y comunicar con claridad que se trata de un ejercicio provisorio. Posiblemente se quieran conocer los niveles de educación, la experiencia que hay que tener o las técnicas necesarias para ocupar el puesto. En estos casos es conveniente realizar algo específico para cubrir esa necesidad y esperar hasta que el sistema esté definido.

La descripción de tareas también puede usarse como base para fijar objetivos a partir de las tareas a realizar en el puesto. Asimismo, señalamos que es útil para el *coaching*. Tanto si se trata del jefe como de un tercero, la descripción puede servir para analizar los requerimientos del puesto respecto del problema por el cual se está haciendo el *coaching*. Es la forma de agregar un elemento objetivo a una relación que es siempre subjetiva.

Por último, hacemos notar que la descripción puede ser útil a Higiene y Seguridad, especialmente si son minuciosas. Higiene y Seguridad debe realizar inspecciones detalladas del lugar y de la tarea para llegar a conclusiones que le permitan hacer sugerencias muy específicas sobre las condiciones y las protecciones que el puesto requiere. Por esto, creemos que es tarea de Higiene y Seguridad llevar a cabo las inspecciones, ya que una descripción tan detallada sólo podría ser completada por un especialista en esos temas.

Otra utilidad importante de la descripción de tareas es la delegación. El hecho de enumerar las tareas del ocupante del puesto implica que el jefe no debe intervenir en ellas. Esto elimina, por lo menos en teoría, a los supervisores que tienen la costumbre de estar todo el tiempo preguntando “¿qué ocurre?”, “¿cómo van las cosas?”, “¿qué pasa con tal tarea?”. Siendo que conciernen al ocupante del puesto, el supervisor debe dejarlas en sus manos hasta tanto llegue el momento de entregar el material o de efectuar el control.

Respecto de este tema es muy importante el ítem de qué es lo que el ocupante puede hacer sin pedir autorización. Cuando decimos “sin pedir autorización”, nos referimos a hacer las cosas sin preguntarle o anunciarlas antes al jefe; simplemente lo hace porque le está delegado. Si comunica lo que va a realizar, le da al jefe la oportunidad de que se lo impida. Eso coarta la delegación. En cuanto a la importancia que la delegación tiene para la marcha de la empresa, es necesario prestar atención a cuáles son las tareas a realizar, pero más aún a los ejemplos de lo que se puede ejecutar sin autorización. Estos ejemplos no son excluyentes y únicos, sino un punto de referencia respecto del nivel de delegación, lo que supone que otras tareas de menor o igual importancia quedan, asimismo, libradas al criterio del ocupante del puesto.

La descripción de tareas también es útil para mantener el organigrama de la empresa. No debe haber en éste otros puestos que los aprobados, pero no puede faltar ninguno. Esto ayuda a tener una visión clara de la organización en su estado actual, lo que no siempre sucede cuando no existen descripciones de tareas.

## 17.2 Proceso de descripción de las tareas

Llevar a cabo descripciones de tareas implica un proceso. Este proceso tiene distintos pasos que definiremos a continuación.

### 17.2.1 Decisión política

La descripción de tareas se inicia con la aprobación de que éstas se lleven a cabo. Conviene que la decisión política de hacer la descripción surja del nivel ejecutivo más alto de la empresa. Sin embargo, puede ocurrir que, por ejemplo, el gerente de una planta quiera tener descripciones y hacer un proceso para ello. Seguramente nadie se opondrá, incluso Recursos Humanos, al cual le conviene que haya un antecedente al respecto. Esto suele tener un efecto dominó al provocar que otros sectores también lo quieran, lo que lleva a que toda la empresa tenga descripción de tareas.

### 17.2.2 Determinación del área a describir

Es común que haya descripciones de puestos dentro de convenio, aunque su definición suele ser muy genérica. Son más bien definiciones de evaluación de tareas por categorías con tres o cuatro elementos propios que luego permiten discutir en la paritaria la categorización del puesto.

Pero hay otras divisiones posibles. A veces se trata de hacer descripciones de ingenieros o de analistas de finanzas; otras, de todos los empleados, pero no de los gerentes ni de los directores. Es habitual que no se hagan descripciones de los directores y que se los evalúe en un grupo aparte, para el cual se fijan las remuneraciones a partir de ciertos parámetros muy amplios, con tendencia a considerar a la persona y dejando el puesto muy a un costado. Hay, pues, diferentes situaciones, que dependen de la cultura de la empresa, de las necesidades específicas y de las condiciones generales, incluidos los sindicatos.

### 17.2.3 Plan del proceso

Para el desarrollo del proceso hay que definir un plan que determine por dónde se empezarán a hacer las descripciones y por dónde se continuarán. También se puede decidir que las descripciones se hagan todas al mismo tiempo; iniciar el proceso de arriba abajo, de abajo arriba o desde algún sector intermedio.

En realidad, la lógica indica que las descripciones deberían iniciarse de arriba abajo y en toda la empresa. Pensemos que, en verdad, éstas definen el poder que un puesto tendrá en la organización. Lo que una descripción dice que se podrá hacer significa que quien ocupa el puesto tiene el poder para llevarlo a cabo. Ésta será, en definitiva, la delegación que habrá recibido de su jefe para hacer algo.

Por lo tanto, lo lógico es empezar desde arriba, donde está el total del poder, e ir descendiendo, delegando y dividiendo ese poder en las fracciones que se van entregando a cada uno de los puestos y, por lo tanto, a sus ocupantes.

Creemos que es conveniente realizarlo en toda la empresa porque esto hace que, en caso de existir dudas sobre la relación de dos puestos respecto de un mismo asunto, se pueda analizar en conjunto. No suele estar muy claro en

las relaciones *staff*-línea cuál es el verdadero poder del *staff*, que tiene una natural tendencia a tomar terreno de la línea. A veces ocurre que no se ha definido quién pide los permisos de importación o cuántos puestos están autorizados a hacerlo y cómo se coordinan. Y éstos son sólo ejemplos de los malentendidos o de las lagunas que existen en las organizaciones. Al hacer todas las descripciones al mismo tiempo, estas dudas deberían disiparse a poco que se haga énfasis, desde arriba, en que es el deseo de la dirección aclarar las duplicaciones o las lagunas.

Debería ocurrir, asimismo, que los niveles de delegación fueran otorgados en forma pareja. Así, un gerente de Producción debería tener un poder similar a un gerente de Ventas, y ambos el poder de llevar a cabo tareas de importancia semejante. Esto significaría la posibilidad de ponerse en contacto y solucionar los problemas sin necesidad de escalarlos a niveles superiores. Ello es de gran valor porque permite una mayor dinámica en la organización para beneficio de la empresa. Sin embargo, no siempre es así. No importa que haya analistas o no, la cuestión radica en las características de los superiores de los puestos. Un director de Producción puede ser más centralista o autoritario que el director de Ventas, lo cual incidirá en los gerentes, o lo mismo puede ocurrir a escala gerencial, lo que repercutirá en los jefes, y así en los diferentes niveles de la organización. Una persona más centralista que el promedio de la organización hace que su gente no puede tratar con sus pares de otros sectores. De la misma manera, si alguien delega más que el promedio, produce un desequilibrio porque su personal está en condiciones de solucionar problemas que los demás deben escalar, lo que ocasiona un cuello de botella.

#### 17.2.4 Diseño

De acuerdo con las condiciones del plan se llevará a cabo el diseño; sobre esto volveremos más adelante.

#### 17.2.5 Cronograma

El proceso de descripción de tareas debe tener un cronograma realista. Esto significa que se deben considerar, ante todo, las eventuales resistencias. Además, no es igual el caso de una empresa concentrada en un único edificio que el de otra diseminada por diferentes ciudades o edificios. El cronograma debe considerar un tiempo de consulta de los involucrados, otro de realización de la descripción, otro de revisión por parte de quien deba hacerla y otro para la aprobación final. Los dos últimos pueden ser uno solo según quien apruebe la descripción. Quizá convenga que entre un periodo y otro se estime un tiempo extra para las demoras. Esto puede hacerse estableciendo un tiempo ideal y otro tope, o formas similares, agradeciendo a los involucrados que terminen su tarea dentro del ideal. Esta aclaración dependerá de la aceptación que se haya detectado, de la cultura de la empresa y de la actitud del departamento de Recursos Humanos.

### 17.2.6 Descripción grupal

En general, la descripción será de un puesto, por lo tanto, de un ocupante con su supervisor. Sin embargo, puede ocurrir que haya más de un ocupante o más de un supervisor. En el primer caso, se trata de puestos iguales en un sector determinado. Así, por ejemplo, puede haber varios analistas contables que hagan la misma tarea; puede ocurrir, también, que se trabaje por centros de producción y que los componentes del grupo hagan indistintamente todas las tareas y tengan que estar preparados para desempeñarlas. En estos casos, la descripción debe ser hecha por el grupo de personas que realiza la misma tarea. En estas reuniones surgirá si hay pequeñas diferencias entre ellos, y será responsabilidad del supervisor y de Recursos Humanos evaluar si éstas pueden ser definitivas a la hora de seleccionar a alguien o de evaluar el puesto. Todos los componentes del grupo deberán firmar el formulario.

Puede ocurrir, por otra parte, que haya dos supervisores o más. El primer caso típico es el del supervisor de línea y el supervisor de asesoría o *staff*. Ante esto, una vez hecha la descripción, ambos supervisores deberán recibir copia, analizarla y luego dar su acuerdo o discutir los términos de lo que será el documento sobre cómo deberá manejarse el ocupante en el futuro. También ocurre en algunos puestos, sobre todo comerciales, con más de dos supervisores, ya que manejan más de dos productos. En este caso se deberá hacer lo mismo que en el anterior y los supervisores darán su acuerdo o discutirán los términos. En ambos casos todos los supervisores involucrados deberán firmar el documento.

### 17.2.7 Comunicación

Una vez hecho el cronograma se hará la comunicación; sobre esto volveremos más adelante.

## 17.3 Diseño del formulario de descripción de tareas

El formulario puede ser diseñado por:

1. Recursos Humanos
2. Un consultor externo
3. Un comité

Si Recursos Humanos está en condiciones de hacer el diseño, no parece necesario recurrir a ninguna ayuda externa. En cambio, si se estimara conveniente tener una visión externa, se podrá contratar un consultor para ello.

No aconsejamos la creación de un comité, que en general es ineficaz para diseñar formularios. Un formulario tiene que cumplir con el objetivo para el que

se crea y tiene que tener los elementos necesarios para cumplirlo. Un comité tiende a discutir cuestiones procesales y de política cuyo resultado es, generalmente, formularios muy complejos y una gran pérdida de tiempo. Creemos, por el contrario, que una vez diseñado un borrador del formulario Recursos Humanos debería entrevistar a diferentes personas de los distintos niveles que se verán involucrados en el llenado, para corroborar que están incluidos todos los elementos necesarios y que, a la vez, resulta fácil de comprender y de completar. Esto, sea que lo haya diseñado Recursos Humanos, un consultor o un comité, ya que las personas, a pesar de haber sido consultadas, pueden considerar después otras cuestiones.

Hemos hecho notar ya que el formulario debe adecuarse al objetivo buscado, sea la selección, la evaluación de tareas u otros posibles, pero no a los métodos de trabajo, porque lo hacen engorroso y pierden su objetivo.

## 17.4 Entrenamiento

El entrenamiento sobre el modo de completar el formulario se hará junto con la comunicación. Un entrenamiento sofisticado sólo es necesario cuando el formulario de descripción es muy complejo. Como desaconsejamos hacer un formulario que resulte una carga innecesaria para la línea, creemos que la comunicación es un momento adecuado para dar el entrenamiento necesario.

## 17.5 El formulario

El formulario de descripción de tareas debe ser sencillo, con pocos datos y concretos; no debería ocupar más de una hoja. Los elementos necesarios son, básicamente, los siguientes:

- **Datos generales:** se especifican, en el encabezamiento, los datos que se solicitan, nombre del puesto y del ocupante, departamento, fecha.
- **Función:** se describe en no más de tres líneas la razón por la que este puesto existe.
- **Tareas principales:** se describe en no más de diez líneas las tareas más importantes que este puesto realiza.
- **Decisiones más importantes:** se enumeran algunas de las decisiones que puede tomar sin autorización previa de su jefe.
- **Formación:** se identifica el grado académico y el área o áreas en que debe tener competencia la persona que ocupe el puesto.
- **Experiencia:** se determina el tiempo de experiencia necesario para ocuparlo; no se trata de la experiencia que se requiere para hacerlo correctamente una vez en el puesto.



- **Otros elementos:** pueden requerirse otros datos relacionados con distintas situaciones.

Respecto de este último ítem, por ejemplo, en una empresa internacional es probable que el idioma sea una condición a partir de cierto nivel, ya sea escrito o hablado, o ambos. También puede tratarse de un puesto para el que se necesitan personas de determinada edad, parámetro que deberá establecerse para hacer una selección adecuada. O puede requerir viajar a menudo en auto o en avión; hay personas a las que no les gusta volar o conducir un auto durante mucho tiempo. Otro elemento que se plantea menos, pero que también aparece, es el de la necesidad de uno u otro sexo para ocupar el puesto.

Hay elementos propios de la evaluación de tareas que eventualmente habrá que agregar, como puede ser número de personas a cargo, el nivel de esas personas, la responsabilidad por contactos o dinero, el esfuerzo físico o mental, y todo aquello que la evaluación de tareas requiera y no forme parte habitual de la descripción.

En lo referido a las competencias, cuando tratemos el formulario 360 analizaremos en detalle este tema. No obstante, vale señalar que si se quisieran agregar las competencias requeridas para cada puesto, éste sería el momento de hacerlo. Ésta es una tarea que se debe realizar con la colaboración de todos los niveles gerenciales, ya que significa el futuro de la organización en un sentido determinado. Es una forma de hacer más específico este futuro y, al mismo tiempo, es una tarea que, mal hecha, resultará perjudicial.

En resumen, es útil analizar las competencias requeridas para el puesto, pero debe hacerse con el conjunto de los gerentes y directores, para que las condiciones propuestas sean uniformes y coherentes. Es cierto que, si no se hace este ejercicio, la empresa de todas maneras sigue tendencias similares, pero no iguales. La diferencia es que la definición de las competencias para el puesto establece condiciones cerradas, por tanto, la tendencia está más acotada. Esto es bueno si el conjunto es coherente, pero puede producir fuertes desfases cuando hay sectores que presentan diferencias.

### 17.5.1 Ejemplos de descripción de tareas

Los siguientes son dos ejemplos, uno de un puesto de operario y otro de un cargo gerencial, que pueden servir para aclarar lo que hemos señalado.

#### *Descripción de tareas*

- *Nombre del puesto:* Cortador a mano
- *Departamento:* Planchas
- *Ocupante:* Juan Pérez
- *Reporta a:* Jefe de cortado

- *Función del puesto:* Cortar planchas de acero
- *Descripción de las tareas:*
  - ◆ Cortar planchas de acero a los perfiles necesarios.
  - ◆ Seguir las instrucciones del diseñador.
  - ◆ Cortar con o sin bisel según el caso.
  - ◆ Calentar el metal para su corte o doblamiento.
- *Educación requerida:* Nivel primario
- *Experiencia requerida:* Tres meses como ayudante
- *Habilidades:* Debe conocer los procedimientos de calentamiento y el corte de oxiacetileno, así como el ajuste de presión de los gases; debe saber escoger las boquillas y limpiar y ajustar el soplete y las boquillas.
- *Sexo:* Masculino
- *Tareas que puede hacer sin autorización del jefe:*
  - ◆ Pedir a Abastecimiento el acero que precise para la operación encomendada.
  - ◆ Pedir a Mantenimiento los arreglos de los aparatos o máquinas.
  - ◆ Pedir a Abastecimiento los soldadores o el material que requiera para una buena soldadura.

*Descripción de tareas*

- *Nombre del puesto:* Gerente de Desarrollo
- *Departamento:* Recursos Humanos
- *Ocupante:* Ricardo Rodríguez
- *Reporta a:* Director de Recursos Humanos
- *Supervisa:* Dos jefes y cuatro empleados
- *Función del puesto:* Asesorar y coordinar el desarrollo de los recursos humanos.
- *Descripción de las tareas:*
  - ◆ Asesorar a la línea respecto del desarrollo de los recursos humanos.
  - ◆ Mantener reuniones con la línea y con el personal para interiorizarse de las situaciones.
  - ◆ Tener una completa base de datos del personal.
  - ◆ Mantenerse al día sobre nuevas tecnologías.
  - ◆ Coordinar el programa de capacitación.
  - ◆ Desarrollar proveedores en entrenamiento, personales o institucionales.
  - ◆ Controlar los resultados de los entrenamientos.
  - ◆ Coordinar el programa de cuadro de reemplazos.
- *Educación:* Universitaria con un Máster en Recursos Humanos.
- *Experiencia:* No menos de diez años en el área, ni menos de cinco como asistente en un puesto similar.
- *Habilidades:*
  - ◆ Es responsable por contactos con otras empresas para información.
  - ◆ Maneja una caja chica.

- ♦ Requiere imaginación y creatividad.
- ♦ Requiere mantener buenas relaciones.
- *Sexo*: Indistinto
- *Edad*: Deseable entre 30 y 40 años.
- *Tareas que puede realizar sin autorización de su jefe*:
  - ♦ Tener reuniones con los gerentes por temas de desarrollo.
  - ♦ Contactar instituciones o profesores para capacitar.
  - ♦ Mantener reuniones con otras empresas y coordinar intercambio de empleados para experiencia.
  - ♦ Coordinar la reunión de Cuadros de Reemplazo hasta nivel gerencial.

## 17.6 ¿Quién completa el formulario?

El formulario puede ser completado por:

1. El supervisor
2. El ocupante
3. Un analista
4. Mediante un cuestionario
5. Un comité

El supervisor, al llenar el formulario, está estableciendo lo que él cree debe ser el puesto. Esto es positivo para el futuro entendimiento entre el ocupante y su jefe. Tiene la desventaja de que el supervisor no conoce el puesto con todo detalle como el ocupante, por tanto, puede cometer errores de apreciación.

El ocupante es quien conoce el puesto en detalle y puede realizar una descripción que abarque los elementos necesarios en forma correcta. Sin duda, lo hará siguiendo sus propios criterios en muchos puntos, lo que puede producir desacuerdos con su supervisor.

El analista es un tercero útil cuando se trata de formularios de descripción muy complejos. Para el tipo de formulario que sugerimos el analista no es necesario. El mayor problema estará en los elementos relacionados con la evaluación de tareas. Pero tampoco para esto es necesario un analista, porque de todos modos el requerimiento para una evaluación de tareas no es muy difícil de explicar. Se trata de definir cuáles son las acciones del puesto en determinados ítems, algo que los involucrados directos están en condiciones de hacer sin problemas. Además, la tarea del analista lleva tiempo y es costosa, ya que debe entrevistar por lo menos al ocupante y al supervisor de cada puesto, cuestión que se simplifica si lo escribe directamente cualquiera de ellos.

FORMULARIO 17.2 | **Funciones**

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

**PUESTO** ..... **SECTOR** .....

**OCUPANTE** ..... **FECHA** .....

---

**FUNCIONES MÁS IMPORTANTES QUE LLEVA A CABO**

**FORMULARIO 17.3 | Requisitos**

**ACCIONES MÁS IMPORTANTES QUE PUEDE TOMAR SIN LA  
AUTORIZACIÓN DE SU SUPERIOR**

**FORMACIÓN REQUERIDA .....**

**ESTUDIOS NECESARIOS .....**

**EDAD (MÁX. Y MÍN) .....**

**SEXO .....**

**CONOCIMIENTOS BÁSICOS.....**

OBSERVACIONES

FIRMA DEL OCUPANTE .....

NOMBRE Y FIRMA DEL SUPERIOR .....

El uso de un cuestionario significa cerrar las respuestas a *multiple-choice* o requerir información detallada. En el primer caso se podrían perder datos; en el segundo se estaría haciendo una descripción de tareas, lo que resultaría redundante. Por esto no parece muy útil el uso de un cuestionario para una descripción de tareas.

El comité de descripción resulta un sistema muy lento y complicado. Puede utilizarse si se quiere para revisar las descripciones, de manera que cada miembro tenga una copia para leerla en privado y luego objetar o no lo que se describe en el comité. La lectura en conjunto lleva mucho tiempo.

Si hay un comité de evaluación de tareas, puede ser el filtro para pedir las aclaraciones necesarias. Esto significaría que el comité anterior no tendría sentido, ya que quien debe evaluar la tarea es quien comprende mejor de qué se trata el puesto y si está expresado con claridad suficiente.

Nuestra sugerencia es que la descripción de las tareas sea completada por el ocupante del puesto, que es quien mejor lo conoce. Hecho esto, el formulario debería pasar al supervisor, quien lo revisará. Si tiene objeciones, sea para modificar, eliminar o agregar elementos, deberán reunirse ambos para establecer las características del puesto y las condiciones requeridas.

## 17.7 Aprobación

La aprobación del formulario significa la aprobación del puesto dentro de la organización. Ya que el proceso de descripción de tareas es, en realidad, dejar por escrito la delegación del poder, la aprobación debería quedar en manos del supervisor. Es decir, la lógica es que si el supervisor recibe cien tareas diferentes y delega veinte en alguien que reporta a él, para lo cual crea un puesto, entonces es él quien debe aprobarlo. No nos olvidemos que después será responsable de rendir cuentas de lo ocurrido con todo el trabajo que se le asignó y no es excusa haber delegado mal, sino, por el contrario, otro elemento en su contra.

No obstante, hay organizaciones en las que el jefe del supervisor retiene para sí la aprobación de todas las descripciones.

## 17.8 Comunicación

Conviene manejar dos niveles de comunicación: uno gerencial y otro general. En el primero, se debería tener una reunión con los gerentes de la empresa para explicar las razones, el formulario y el mecanismo. Respecto del resto del personal, se pueden seguir dos caminos: o bien tener una reunión con el grupo para explicar las razones, el formulario y el mecanismo, o bien, de resultar este procedimiento muy engorroso por la cantidad de personas involucradas, hacerlo por escrito.

En todo caso, hay que elaborar un comunicado que contenga los siguientes elementos:

1. Razones por las que se hace la descripción de las tareas.
2. Consecuencias de hacerlo. A veces se supone que esto estará unido a aumentos de remuneración, lo cual no siempre es así.
3. Enumeración de cada uno de los ítems del formulario, desde lo más elemental. Por ejemplo: **puesto**: se colocará el nombre del puesto actual; **ocupante**: se colocará el o los nombre/s del o los ocupante/s actual/es; y así, en cada uno de los ítems, se dará una explicación de lo que hay que poner. Recursos Humanos atenderá las dudas que puedan surgir, lo cual deberá aclararse en la comunicación.
4. A continuación se darán el plan y los tiempos del cronograma.
5. Por último, se adjuntará un ejemplar del formulario. Se suele confeccionar primero un borrador, que podrá hacerse o no en el formulario, y después pasarlo en limpio.
6. Se indicará a quién hay que remitirle el formulario: al superior jerárquico para su análisis y aprobación o, si se aprobara a un nivel mayor, aclarar los dos pasos que habrá que seguir. Por último, solicitar que una vez aprobado sea enviado a Recursos Humanos, a una oficina específica.

## 17.9 ¿Cuándo hacer la descripción?

La descripción de tareas se realiza:

1. Cuando se decide hacer un ejercicio general de descripción de tareas.
2. Cuando se crea un puesto nuevo o se cambia la organización.
3. Cuando se efectúa una búsqueda para seleccionar una persona para un puesto, hay que revisar la descripción existente, o hacerla si no hubiere.
4. Cuando se hace una búsqueda interna.
5. Cuando hay una reclamación de revalidación del puesto.
6. Periódicamente, para comprobar que la descripción sigue siendo la que corresponde.

Cuando se crea un puesto nuevo hay una tendencia a dar una explicación general de lo que el puesto tendrá que hacer o referirse al pedido hecho para que el puesto fuera creado. En estos casos, se debe exigir la descripción para poder evaluarlo y realizar una adecuada selección interna o externa.

Ocurre, asimismo, que se llevan a cabo reorganizaciones de un sector sin que se hagan las descripciones, refiriéndose en general los responsables a estudios previos, pedidos de aprobación u otra documentación. Éstos no son suficientes y hay que insistir en realizar la descripción.

Cuando se hace una selección es el momento para revisar la descripción. Puede ser que no haya una descripción previa o que haya cambiado el jefe y los requerimientos sean diferentes. Asimismo, es posible que con el transcurso del tiempo se haya modificado la configuración del puesto. Por todo esto, cuando se decide una búsqueda, tanto si es interna como externa, se debe revisar la descripción de las tareas para asegurarse de que se está haciendo un trabajo útil para la empresa.

La descripción de un nuevo puesto debería estar apoyada en el formulario de aprobación, algo que, en general, salvo en empresas muy grandes, autoriza el nivel ejecutivo máximo de la empresa. De no existir esa constancia, la descripción debería ser aprobada por ese nivel ejecutivo.

Cuando alguien efectúa una solicitud para que se reevalúe su puesto hay que comenzar por realizar una descripción de tareas. De la comparación entre la nueva y la anterior muchas veces surgirán a simple vista las diferencias. En todo caso, conviene hacer siempre la evaluación del puesto para ver si las diferencias justifican un cambio en el grado de remuneraciones y, eventualmente, el ajuste que la persona espera.

Periódicamente hay que revisar las descripciones. La línea tiene una cierta tendencia a cambiar las tareas sin preocuparse por modificar la descripción. A veces porque piensa que con esto puede perjudicar a alguien a quien le está dando tareas que considera menos importantes, con lo cual esconde una disminución de categoría. En algunas empresas, la línea cambia a las personas de puesto sin que haya una notificación, o esconde el cambio manteniendo el nombre del puesto. Las situaciones son muy diversas, pero aunque más no sea por el simple transcurso del tiempo es necesaria la revisión. El lapso ideal para hacer la revisión es un año, tiempo en que pueden ocurrir cambios. Como esto no siempre es posible, habría que realizarla no más allá de pasados dos años desde la última descripción.

## 17.10 Resumen

Hemos comenzado por presentar un cuadro con las técnicas de Recursos Humanos y cómo se relacionan entre ellas. A continuación hemos realizado una descripción y un formulario para el mantenimiento de la organización.

La descripción empezó con Taylor y fue evolucionando. Es útil para distintas actividades de la empresa, desde la evaluación de tareas hasta la selección y la delegación, entre otras. El proceso se inicia con la decisión política de hacer la descripción, la determinación del área a describir, el plan y el cronograma, la comunicación y la acción de describir. Luego se concreta el diseño, que puede estar a cargo de distintas personas, el entrenamiento y el formulario.

Dimos dos ejemplos de descripción, para operario y para empleado jerárquico. El formulario puede ser completado por el ocupante, el jefe, un analista u



otro, y los resultados podrán ser diferentes. La aprobación debe provenir por lo menos del jefe o de un nivel más. La comunicación tiene que hacerse a dos niveles y debe haber instrucciones por escrito para el llenado. La descripción se hace cada vez que hay una necesidad específica y conviene revisarla anualmente o cada dos años.



## CAPÍTULO 18. **Selección y empleo**

---

**E**n este capítulo haremos una introducción al tema de la selección de personal. A continuación trataremos sobre la selección interna y externa, y describiremos sus procesos. Veremos la selección propia o la hecha por un tercero, los medios de contacto y los de selección. Finalmente, consideraremos la inducción, la entrevista y daremos un ejemplo de política de empleos.

### **18.1 Antecedentes**

La selección es un proceso a través del cual se busca a una persona o a un grupo pequeño de personas con la aptitud para llevar a cabo cierta actividad. Seguramente, en la época en que el hombre vivía de la cacería y la recolección, hace miles de años, había quienes ayudaban, quizá sólo a cambio de la casa y la comida. Con el tiempo se hizo habitual obtener colaboración; el agricultor necesitó, primero, apoyo en las épocas de siembra y recolección, y más tarde, personas permanentes para que trabajaran campos más extensos. En las casas se usó a los esclavos, y asimismo hubo siervos que recibían algún tipo de pago. Todo esto era muy elemental; también los procesos eran totalmente intuitivos y sin conciencia de que se estaba haciendo una selección.

Entonces, hay un proceso denominado “reclutamiento”, que está cayendo en desuso y no se aplica en las empresas, y otro de “selección”, que se desarrolla desde la decisión de cubrir un puesto hasta el ingreso e inducción de la persona.

El reclutamiento es una forma de empleo que quedó en nuestra época para las levas de reclutas, es decir, lo que era, y aún es en algunos países, el servicio

militar obligatorio. El reclutamiento responde a pocas condiciones. En general, la básica es tener 18 años, y los rechazos se deben a causas de importancia que hagan al reclutado inútil para el servicio.

El reclutamiento se inició con las guerras hace 8.000 años. En ese momento el campo tomó un valor por sí mismo y los ganaderos querían seguir pasando por las tierras que ahora eran plantaciones. No se conocen muertes provocadas por unos hombres a otros en los 100 mil años anteriores a la existencia del *Homo sapiens sapiens*.

Una vez iniciadas las guerras, la tendencia natural fue matar al vencido, y así ocurrió por cierto tiempo. En algún momento alguien resolvió que en realidad era mejor capturarlo y hacerlo trabajar para él. A partir de entonces se hizo habitual que los derrotados fueran sometidos a la esclavitud del vencedor. A esta condición sumaron también a las mujeres y los niños, que antes eran asesinados o abandonados. De este modo se produjo el primer reclutamiento.

El empleo de personal es una de las dificultades iniciales del *management*. Hay personas con una habilidad particular para rodearse de gente capaz y otras, en cambio, para hacerlo de quienes no están en condiciones de cumplir sus tareas. En este caso es habitual que el supervisor sienta miedo de emplear gente capacitada que le pueda “hacer sombra”, o incluso sustituirlo. Este recelo no es fácil de superar, ya que sin importar el razonamiento que se le proponga, él seguirá temiendo, lo cual no es una razón sino una emoción.

Se suele decir que cuanto más capaz sea el empleado, mejores serán los resultados. Algo no siempre cierto, porque si tomamos personas que exceden la habilidad requerida para el puesto, seguramente se sentirán insatisfechas y coartadas por la situación. La cuestión es encontrar al que mejor se adecue al puesto.

Pero el tema no termina aquí. Tener las habilidades que reclama el puesto, sin excederlo en demasía, no es el único punto a considerar. Lo más complicado es, seguramente, que quienes ingresen tengan los requerimientos culturales de la empresa en general y del sector en particular. Una persona puede ser muy capaz pero no tener una manera de ser que encaje con la de ese grupo. Al respecto, veremos que en el proceso se pueden tomar algunas precauciones, pero éstas nunca nos permitirán establecer un “encastre” entre el ingresante y el grupo. Siempre hay elementos que negociar por ambas partes y, en ocasiones, estos ajustes terminan en el despido de alguien.

El otro elemento que se debe considerar es el potencial eventual. La búsqueda habitual de “personas con potencial” no siempre es lo adecuado. Necesitamos tener personas con potencial y otras que no lo tengan, para compensar la dinámica en la cual algunos están satisfechos con quedarse en su lugar y otros tienen capacidad y anhelos de crecimiento.

Cuando la selección se relaciona con un ingreso, hay dos grandes vías iniciales: la selección propia y la efectuada por un tercero.

La selección por un tercero evita tener una estructura especial para hacer las selecciones, lo cual es un costo menos. En el pasado, las selecciones por

empresas externas se efectuaban sólo para puestos importantes que requerían confidencialidad y, en más de una ocasión, entrar al campo de la competencia para sacarle gente. En la actualidad, es más frecuente recurrir al *outsourcing*, que es la contratación de un tercero para una función o tarea de la empresa, con el fin de evitar costos extra y mantener el gasto bajo control.

Así es como han proliferado en el mundo las empresas dedicadas a la selección de personal a todo nivel y las de personal temporario u otra figura similar, que también actúan como selectoras. Todo esto depende en gran medida de la legislación de cada país, aunque hoy en día la tendencia universal a la existencia de trabajos con menor o sin ninguna cobertura social favorece la selección encubierta, con un periodo de prueba no explicitado.

Salvo para las medianas o grandes empresas con una demanda de ingresos permanente o en lugares remotos, se suele recurrir a los servicios de un tercero.

## 18.2 Empleo interno *versus* empleo externo

Al considerarse una vacante, el primer problema que se plantea es si la ocuparemos con una persona de la empresa o con una externa. Ambas alternativas tienen ventajas y desventajas

### 18.2.1 Empleo interno

El empleo interno tiene las siguientes ventajas:

1. Las personas se sienten consideradas por la empresa cuando se las toma en cuenta para ocupar otros puestos. Esto cambia de una manera radical la relación entre la empresa y sus empleados.
2. Motiva a los empleados, que se esforzarán por ser tenidos en cuenta en el futuro.
3. Permite efectuar una selección abierta, lo que hace más transparente la elección final y disminuye las envidias o sospechas. La selección abierta consiste en publicar la vacante en cartelera, estipulando un periodo de presentación para quienes consideren que cumplen las condiciones.
4. Es más económica porque elimina los gastos de la consultora.
5. Es más rápida, a menos que se fracase en la búsqueda y haya que recurrir a una externa.
6. Se conoce mejor a la persona, lo cual facilita el éxito. Esto es siempre relativo, porque los individuos actúan en formas diferentes, sobre todo cuando se trata de otros niveles. A veces, una promoción cambia el carácter de la persona y hace inútil todo conocimiento previo.
7. Determina la necesidad de tener un sistema de administración de recursos humanos más idóneo, con mejores herramientas para cubrir las vacantes,

por ejemplo, con cuadros de reemplazo y un adecuado plan de capacitación. Hace que se pueda preparar a las personas con potencial, entrenándolas en las técnicas que correspondan, y mejora el plan de capacitación en general, en vista de la utilidad que efectivamente le ofrece a la empresa.

Por otra parte, tiene las siguientes desventajas:

1. Puede ocurrir que se beneficie al candidato interno que no es adecuado al puesto bajo la excusa de que “le falta algo pero ya lo va a adquirir”. Esto a veces es cierto y otras es una excusa para poner a un amigo o a una persona que no hará sombra, o para no enfrentar al sindicato. Algunas de estas situaciones también suceden en la búsqueda externa.
2. Puede ocurrir que se lleve a la persona a su nivel de incompetencia, lo cual no se conoce hasta que está afianzada en el puesto superior. Cubrir los cuadros jerárquicos con personas externas produciría una fuerte desmotivación en los niveles no jerárquicos y un caos cultural permanente. Por otra parte, tampoco asegura no ingresar a una persona que está en su nivel de incompetencia.
3. Puede ocurrir que se fuerce a una persona a un puesto que no le interesa. En esto hay que tener mucho cuidado. Ya sea una promoción jerárquica o no, la cultura de la empresa debe permitir que quien no quiera ser promovido o cambiar de puesto no se vea obligado a hacerlo. Lo contrario lleva a que personas que trabajaban bien comiencen a hacerlo mal e insatisfechas, creando conflictos.
4. En algunas ocasiones se puede querer cambiar; por ejemplo, cuando se desea otro tipo de publicidad. Es probable que en la empresa haya quien pueda ocupar el puesto e introducir el cambio buscado; no hay que dejar de lado esa posibilidad. Pero puede ocurrir que no sea así, y en ese caso no habría que continuar la política de empleo interno sino buscar afuera al candidato.
5. A veces se dice que este tipo de política anquilosa la cultura de la empresa. Lo mismo sucede cuando el personal no es expuesto a otros ámbitos, no tiene contacto con otras realidades o está bajo un *management* muy autoritario. Sino, la innovación y la creatividad de las personas van modificando la cultura de la organización. De todas maneras, ingresar a alguien de afuera en cualquiera de los casos mencionados hace que se amolde a la cultura estática de la empresa o que la confronte y sea despedida bajo las excusas más notables.

### 18.2.2 Empleo externo

El empleo externo tiene las siguientes ventajas:

1. Cubre con mejores recursos los puestos que los internos no terminan de satisfacer.
2. Permite ingresar personas que den una nueva tendencia a algún sector.
3. Introduce ideas que pueden resultar interesantes.

El empleo externo tiene las siguientes desventajas:

1. Por lo pronto, las contrarias del empleo interno, es decir, es más caro y más lento. Cuando se usa como recurso habitual o preeminente, desmotiva al personal y hace que algunas personas opten por irse a donde le ofrezcan futuro, lo cual va en detrimento de la empresa.
2. Las personas que ingresan necesitan un periodo de ambientación más largo que las internas. Como señalamos, ofrecen menos garantías de continuidad.
3. Puede producir desequilibrios internos en las remuneraciones, ya que, al salir a buscar, en muchas ocasiones hay que pagar más que lo que la persona gana.

## 18.3 Selección por un tercero

### 18.3.1 Decisión de cobertura

La cobertura de una vacante debería ser aprobada por el superior inmediato del puesto a cubrir, que debe estar autorizado como parte de la organización. Si el puesto no existiera, debería comenzarse por requerir su creación para poder autorizar, luego, la selección.

La autorización pone en movimiento al sector de Recursos Humanos. Al formulario de movimiento de personal o a su versión informática, debe adherirse una descripción del puesto con el perfil del candidato, por escrito.

### 18.3.2 Análisis del requerimiento

El requerimiento de cobertura de una vacante significa la definición del perfil de la persona que ocupará el puesto. El elemento para esto es la descripción de tareas, que de ser un puesto nuevo deberá confeccionarse. Pero el requerimiento del puesto significa una ampliación de la descripción, porque el supervisor seguramente quiere que el nuevo ocupante tenga ciertas características no incluidas antes.

Ciertas políticas de empresa cambian con los jefes y las circunstancias. Además, hay situaciones específicas. Así, por ejemplo, un jefe que ha tenido una secretaria desordenada hará hincapié en que una nueva sea obsesivamente ordenada, o quien tuvo un empleado que hablaba mucho por teléfono querrá a alguien que apenas o nunca lo use. Estos y otros temas parecen superficiales o menores, pero hacen a que una persona acepte el puesto o no, ya sea por las condiciones o por las características del jefe, y a que evaluemos a los candidatos sobre la base de ciertos aspectos que interesa remarcar.

En todo caso, podemos decir que el perfil del puesto, una manera de enumerar los requisitos para determinada posición, es una repetición innecesaria de una descripción de tareas cuando está bien hecha, razón por la cual ha caído en desuso en muchas empresas. Pero, asimismo, hay cuestiones específicas que no están ni deben estar en una descripción de tareas, y que hacen al éxito del futuro ocupante del puesto.

### 18.3.3 Decisión de búsqueda mediante *outsourcing*

De los puntos citados anteriormente, Recursos Humanos toma la decisión de realizar la búsqueda interna o externa, por medios propios o de terceros. Si el puesto se va a cubrir mediante una búsqueda externa, RR.HH. deberá definir si recurre a la tercerización. En caso de decidirse por esto, la empresa elegida tendría que reunir las siguientes condiciones:

- a. Tener conocimiento y contactos en el mercado específico.
- b. Ser una empresa reconocida porque se ha trabajado anteriormente con ella o por recomendaciones.
- c. Cobrar un honorario competitivo en el mercado.
- d. Tener un archivo con datos suficientes para ahorrar el costo de un aviso. Si por las razones que veremos más adelante se decidiera publicar un aviso, conviene hacerlo con su agencia publicitaria.
- e. Cumplir con las leyes, para evitar una situación difícil.
- f. Que nos asegure que repetirá la búsqueda sin cargo, si la persona se retira por cualquier razón en un periodo de seis meses a un año.

A esto se podrán agregar aquellas condiciones que sean convenientes dada la zona o el mercado del cual se trate.

A lo largo del periodo de selección, la empresa deberá informarnos, en tiempos previamente establecidos, los progresos del proceso. Una vez finalizado, nos presentará una carpeta con el currículum de las personas que haya seleccionado.

No es recomendable que realice comentarios sobre ellos para evitar que nos influya. Esperaremos sus observaciones una vez que los hayamos entrevistado.

Entrevistaremos a los candidatos en la empresa, a menos que la confidencialidad de la búsqueda sea tal que convenga hacerlo en las oficinas del selector. En



todo caso, RR.HH. ayuda a la línea a realizar la selección. Es conveniente que además de RR.HH. y el futuro jefe, entrevisten a los candidatos personas de otros sectores que, por su trabajo, estarán en contacto con el futuro ingresante. Algunas empresas pautan entrevistas entre el candidato y sus futuros compañeros de sector. En ciertos casos, este grupo sólo se reúne con el candidato final antes de su ingreso.

Puede ocurrir que no nos satisfagan los candidatos presentados. Entonces, pediremos al selector que nos presente nuevos postulantes. Previo a esto, deberemos reajustar el perfil que originalmente le hayamos dado del puesto. En muchas ocasiones, cuando en la empresa se entrevista a las personas presentadas, se varían algunas condiciones del perfil; en otras, el selector no se ha atendido al perfil requerido.

Mediante este proceso de refinamiento, se llegará finalmente a la elección de la persona para ocupar el puesto. En este punto del proceso, seguiremos los pasos que se especifican más adelante.

## 18.4 Selección propia

- **Decisión de cobertura:** es el mismo caso que en la búsqueda por terceros.
- **Decisión de hacerlo por la empresa:** cuando no se dan los elementos que se señalaron en el caso anterior, la decisión será seguramente en favor de hacer la búsqueda con personal RR.HH.

### 18.4.1 Medios de contacto

El primer paso es definir los medios de contacto que se utilizarán. Los medios son los siguientes:

- **Presentación por empleados:** se podrá utilizar a los empleados como contactos para obtener candidatos, aunque existe el inconveniente de que se formen grupos de “amigos” dentro de la empresa, por lo cual algunas prefieren la referencia del empleado o familiar, y otras, que no tengan relación entre ellos. Esta es una decisión política que, en realidad, no tiene relevancia, porque una vez adentro se tejen amistades que pueden resultar positivas o negativas para la empresa.
- **Presentación espontánea:** esto es muy común hoy en día. Hasta hace algún tiempo se atendía a quien se presentaba en forma espontánea dándole una entrevista, pero actualmente es imposible debido a la gran cantidad de personas que lo hacen. Sin embargo, hay que prever un trato que dé una buena imagen de la empresa.
- **Formulario de ingreso:** la mayor parte de las personas trae su currículum ya confeccionado. Si no es así –lo cual ocurre en ciertas zonas o a ciertos niveles–, hay que tener un formulario para que quien se presenta pueda volcar sus datos. Éste debería abarcar:

- ♦ Nombre del postulante y datos personales.
- ♦ Estudios realizados indicando la institución en que se hicieron y si son completos.
- ♦ Otros cursos.
- ♦ Experiencia laboral mencionando empresas, puestos ocupados y tiempo en que estuvo en cada uno.
- ♦ Otras aptitudes, como pueden ser las relacionadas con informática.
- ♦ Idiomas.
- ♦ Expectativas de trabajo y de futuro.
- **Archivo:** conviene tener un archivo con las áreas de interés de la empresa, el cual permite contar rápidamente con candidatos. No hace falta que sea muy sofisticado, pero en caso necesario, el catálogo de profesiones de la OIT puede ser de ayuda.
- **Aviso:** salvo en el caso mínimo del aviso clasificado y en el máximo de recurrir a una consultora, conviene que el anuncio de búsqueda lo diagrame la misma agencia que lo va a publicar. Éstas suelen ofrecer una bonificación, por tanto, conviene que se ocupe la propia empresa, aun cuando haya contratado a una selectora. Por razones de imagen y de celeridad en la búsqueda, es recomendable dar a conocer el nombre de la empresa, lo cual asegura que la persona que contesta el aviso tiene la intención de ingresar en esa en particular. Hay que agregar las condiciones reales que se ofrecen; en general, la remuneración no se publica, aunque en puestos bajos ocasionalmente se da a conocer el jornal horario, como filtro para posibles postulantes. Las frases genéricas como “importante empresa”, “futuro promisorio”, “oportunidad de crecimiento”, etc., no tienen la transparencia que las personas buscan y ocasionan que perdamos buenos candidatos.
- **Escuelas y universidades:** es cada vez más habitual, para los casos de técnicos y universitarios, buscarlos en los últimos años de sus carreras. Las universidades y colegios ofrecen becas con contratos que incluyen la posibilidad de que el estudiante conozca a la empresa y la empresa al estudiante. Hay becas puras o contratos de trabajo por tiempo limitado. Ambos son útiles y permiten establecer una buena relación previa.
- **Otras entidades y medios:** en ocasiones puede convenir dirigirse a entidades profesionales de la especialidad buscada, también a organizaciones locales o barriales. Según el nivel del puesto que se desea ocupar, se utilizan medios como el cartel en el frente de la fábrica o de la construcción, la búsqueda en el sindicato, conferencias en lugares que nos puedan contactar con candidatos, viajes para entrevistar postulantes, avisos en parroquias y, en fin, los medios que surjan de la especificidad de cada lugar.
- **Internet:** éste es un medio crecientemente utilizado por los postulantes. Las personas que buscan un trabajo han tomado en muchos casos la costumbre de enviar su currículum a las selectoras y también a empresas que les interesan. Ésta es una forma de reunir información, ya que hay un interés

específico de la persona, con un currículum al día, lo cual facilita los primeros pasos de la búsqueda.

#### 18.4.2 Medios de selección

Una vez determinado el contacto que nos resulte más útil para el caso que estamos tratando, debemos definir los medios de selección, entre los que se cuentan los siguientes:

- **Archivos de candidatos:** el archivo de candidatos es un medio que permite celeridad y economía en el proceso.
- **Currículum:** los currículum están hechos hoy con formatos similares. Las dificultades para encontrar empleo los han mejorado y esto facilita su análisis.
- **Entrevistas:** si bien más adelante trataremos con profundidad este tema, podemos señalar que la entrevista de selección permite comunicar una gran cantidad de elementos propios de nuestra manera de ser grupal y personal que no transmitimos a quienes nos ayudan en la selección, porque no es posible, por desconocimiento o porque no se desea quedar expuesto ante el seleccionador. En todo caso, no es el “*assessment center*” el que nos va a ayudar; seremos nosotros quienes, de una manera consciente, racional e intuitiva, pondremos estos elementos en juego en la elección. En todo caso sugerimos la entrevista uno a uno, es decir, con un solo entrevistador y un solo entrevistado. Como veremos más adelante, más de un entrevistador produce confusión en el entrevistado y más de un entrevistado produce confusión en ambas partes con lo cual se pierde el objetivo fundamental de la entrevista: conocer al postulante.
- **Referencias:** la búsqueda de referencias es una pérdida de tiempo. Si la referencia es buena, nada agrega, porque pocas personas quieren perjudicar a otras con malas referencias. Si la referencia no es buena, la pregunta es: ¿qué pasó entre esas personas? Con lo cual nos quedamos con las mismas dudas iniciales.
- **Antecedentes policiales:** el antecedente policial es un tema delicado. Quienes proveen estos servicios creen que deben dar, de vez en cuando, algún resultado dudoso para justificar el cobro.
- **Estudios vecinales:** los estudios vecinales son una variante de investigación de antecedentes. Consisten en preguntar por el candidato en su zona de residencia. Estas investigaciones dan pie a que la gente sospeche lo que se le ocurra. Por otra parte, estamos expuestos a las opiniones de personas que, de mala o buena fe, hablen mal o bien de él. Nunca sabremos cuál es la verdad, cualquiera sea el resultado.
- **Pruebas técnicas:** cuando por su tipo la tarea permite hacer un examen específico, las pruebas técnicas son útiles en tanto sean objetivas en su resultado y no meras opiniones de quien toma el examen.

- **Pruebas psicológicas:** habitualmente, no se cuenta con un especialista en psicología, por lo tanto, se debe buscar a alguien que merezca nuestra confianza, tanto desde el punto de vista profesional, como respecto del conocimiento de lo que es una empresa. El uso de terminología técnica lleva a que quienes leen el informe sobredimensionen ciertos resultados, y entonces no sirve. No nos interesa un diagnóstico clínico; lo que importa es saber en qué medida la persona está psicológicamente en condiciones de ocupar el puesto. Para que el diagnóstico sea útil, no se debería utilizar terminología de especialista, sino un idioma simple y claro para quienes tendrán que leerlo. Quien haga la prueba psicológica debería conocer el puesto que ocupará la persona y a quienes trabajarán con el candidato. En realidad, debería hacerles un test a todos ellos para tener un buen análisis del entorno, pero esto eleva el costo de la búsqueda y produce resistencias en los empleados y jerárquicos de la empresa. La elección del tipo de test quedará en manos del psicólogo, quien deberá saber cuáles son los más fiables (es decir, que tengan consistencia en el tiempo) y válidos (es decir, que midan el área bajo análisis). Esto es, en última instancia, una cuestión de confianza en el profesional. Podremos conversar con él en términos generales, pero con el respeto debido a su profesión. No somos psicólogos, y aunque lo fuéramos, no ocupamos el puesto por ser psicólogos sino por nuestras habilidades específicas en Recursos Humanos. El informe psicológico de una persona no debe estar al alcance de cualquiera ni quedar en otro lugar que no sea RR.HH. La privacidad de las personas es fundamental. Hemos conocido casos en que esos exámenes se han utilizado más tarde para perjudicar al empleado. Por razones económicas, estas pruebas se suelen hacer sólo a la persona elegida para ingresar.
- **Assessment center:** esta técnica se basa en definir las características de la posición y someter al candidato a ejercicios de simulación, que pueden consistir en la discusión grupal de un tema de análisis de situación para tomar una decisión o ser una situación bipersonal. Hay un grupo de evaluadores y consultores que dirigen el proceso. Los evaluadores determinan, luego, la relación entre las acciones del o los candidatos y el perfil de la búsqueda. El *assessment center* utilizado en empresas no es una técnica definitiva sino parte de otras, como los tests o las entrevistas; estas últimas también integran el *assessment* y son un instrumento de mayor valor. El problema de las simulaciones, en general, es que no pueden recrear la situación real, con lo cual dejan una brecha entre el resultado de la simulación y lo que la persona encontrará luego en la actividad cotidiana.
- **Entrevistas efectuadas por la línea:** una vez completada la selección, se presenta la carpeta de candidatos a la línea, como vimos respecto de la selección hecha por terceros. También en este caso puede ser necesario redefinir el perfil del puesto.

**GRÁFICO 18.1a | Avisos de selección en sector clasificados****LABORATORIO DEL NORTE***requiere***GERENTE DE PRODUCTO**

El puesto es responsable por el lanzamiento de nuevos productos, diseñar la estrategia de mercadotecnia, planificar los objetivos de ventas y hacer el análisis de rentabilidad y el estudio de la competencia. Será responsable por el negocio en la primera etapa de crecimiento y evolución.

Buscamos un profesional con estudios de postgrado y 5 años de experiencia en la industria farmacéutica, con dominio del idioma inglés. El sexo es indistinto. La edad ideal es entre 35 y 45 años.

La persona que se postule debe tener capacidad analítica, orientación al trabajo en equipo y manejar fluidamente las relaciones interpersonales.

Agradeceremos envíe su currículum a

**Recursos Humanos, Laboratorios Norte,**

Calle Urgel 2345, Capital o a rrhh@labnorte.com.ar

**GRÁFICO 18.1b | Avisos de selección en sector clasificados**

**Ingeniero Mecánico** Asesoramiento a usuarios locales y del exterior sobre planos, maquinarias y máquinas pesadas metalúrgicas. Excelente inglés oral y técnico.  
Enviar currículum a gerencia@plster.com.ar

Secretaria c/exp. Exc. presenc.  
25-35años p/Empr. de Estética.  
Curr. a Orient 1855 Cap., o  
estetica@mail.com.ar

### 18.4.3 Decisión de ingreso

Existe un proceso para decidir el ingreso de un aspirante. Lo habitual es que Recursos Humanos le presente una carpeta con tres candidatos a quien será el jefe. Éste hace las entrevistas, y llega a una conclusión. Eventualmente, hará entrevistar al candidato por personas que participan en el proceso del puesto a ocupar. Hecho esto, y reunidos todos los elementos, los elevará a su superior para tener su opinión.

La decisión final debe ser del supervisor del puesto, ya que será quien responda por el trabajo que desarrolle esa persona. El supervisor del puesto podrá escuchar las opiniones que desee, pero la decisión de ingresar o no a una persona es su responsabilidad y no es delegable. No obstante, en ocasiones no ocurre así, y el supervisor tiene que tomar a alguien elegido por un superior.

### 18.4.4 Revisación médica

La revisión médica se hace al final del proceso, y sólo al candidato elegido, porque tiene un costo elevado. En muchas empresas éste es el momento de hacer también la prueba psicológica. Lo que esperamos es que el médico nos asesore sobre la salud del candidato. En ningún momento el profesional deberá decidir sobre el ingreso. Si la persona tiene algún problema de salud, será responsabilidad del médico detectarlo. Pero la definición es de la línea. Si consideráramos que se está tomando una decisión muy arriesgada o francamente equivocada, podremos escalar la cuestión al nivel superior. Y si ese nivel también cree que el postulante debe ingresar, podremos dejar constancia de nuestra opinión en el legajo, pero ni RR.HH. ni el médico son los que deciden.

A los efectos de tomar la decisión de ingresar o no al candidato, se puede establecer una clasificación sobre cuatro puntos, como en el ejemplo siguiente:

- Totalmente sano.
- Pequeño defecto o enfermedad que no es impedimento para su ingreso.
- Defecto o enfermedad que hace aconsejable no ingresarlo.
- Defecto o enfermedad que se considerarían como impedimento para su ingreso.

Para cada uno de los niveles se deberán establecer ejemplos que describan aquello a que nos referimos.

### 18.4.5 Ingreso

Una vez terminado el proceso, se acuerda con el candidato la fecha de su ingreso. Algunas empresas le entregan al futuro empleado un escrito donde constan las condiciones que se acordaron, antes de que la persona renuncie a su empleo anterior. Habla bien de la seriedad de la empresa. Algunas no lo hacen y se

ofenden si se les pide, pero esto es injusto, ya que la persona pone en juego su medio de subsistencia. Se conocen casos, aun de empresas consideradas serias, en que se dio marcha atrás o se redujeron las condiciones de trabajo ofrecidas una vez que la persona había renunciado a su anterior empleo.

En la fecha establecida la persona se presentará a RR.HH. o a su nuevo jefe, de acuerdo con la política que la empresa defina. En ese momento comienza su tiempo de inducción.

En el tema de selección hay dos cuestiones a las que nos referiremos por fuera del proceso, en forma específica: la inducción y la entrevista.

#### 18.4.6 Inducción

El día del ingreso se inicia el proceso de inducción. El objetivo es que el ingresante se compenetre con la empresa. La inducción tiene dos partes claramente definidas:

- La organización en general.
- El sector y el puesto.

La inducción a la organización en general se puede hacer con un folleto u otro tipo de impreso, con un video o una película, o a través de la información publicada en la página web de la empresa, etc. Se puede elegir la manera que resulte más útil y económica.

Esta parte de la inducción pone en conocimiento del nuevo empleado la historia de la empresa, la visión, los planes y productos, el organigrama, el edificio donde trabajará.

No supongamos que las personas ya lo saben porque son del mismo pueblo o porque la empresa es muy conocida. De todas maneras, es necesario ordenar los conocimientos previos que pudieran tener.

Es fundamental que la información esté al día y que quien la entrega no deba comenzar a aclarar que en realidad “esto no es así sino de tal otra manera”. Es un mal comienzo ingresar a la imprevisibilidad, a la inexactitud. Por eso es mejor tener un libretto de inducción menos lujoso pero más exacto, donde los cambios se puedan introducir con facilidad.

La segunda parte es la que corresponde al sector y al puesto. Al respecto, el nuevo empleado debe conocer: qué hace el sector, dónde está físicamente ubicado, cuáles son las normas de seguridad, cuáles son los horarios y dónde está el comedor, el baño, etc.; cuál es su trabajo e iniciarlo, finalmente, siguiendo las normas que dimos al hablar de delegación.

Todo lo que no le diga el supervisor o alguien de Recursos Humanos, se lo dirá el sindicato o algún compañero. Si así fuera, el nuevo empleado habrá aprendido que en esa empresa, si se quiere saber algo, hay que preguntárselo a ellos. Asimismo, pueden surgir una cantidad de problemas por desconocimiento de las

normas y de lo que se espera de él. Por tanto, entraría a la empresa con una visión diferente de la que ésta quiera para sus empleados.

El proceso de inducción puede transcurrir durante medio día o algo más. En esto influye mucho el tipo de trabajo, ya que, según sus características, podrá tomar más tiempo transmitir las normas de seguridad que se le apliquen.

Después de la imagen que le transmitió la empresa y de lo que concluyó en las diferentes etapas del proceso de selección, el primer paso formal y oficial de la persona como empleado es la inducción. Su existencia o inexistencia, la calidad y el contenido, le estarán diciendo cómo debe manejarse en ese lugar. Por eso es importante cuidar este proceso.

## 18.5 La entrevista

La entrevista es una actividad de aplicación muy amplia. De alguna manera, cada vez que hablamos con una persona estamos participando en una entrevista. En una empresa se utiliza para selección, pero también para evaluación de desempeño y cuando se considera un tema con una o dos personas.

La entrevista es una forma de comunicación y, como tal, nos referimos a lo que desarrollamos al analizar este tema. Por esto vamos a describir las etapas que la componen; después, en los hechos, cada una de éstas será desarrollada de acuerdo con el tema que se trate. No tendrá los mismos contenidos una entrevista para la venta que una para una evaluación de desempeño o para la compra de materia prima; pero la estructura general y sus partes son las mismas. El primer punto a considerar es el entrenamiento del entrevistador.

### 18.5.1 Entrenamiento del entrevistador

El entrenamiento debería darse a todos los niveles jerárquicos, ya que en algún momento cualquiera de ellos se verá en la necesidad de realizar una entrevista de selección. Por otra parte, se debe considerar que tiene un gran contenido de *roll-playing*. Si bien es cierto que se deben proveer numerosos elementos, la práctica de la entrevista consiste en entrenamiento.

El primer elemento a transmitir en el entrenamiento es que lo más importante es la humildad del entrevistador. Tiene que dar el marco del tema, pero debe estar dispuesto, eventualmente, a que se trate algún otro. Además, tiene que mantenerse neutral. Es muy difícil ser neutral todos los días, porque en ocasiones estamos cansados, acabamos de tener una discusión fuerte, nos duele algo, no tenemos ganas de hacer lo que debemos. Por otra parte, es muy difícil que nuestra actitud no derive hacia ciertos defectos que tendemos a manifestar. No obstante, la ventaja del defecto propio es que siempre es el mismo, por tanto, uno puede analizarse y ver cuáles son los errores que suele cometer. Entre éstos está el hablar en vez de escuchar, el buscar convencer al otro de la bondad de



algo en vez de informar, el deseo de gustar o de demostrar cuán importante se es, etc. El punto es que cada uno de nosotros trate de observarse con la misma neutralidad que sugerimos para con el entrevistado y, teniendo en claro sus tendencias, intente evitarlas. La práctica y el cuidado de no hacer del proceso una simple repetición de experiencias anteriores ayudan al perfeccionamiento.

Un entrevistador debe formular preguntas claras y directas, sin poner trampas en la conversación. De la misma manera, debe contestar con simplicidad y claridad a las preguntas del entrevistado. Tiene que evitar dar opiniones personales, porque esto le hará perder neutralidad. Tomará notas, para lo cual le pedirá disculpas al entrevistado por hacerlo, porque sino no recordará luego todo lo que debería. Es bueno no tomar la nota en el mismo momento de la respuesta, sino poco después.

Es útil filmar el entrenamiento, de manera que el entrevistador pueda verse con posterioridad. Si se trata de un grupo, que sea el grupo el que lo vea y que cada uno pueda opinar sobre los puntos fuertes y débiles del entrenado. Esto lo ayudará a corregir errores. Es bueno que tome nota de éstos y, antes de hacer una entrevista, entre los elementos de la preentrevista repase sus errores para evitarlos.

### 18.5.2 Partes de la entrevista

Una entrevista, cualquier entrevista, está dividida en tres partes: la preentrevista, la entrevista propiamente dicha y la posentrevista.

La preentrevista implica:

- **Estudiar el tema que trataremos:** en el caso de selección se tratará del currículum y los informes que nos hayan llegado; habrá que pedir lo que falte antes de la entrevista para poder contar con todos los elementos propios del proceso de selección.
- **Disponer la logística:** una entrevista de selección, al igual que una de evaluación de desempeño, debe ser hecha por una sola persona. La multiplicidad de entrevistadores produce confusión y crea dudas que tienden a complicar nuestro objetivo de comunicación abierta. La logística significa disponer de un lugar donde no haya interrupciones, con dos sillones –a menos que se quiera tener la distancia que impone el escritorio–, buena luz y el acuerdo de un horario y un tiempo suficiente. Al estudiar el tema podremos ver cuánto tiempo queremos dedicar al entrevistado.
- **Definir nuestro objetivo:** en el caso de la selección, nuestro objetivo es conocer al candidato; en otros, el propio de ese tema. No se debe dar el objetivo por supuesto, sino que hay que anotarlo: escribir exige siempre claridad de pensamiento.
- **Decidir nuestra estrategia:** en el caso de la selección, la estrategia recomendada es ser amable, dar información y observar y escuchar al otro.

La entrevista propiamente dicha supone un tiempo de apertura, la etapa de consideración de la cuestión y el tiempo de cierre.

- **Tiempo de apertura:** la apertura es el tiempo de recibir amablemente, ofrecer algo de tomar, ubicarse en el lugar y contar qué es la empresa, qué estamos buscando, cuál es el punto del proceso en el que nos encontramos. En este momento debemos aclarar al candidato los aspectos respecto de los cuales tenga dudas o que desee conocer.
- **Consideración de la cuestión:** se debe estar atento a la información que nos dará el entrevistado y formular las preguntas que nos permitan aclarar nuestras dudas. El currículum, que ya habremos leído, quizá haya dejado cuestiones sin especificar. Asimismo, hay que prevenirse contra los elementos que puedan favorecer o perjudicar al candidato. A veces, cuestiones inadvertidas hacen que un candidato nos parezca muy bueno, cuando en realidad no lo es. En cierta ocasión, un entrevistador notaba que estaba sobrevalorando al entrevistado y no sabía por qué, hasta que por fin se dio cuenta de que habían estudiado en el mismo colegio.
- **Tiempo de cierre:** en el cierre hay que determinar las conclusiones, cuál es la siguiente etapa y cómo y cuándo nos comunicaremos con esa persona, a menos que el proceso concluya en ese punto.

La posentrevista abarca:

- Analizar lo considerado.
- Completar el formulario de entrevista, tratando de examinar las evaluaciones realizadas.
- Evaluar, sobre todo, en qué medida esa persona es la indicada para trabajar en el sector o con las personas que estarán en contacto con ella.

## 18.6 Una política de selección de personal

### 18.6.1 Política de selección y empleo de personal

Es política de la empresa obtener la persona más calificada para cada trabajo, teniendo en cuenta los estándares del puesto a ocupar y un nivel de remuneración coherente con la estructura de la empresa y el mercado.

1. El procedimiento de empleo se iniciará toda vez que un gerente solicite cubrir una posición vacante. Lo hará mediante el formulario “Movimiento de Personal”, adjuntando una copia de la descripción de tareas del puesto.

2. El departamento de Recursos Humanos coordinará la búsqueda y será responsable por llevar adelante la selección solicitada.
3. Las fuentes de candidatos a utilizar tendrán las siguientes prioridades:
  - a. candidatos establecidos o propuestos por planeamiento de carrera; otros candidatos que por ser más nuevos no fueron tomados en cuenta en el planeamiento anual;
  - b. candidatos del archivo de postulantes;
  - c. avisos en medios de difusión o instituciones. Recursos Humanos publicará en los medios o instituciones que considere más convenientes para la búsqueda.
4. Hecha la búsqueda, Recursos Humanos realizará la selección de candidatos y los entrevistará utilizando para ello el formulario “Informe de Entrevista”.
5. Hecha la primera selección, Recursos Humanos pasará al supervisor del puesto la información de cada candidato compuesta por “Solicitud de Empleo”, “Informe de Entrevista”, tests y nivel de remuneración. Recursos Humanos coordinará las entrevistas con el candidato. El supervisor completará el formulario “Informe de Entrevista” en cada caso.
6. Recursos Humanos coordinará las entrevistas de los candidatos con el jefe del supervisor. Finalmente, el candidato deberá ser entrevistado por un supervisor o tercero, elegido por Recursos Humanos y vinculado con el puesto vacante.
7. Una vez tomada la decisión por el superior, Recursos Humanos solicitará el examen médico. Si el resultado fuera positivo, lo hará saber así a ambas partes y coordinará el ingreso, que deberá efectuarse el día 1 o 16 de cada mes.
8. Si el consejo médico fuera negativo, el supervisor será interiorizado y deberá decidir continuar la búsqueda o ingresar al candidato. Si la búsqueda se interrumpe, se darán a conocer al candidato las razones y éste podrá entrevistarse con el médico.
9. El supervisor recibirá al ingresante y lo presentará a sus futuros compañeros. Después lo acompañará a Recursos Humanos, donde se hará la reunión de inducción y de seguridad industrial. Recursos Humanos acompañará al ingresante a su lugar de trabajo, y comenzará el tiempo de introducción del empleado en su puesto.
10. Recursos Humanos publicará en cartelera una comunicación haciendo saber al personal el ingreso.
11. Si fuera oportuno, por razones de confidencialidad o por no haber tenido éxito, Recursos Humanos contactará a la empresa que considere más adecuada para que realice la búsqueda y mantendrá el control del proceso.

FORMULARIO 18.1 | Informe de entrevista

Nombre del entrevistado ..... Fecha: .....

Objeto de la entrevista: .....

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Apariencia										
Desenvoltura										
Convicción										
Conocimientos generales										
Conocimientos específicos										
Proximidad con la cultura de la empresa										
Proximidad con el objetivo que se busca										

Comentarios: ..... Fecha: .....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Firma del entrevistador: ..... Nombre: .....





## CAPÍTULO 19. **Evaluación de tareas**

---

**E**n este capítulo consideraremos la evaluación de tareas para empresas de alrededor de treinta puestos, para empresas más grandes y para industrias o servicios. Luego, presentaremos otros sistemas y daremos un ejemplo de manual de evaluación por factores y puntos.

### **19.1 Introducción**

La evaluación de tareas es una parte de la administración de los recursos humanos que consiste en la aplicación de técnicas específicas para establecer diferentes niveles de importancia en los puestos de una organización.

Se inició en 1880, con Taylor, en la Midvale Co. La utilizó para estudiar los puestos y, a partir de entonces, se han desarrollado diferentes técnicas que a lo largo del tiempo fueron adoptadas o eliminadas.

La evaluación de tareas permite:

- Mantener niveles de equidad interna en la remuneración.
- Establecer niveles para los beneficios, basados en el aporte del puesto a la empresa y no en la jerarquía.
- Determinar niveles que permitan concretar carreras-tipo, planes de carrera y cuadros de reemplazo coherentes.
- Establecer comparaciones con el mercado de remuneraciones.

Requiere la existencia de:

- Descripciones de tareas
- Manual de evaluación
- Mecanismos de evaluación

Las descripciones de tareas se realizan después de haber diseñado el manual, para que contengan todos los datos necesarios para el evaluador. Ya se ha dado un ejemplo de descripción de tareas que abarca los elementos generalmente necesarios para poder evaluar.

## 19.2 Sistemas de evaluación

Los sistemas de evaluación tienen diferentes utilidades, según el tamaño de la empresa y el estilo de la dirección.

### 19.2.1 Aplicación y procesos

#### a. Para empresas de hasta treinta puestos

Estamos hablando del número de puestos de la empresa y no de cantidad de personal. Por lo tanto puede haber, por ejemplo, cincuenta personas, ya que varias ocuparán puestos iguales.

**Decisión de evaluar:** antes de tomar cualquier iniciativa, debe existir una clara decisión de evaluar los puestos, considerando el proceso a realizar. Esto supone contar con un sistema de evaluación de tareas.

**Sistema recomendado:** para una empresa de este tamaño se recomienda el sistema de jerarquización, por ser sencillo y no requerir mucho tiempo ni trabajo; además, es de fácil mantenimiento.

**Comunicación:** una vez definido el sistema, hay que comunicar a los empleados la decisión de evaluar las tareas y cuál es el propósito de la dirección de la empresa. Hay que alejar de este proceso las sospechas de aumento de remuneraciones o beneficios, o acerca de cualquier ajuste de personal.

**Sindicato:** es poco probable que en empresas de este tamaño haya sindicato. Sin embargo, si tuviera una participación activa, habrá que tratar el tema con él. Esto puede resultar en una comunicación de la empresa dentro de un ordenamiento, sin incidencia inmediata en la situación de los empleados, o en una negociación, si la posición del sindicato es fuerte. En este caso es improbable que el sindicato acceda a tener una estructura de puestos diferente de la que exista en el convenio colectivo.



De ser así, la evaluación se hará con los puestos fuera de convenio, como suele ocurrir.

**Descripción de tareas:** aunque parezca innecesario o repetitivo, porque se supone que se conoce la tarea de cada uno en una empresa de este tamaño, la cuestión no es tan sencilla. Por eso debe hacerse una descripción de la tarea, reducida a su mínima expresión, es decir, los objetivos del puesto, las actividades más importantes y las acciones que el ocupante puede tomar sin autorización de su jefe.

**Evaluador:** el evaluador debería ser el equipo gerencial y, en todo caso, estar involucrado el propietario.

**Sistema de jerarquización:** se ordenan los puestos de mayor a menor jerarquía, sin analizar demasiado el orden del listado, por ejemplo:

- Jefe de Ventas
- Jefe de Producción
- Jefe de Finanzas
- Supervisor de Ventas
- Supervisor de Producción
- Supervisor de Mantenimiento
- Supervisor de Compras
- Encargado de Personal
- Vendedor
- Empleado de Personal
- Empleado de Contaduría o de Caja
- Empleado de Mantenimiento

Se puede evaluar usando los siguientes sistemas:

- Comparación global
- Comparación por pares
- Jerarquización por puntos

Lo más adecuado suele ser lo más sencillo, en este caso hacer una **comparación global por discusión abierta**, es decir, por un comité, que suele ser el grupo gerencial superior. La objeción a la discusión abierta es que hay quienes tienen más fuerza que otros en el comité; o sea que también la tienen en la realidad de cada día y, por lo tanto, la influencia que ejercen va más allá de una evaluación de las tareas.

En el sistema de comparación por pares, se coteja un puesto con otro y se decide cuál es más importante, y así sucesivamente, hasta que se establece una jerarquización por puntos simple. Si hubiera dificultades para discernir, se pueden fijar

algunos criterios para puntuar, es decir, se elabora un sistema de clasificación por puntos simple. Se eligen algunos factores tales como responsabilidad, habilidad, supervisión, experiencia, y se los califica de 1 a 5 sin definición de niveles, sólo como una aproximación personal para establecer niveles relativos. Se califica cada puesto para cada uno de los factores y se suman los puntos. Esto determina un rango que se convierte en un listado. Con este sistema se pueden evaluar universos algo mayores que los treinta puestos a los que nos referimos anteriormente.

**Procedimientos de evaluación:** una vez establecido quiénes serán los evaluadores, se debe determinar el mecanismo de evaluación. Éstos son básicamente tres:

- Discusión abierta.
- Ordenamiento de cada evaluador.
- Promedio de los puntos que cada uno haya dado.

No consideramos el trabajo de un evaluador externo ni de analistas de puestos, porque en una empresa de este tamaño no tiene sentido. Por otra parte, la experiencia nos indica que la evaluación de tareas establece un ordenamiento en la empresa. La intervención de analistas es superficial cuando existen descripciones de tareas. Si no las hay, se deben realizar. Por su parte, los evaluadores imponen criterios a los miembros de la empresa sobre lo que es más justo, lo cual, por principio, puede ser correcto, pero fácilmente rechazado.

Un consultor es útil solamente para asesorar a la empresa en el proceso, lo que significaría desarrollar el manual y orientar en la evaluación; pero no haciendo afirmaciones, sino preguntas que permitan advertir cosas no vistas, o modificar criterios.

En cuanto a los tres métodos, podemos decir que:

1. La discusión abierta presenta como ventaja la intervención común y como desventaja, la posibilidad de que la evaluación sea influida por quien tenga mayor poder o iniciativa.
2. El ordenamiento por parte de cada evaluador permite una tarea más neutral. De todas formas, habrá que llevar ese ordenamiento a una discusión general, pero las bases serán más firmes.
3. En el caso de los puntajes, se pueden promediar los valores asignados por cada uno de los evaluadores, lo que dará el resultado de la evaluación. De todos modos, en una empresa de este tamaño, y también en otras mayores, el propietario querrá ver el resultado parcial y tener la última palabra sobre el tema. Esto no está dentro de los manuales de evaluación de tareas, pero es una realidad de la vida. Hay que esperar que la intervención sea menor y no produzca distorsiones importantes.

**Mantenimiento:** los cambios tales como la creación de un puesto nuevo requerirán que el sistema se ponga en marcha para incluirlo. Asimismo, un cambio en la organización de un sector puede dar pie a que se pida una reevaluación de uno o más puestos. También el enriquecimiento de un puesto puede hacer necesaria su reevaluación. Como en todos los demás casos, se recomienda revisar la situación por lo menos una vez por año.

**b. Para empresas de más de treinta puestos**

**Decisión de evaluar:** como en el caso anterior, se requiere una decisión de la gerencia para hacer la evaluación de las tareas.

**Sistema sugerido:** en este caso sugerimos el sistema de clasificación por puntos, que permite cambiar puestos e ingresar otros nuevos. Es bastante sencillo y económico como para no tener que recurrir a expertos a la hora de ponerlo en marcha y de mantenerlo.

**Construcción del sistema:** el sistema de clasificación por puntos parte de la determinación de los factores que van a servir para medir el puesto. Estos factores se reúnen en cuatro grupos:

- Habilidad
- Responsabilidad
- Esfuerzo
- Condiciones de trabajo

En general, la carga de cada uno de los grupos de factores se distribuye de la siguiente manera:

- Habilidad: 40-45%.
- Responsabilidad: 25-40%.
- Esfuerzo: 15-25%.
- Condiciones de trabajo: 3-10%.

Estos grandes grupos contienen, a su vez, factores específicos que los describen, por ejemplo:

- Habilidad: estudios, experiencia, iniciativa.
- Responsabilidad: supervisión ejercida, supervisión directa recibida, responsabilidad por dinero, materiales, contactos.
- Esfuerzo: esfuerzo mental, presión de trabajo.
- Condiciones de trabajo: según los casos.

Éste es sólo un ejemplo; cada empresa definirá los factores necesarios para valorizar los puestos. Se debe recordar que la valoración de los puestos determina las escalas salariales y, por lo tanto, fija reglas para la equidad interna.

**Elección de los factores:** conviene que los supervisores sean quienes, mediante una encuesta, elijan aquellos factores que consideren más importantes. Este proceso involucra a la organización, determina cierto grado de coherencia entre la realidad y el instrumento mediante el cual se harán las evaluaciones, y facilita el proceso. Se eligen los factores más votados, sin superar los quince. Los pesos relativos pueden ser asignados por la dirección. En función de los resultados posteriores, conviene que lo haga sobre la base de los parámetros generalmente aceptados, que hemos mencionado antes. Cada factor tiene definiciones. Al final del capítulo, adjuntamos un manual de evaluación; los ejemplos presentados suelen ser los casos típicos. Por ejemplo:

**Factor: supervisión directa recibida.**

**Definición:** es la forma en que la supervisión inmediata ejerce controles sobre el puesto a analizar. Se debe considerar hasta dónde se fijan los métodos, se establecen los resultados buscados, se controla la marcha del trabajo o se corrigen los errores.

A este factor se le adjudica un puntaje. Supongamos que el Comité resuelve que este factor tenga 5 puntos. El total de puntos de los factores sumará cien.

El factor se divide en grados, habitualmente son cinco. La forma en que se define cada grado se puede ver en el manual adjunto. Los puntos de los grados pueden desarrollarse de diferentes maneras. Las secuencias posibles son:

- aritmética (2, 4, 6, 8, 10);
- geométrica (2, 4, 8, 16, 32);
- proporcional (del 2 al 14%);
- intervalos regulares (2, 3, 6, 9, 14).

Esto significa que si aplicamos la secuencia aritmética, y consideramos que el grado de ese factor para ese puesto es el 1, sumaremos 5 puntos al total de la evaluación del puesto; si consideramos que es el grado 2 el que se aplica, sumaremos 10 puntos, y así sucesivamente. En el caso de la secuencia geométrica al grado 1 le daríamos 5 puntos pero al grado 2 le daríamos 10 puntos y así sucesivamente.

El desarrollo del puntaje será común a todos los grados de todos los factores. El que mejor se administra y se equilibra es el aritmético. Los demás tienen problemas de distintos tipos. En el siguiente ejemplo usamos un desarrollo aritmético, fijando valores básicos para cada factor y mostrando el desarrollo:

Experiencia	Supervisión	Responsabilidad por contactos	Esfuerzo mental
8	10	6	6
16	20	12	12
24	30	18	18
32	40	24	24
40	50	30	30

Una vez hecho esto, aconsejamos colocar las definiciones de cada uno de los grados en forma horizontal por cada factor y analizar si los grados 1 son sencillos, si los grados 5 son complicados, si hay un satisfactorio crecimiento de la dificultad, pareja en cada factor, grado por grado. Esta forma de ponderación visual es importante para el resultado de la evaluación y para disminuir las distorsiones.

El cuadro es amplio y tendrá el siguiente formato:

Factor: Experiencia	Supervisión	Iniciativa
Definición grado 1	Definición grado 1	Definición grado 1
Definición grado 2	Definición grado 2	Definición grado 2
Definición grado 3	Definición grado 3	Definición grado 3
Definición grado 4	Definición grado 4	Definición grado 4
Definición grado 5	Definición grado 5	Definición grado 5

Y así sucesivamente con todos los factores, colocando la definición de cada uno de los grados. Esta larga planilla permite hacer una ponderación del manual que es la más accesible entre las posibles formas de evaluarlo y no tener un sistema desequilibrado.

**Evaluación previa:** si queremos actuar con mayor prudencia, podemos pedir la descripción de tareas de algunos puestos clave, o sea, puestos muy claros y comunes en la organización, y evaluarlos. Sólo cuando parece que el manual da un resultado aceptable para la organización, solicitamos la descripción general de los puestos.

**Comunicación:** una vez definido el sistema, hay que comunicar a los empleados la decisión de evaluar las tareas y cuál es el propósito de la dirección de la empresa. Se debe distanciar este proceso de cualquier sospecha de aumento de remuneraciones o beneficios y, de la misma manera, de cualquier ajuste de personal.

**Sindicato:** es poco probable que el sindicato intervenga en este tipo de sistema, ya que, por las razones enunciadas en el caso anterior, se aplican al personal fuera de convenio. Esto es lamentable, pero la posición de los sindicatos suele hacer

muy difícil ampliar esta forma de equidad a todo el personal. Si existe la posibilidad de hacerlo, es muy conveniente.

**Descripción de tareas:** hay que realizar una descripción de la tarea, porque sin ésta no se puede evaluar. La descripción de tareas tiene que dar respuesta a los elementos necesarios para evaluar; por esto el diseño del formulario de descripción es posterior a la elección del sistema a usar.

**Proceso de descripción de tareas:** Recursos Humanos coordina el proceso de descripción. Cuanto mayor sea la organización, más cuidadoso debe ser este proceso, ya que las correcciones son más difíciles vista la extensión de la empresa. En las muy grandes, junto con el diseño y la comunicación previa, hay que realizar reuniones con quienes deban coordinar el proceso en cada área. Las reuniones deberían constar de dos partes: en la primera se explica cómo se completa el formulario; en la segunda, los participantes llenan un primer borrador. Asimismo, cada coordinador se reunirá en su área, tal como lo describimos al tratar el tema de la descripción de tareas, con los niveles jerárquicos y el resto del personal. Este proceso hay que hacerlo de arriba abajo en la jerarquía. Recursos Humanos no corrige las descripciones a menos que falten datos, en cuyo caso solicitará a la línea correspondiente que los complete. Una vez que se cuente por lo menos con el 50 por ciento de las descripciones, podrá comenzar a reunirse el comité para iniciar el proceso de evaluación propiamente dicho.

**Escala de categorías de puestos:** asignados los puntajes para cada grado, se debe diseñar la escala de categorías. No hay que confundir esta escala con la de remuneraciones, que se construirá con posterioridad. Suponiendo que el puntaje mínimo posible sume 100, y que haya cinco grados por factor con una escala aritmética, el total de los máximos será 500. Entre los 100 y los 500 puntos se debe desarrollar la escala que establezca la cantidad de categorías. No aconsejamos administrar por cada uno de los puntos de cada puesto, sin categorizar. Este sistema fue usado hace años por Hay, y resultó enormemente engorroso y complejo. La cantidad de categorías depende de:

- El número de puestos que tenga la empresa. A mayor cantidad de puestos, es preferible aumentar el número de categorías para establecer mejores diferencias entre los puestos evaluados.
- Si se han incluido en el manual grados que abarquen los niveles más altos de la empresa o si se han dejado de lado, limitando las definiciones de los grados hasta categorías menores.
- El tipo de organización (más jerarquizada o más plana).

En general, de seis a doce grados suelen ser suficientes.

**Construcción de la escala:**

1. La escala se puede elaborar por desarrollo aritmético a partir de un cierto ritmo. Por caso (siempre considerando una evaluación entre 100 puntos mínimo y 500 máximo, que es solamente un ejemplo), se pueden establecer 8 categorías, por tanto el ritmo serían 50 puntos. Veamos el resultado:

Cat. 1	Cat. 2	Cat. 3	Cat. 4	Cat. 5	Cat. 6	Cat. 7
100-150 pts.	151-200	201-250	251-300	351-400	401-450	451-500

2. La escala puede hacerse a partir de aplicar un cierto porcentaje sucesivo. Por ejemplo, un 30 por ciento. El resultado sería el siguiente:

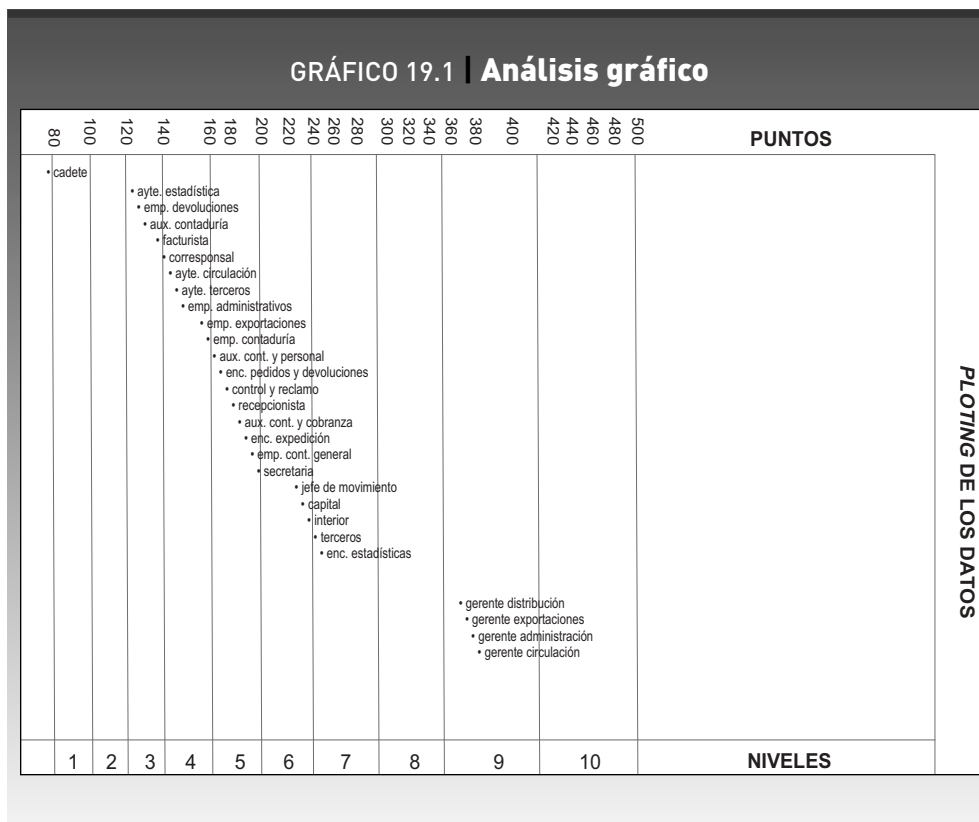
Cat. 1	Cat. 2	Cat. 3	Cat. 4	Cat. 5	Cat. 6
100-130	131-170	171-222	223-290	291-378	379-500

Nótese que estamos agregando 8 puntos a la categoría superior, lo cual no modifica el equilibrio ya que en esa categoría hay pocos puestos con puntajes muy diferentes respecto del resto.

3. Por último, es conveniente analizar el resultado del *ploting* o graficación de los resultados. El análisis puede indicar que hay una diferencia entre el sistema matemático y la realidad de la cultura. En casos como éste, consideramos conveniente tomar en cuenta lo que la cultura de la organización muestra y, eventualmente, modificar la escala. Si las diferencias fueran evidentes y la agrupación mostrara conjuntos de puestos en puntajes diferenciados de los demás, convendrá hacer la división en esas fronteras más allá de los sistemas matemáticos, aunque la acción sea heterodoxa y pueda ser criticada por algún purista. Pero forzar la cultura de la organización por una cuestión matemática o “científica” no nos parece adecuado.

**Evaluadores:** la mecánica de evaluación puede ser:

- a. Recursos Humanos evalúa y valida.
- b. Recursos Humanos evalúa y posteriormente el Comité de evaluación valida.
- c. El Comité evalúa sin intervención previa de ningún otro sector.



El comité debe estar formado por una persona de cada sector, todos del mismo nivel jerárquico y con poder de decisión. Debería ser el comité de dirección de la empresa, para evitar problemas posteriores. Si esto no es posible, entonces lo conveniente es que evalúe Recursos Humanos y le presente los resultados al comité de dirección para que los apruebe o modifique.

**Mecánica de la reunión de evaluación de puestos:** en la reunión, Recursos Humanos aporta el material y coordina si no está presente el CEO. El representante por el área del puesto a evaluar tiene las siguientes funciones:

- Explicar brevemente la razón de la creación o de la propuesta de reevaluación del puesto.
- Contestar las preguntas de los demás.

Si no hay problemas importantes, cada uno evalúa en silencio y entrega la evaluación a RR.HH., que la vuelca a la vista de todos (rotafolio, etc.). Se discuten las diferencias hasta llegar a una solución o se solicita ampliación de aquellos datos que producen dudas.



## FORMULARIO 19.1 | Hoja de evaluación

**Hoja de Evaluación**

Título del puesto: ..... Puesto N°: .....

Sección o departamento: ..... Nivel: .....

FACTOR	GRADOS	PUNTOS
<b>I. Responsabilidad</b>		
▪ Supervisión directa recibida		
▪ Responsabilidad por funciones		
▪ Alcance de las decisiones		
▪ Responsabilidad por personas		
▪ Asesoría funcional ejercida		
▪ Responsabilidad por materiales y/o equipos		
▪ Responsabilidad por dinero en efectivo		
▪ Responsabilidad por asuntos confidenciales		
▪ Responsabilidad por contacto		
<b>II. Aptitud</b>		
▪ Instrucción		
▪ Experiencia		
<b>III. Esfuerzo</b>		
▪ Esfuerzo mental		
▪ Presión de trabajo		
<b>Total</b>		

Nombre del evaluador ..... Firma ..... Fecha .....

**Comunicación:** de acuerdo con las características de cada empresa, una vez obtenido el resultado de la evaluación, se puede elegir alguna de las siguientes acciones:

- a. Publicar los resultados en general, lo que no es aconsejable porque aumenta la posibilidad de conflictos y resta privacidad a las personas.
- b. Dar a conocer a cada empleado el grupo en que está ubicado. Esto es muy aconsejable, pero depende de que la cultura de la organización sea muy abierta.
- c. Hacer saber que se ha terminado la evaluación de tareas y que servirá para la administración del personal en el futuro.

Durante el proceso se habrá mantenido la comunicación en la empresa, lo que nos asegurará un bajo nivel de conflicto ante el cambio que estamos produciendo. Es importante disminuir los temores explicando, tanto como sea habitual en la organización, cuál es el propósito. No es conveniente llegar al extremo de convertir a toda la empresa en un gran comité oficioso, publicando los puntos y grados que se pongan en práctica, pero tampoco no dar a conocer lo que se está haciendo, ni las ventajas que traerá en términos de mayor equidad para todos, más claridad en la organización a partir de las descripciones de tareas, una mejor base para administrar las remuneraciones, etc. El estilo y la profundidad de la comunicación son específicos de cada organización y deben ser diseñados para cada empresa siguiendo los parámetros de su cultura particular.

**Mantenimiento:** para mantener el sistema sugerimos evaluar tanto un puesto nuevo como aquél con suficientes modificaciones, a juicio del supervisor proponente, como para merecer una nueva evaluación por parte de Recursos Humanos, que las someterá semestralmente a consideración del comité. Si las evaluaciones han sido prudentes, no habrá dificultades posteriores. La mecánica del comité es la que se desarrolló en el parágrafo anterior.

c. Para grupos de industrias o servicios

**Decisión de evaluar:** como en los demás casos, primero se debe acordar la realización de la evaluación de tareas de la actividad de que se trate.

**Sistema sugerido:** para estos grupos numerosos, con pocas posibilidades de diferenciar puestos, se utiliza habitualmente el sistema de grados o categorías, también llamado “de clasificación”. Es útil para evaluar gran cantidad de puestos de manera poco exacta y, en general, por consenso o negociación. Es típico de los convenios colectivos de trabajo. Una escala de este tipo es la siguiente:

- **Categoría 1 - Peón.** Realiza tareas físicas, en general de movimiento de materiales o similares.
- **Categoría 2 - Trabajos no clasificados.** En su mayoría son tareas de oficina. Exigen precisión y confianza: oficinista de registros, archivista.
- **Categoría 3 - Trabajos clasificados.** Exigen cierta experiencia manual o mental: ayudante de laboratorio, tenedor de libros, atención de mostrador.
- **Categoría 4 - Trabajos interpretativos.** Habilidad para clasificar el trabajo y poner en práctica procedimientos: correspondencia, proyectista.
- **Categoría 5 - Trabajos creativos.** Requieren mentalidad creadora: ingeniero, vendedor.

**Sindicato:** en estos casos los sindicatos están involucrados de modo fundamental, ya que es una clasificación típica de los convenios colectivos.

**Evaluadores:** los evaluadores son los representantes de empleadores y sindicatos. Se suele formar un comité específico encargado de evaluar, al tiempo que se sigue negociando el convenio, o para que trabaje en forma independiente de la mesa negociadora. La mecánica es similar a la descrita antes, con la diferencia de que es totalmente negociada. No hay ningún parámetro salvo definiciones muy generales.

**Comunicación:** en estos casos conviene hacer la comunicación en forma conjunta para evitar que se convierta en un nuevo frente de lucha. Habitualmente, se publican las categorías y los puestos, ya que la cuestión gremial pesa más que los conflictos producidos por esta falta de privacidad.

**Mantenimiento:** el mantenimiento es esporádico y, en general, una vez establecido se tiende a negociar por empresa, lo que habitualmente produce dificultades. Hay industrias más cuidadosas en las que no se acepta otra forma de evaluación que la que se haga en la mesa general.

## 19.3 Otros sistemas de evaluación de tareas

### 19.3.1 Sistema *Hay*

El sistema *Hay* lo iniciaron, en la década de 1950, Benge y otros. Consta de tres hojas en cada una de las cuales hay un cuadro de doble entrada para establecer puntajes usando, básicamente, los mismos factores que en el sistema de puntos. Cada recuadro tiene tres opciones con diferencias del 15 por ciento entre ellas, lo cual permite una flexibilidad importante, que a veces resulta excesiva. En todo acto humano hay una cuota de subjetividad que es mayor cuanto más grande es la posibilidad de usarla.

El sistema *Hay* fue diseñado sobre la base del modelo de empresa de la época, con lo cual tiende a determinar una estructura muy jerárquica, estableciendo distinciones que resultan rígidas hoy día. Por eso, y por la dificultad de su descripción adecuada, está dejando de usarse.

### 19.3.2 Método de los perfiles

El método de los perfiles, o *Profile Method*, fue ideado por Edward Nay y Dale Purves en 1955, en el marco de la *American Management Association*. Usa tres factores: conocimiento, actividad mental y responsabilidad. Respecto de cada uno, analiza su preponderancia, por ejemplo 35-45-20, lo que significa que ese puesto requiere 35 por ciento de conocimiento, 45 por ciento de actividad mental y 20 por ciento de responsabilidad. Estos resultados se vuelcan en listados que el comité analiza, lo que le permite llegar a conclusiones sobre la importancia relativa de cada uno.

Si bien en un momento se aplicó especialmente en puestos gerenciales, su complejidad lo ha hecho caer en desuso.

### 19.3.3 *Time span*

El sistema de medición de los periodos de tiempo, o *Time Span Measurement*, fue ideado por Elliot Jacques en el marco del proyecto Glacier, empresa británica en la que trabajó a partir de 1952. Jacques creyó que el tiempo de libertad de acción que tenía el empleado era el que determinaba la importancia de su puesto. Distingue dos grandes componentes del trabajo:

- El resultado esperable, o sea, qué hacer.
- Los medios a usar, o sea, cómo hacerlo.

Ambos determinan la libertad de acción del puesto. Esto debe ser definido por los analistas, mediante entrevistas, junto con los empleados y los gerentes. Y ésta quizá sea la mayor dificultad del sistema, ya que, como el mismo Jacques señaló, la apreciación de los tiempos de discrecionalidad por parte de un gerente –es decir, un acto subjetivo– no puede conformar la base para el desarrollo de un sistema objetivo de medición.

De todas maneras, es un sistema agudo que hecha luz sobre un punto interesante de considerar como es la libertad de acción de los empleados.

### 19.3.4 *Guideline Method*

El *Guideline Method*, o Método de Guía, fue desarrollado por la empresa Smyth, Murphy Associates. En vez de establecer un orden interior basado en criterios propios, lo fija respecto del mercado. Define categorías de remuneración

muy amplias, de hasta un 100 por ciento de diferencia, con una gran superposición; empieza con sólo un 5 por ciento por encima de la base de la categoría anterior. Esto permite una amplitud de movimiento en cuanto a la remuneración.

El sistema se alimenta de las remuneraciones del mercado y, en función de éstas, ubica los puestos en distintas categorías. Es, obviamente, un sistema inexacto, ya que la gran superposición de escalas permite un movimiento casi infinito entre ellas. Básicamente, deja en manos ajenas la definición de la cultura de la organización, porque los puestos variarán su categoría de acuerdo con las modificaciones del mercado. Este método ha dejado de usarse.

## 19.4 Manual de clasificación por puntos

A continuación ofrecemos un ejemplo de manual de clasificación por puntos dentro de los parámetros clásicos. Cada empresa tiene que adaptar los factores y los grados a las propias necesidades de su cultura.

### 19.4.1 Responsabilidad

#### Supervisión directa recibida

Es la forma en que la supervisión inmediata ejerce controles sobre el puesto a analizar. Se debe considerar hasta dónde se fijan métodos, se establecen resultados a obtener, se controla la marcha del trabajo o se corrigen los errores.

1. Las tareas asignadas se realizan bajo constante supervisión, se dan instrucciones específicas y detalladas, se controla con detenimiento la cantidad y calidad del trabajo realizado y no toma decisiones por sí.
2. Actúa de por sí en tareas de rutina, siguiendo instrucciones y/o prácticas establecidas de antemano. Recibe asesoramiento en los aspectos no comunes.
3. Trabaja bajo supervisión general, no controlándose en detalle todas sus tareas pues asume la responsabilidad por la correcta ejecución de éstas. Tiene suficiente autoridad como para resolver por sí problemas de relativa complejidad y acude al supervisor inmediato cuando lo considera necesario.
4. La superioridad establece un objetivo determinado de trabajo y confiere autoridad para su ejecución, permitiéndole seleccionar o definir prácticas y procedimientos a seguir para sí y para otros.
5. Trabaja bajo directivas generales. Es responsable de la aplicación y el cumplimiento de normas, políticas, objetivos de la más alta trascendencia. Se le confiere autoridad como para determinar la estructura y funcionamiento de una dirección, gerencia o departamento, o colaborar directamente en este aspecto.

**Responsabilidad por funciones (calidad y carácter de las decisiones)**

Mide el carácter de las decisiones que puede tomar el titular del puesto, según el mayor o menor grado en que éstas afecten los negocios de la compañía. En este sentido, deben incluirse las posibles pérdidas por decisiones mal tomadas.

1. Toma decisiones sobre aspectos específicamente determinados por alguna norma o manual de procedimiento, o aceptados por la costumbre. Tienen poco o ningún efecto sobre la calidad o cantidad de producción, o la administración o giro general de los negocios de la compañía. Poca o ninguna oportunidad para cometer errores.
2. Toma decisiones sobre aspectos no específicamente determinados por alguna norma o manual de procedimientos, y que afectan moderadamente la calidad o cantidad de producción, o la administración o giro general de los negocios de la compañía. Los errores cometidos se descubren al completarse el ciclo de trabajo y son de ilimitada trascendencia.
3. Selecciona y determina procedimientos para sí o para otros y que afectan directamente la calidad o cantidad de producción, o la administración o giro general de los negocios de la compañía. La localización de los errores se descubre por etapas y puede insumir un tiempo considerable. Producen confusión.
4. Planea, coordina, administra y/o dirige un programa o política, con efecto directo sobre la cantidad o calidad de producción, o la administración o giro general de los negocios de la compañía. Los errores cometidos son difíciles de descubrir antes de ser incorporados a sucesivas operaciones. Pueden originar una gran confusión o pérdidas financieras para no afectar las relaciones de la empresa con otras.
5. Con la aprobación previa de la dirección o gerencia general se establecen e implantan programas o políticas comunes para toda la compañía, con un efecto directo sobre la cantidad o calidad de producción, o la administración o giro general de los negocios. Los errores cometidos, además de gran confusión, pueden originar considerables pérdidas financieras o de prestigio frente a otras empresas.

**Alcance de las decisiones**

Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impacto que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.

1. Toma decisiones menores para su acción personal en el cumplimiento de tareas bien definidas.
2. Establece procedimientos para el desarrollo de su propio trabajo. Puede tomar decisiones que cubren el desarrollo de tareas de rutina de un grupo pequeño de personas.

3. Toma decisiones y establece procedimientos para una sección o sector de trabajo, o un grupo de personas con tareas variadas y distintas. Asiste o ayuda en la ejecución de funciones similares en un departamento, división o sección o sector de trabajo de mayor nivel que el propio.
4. Toma decisiones y establece procedimientos para un departamento o división o para varias secciones o sectores de trabajo. Asiste o ayuda en la ejecución de funciones similares para un nivel gerencial.
5. Toma decisiones y establece procedimientos a seguir en más de un departamento o división, o en un campo altamente especializado.

### Responsabilidad por personas

Consiste en la supervisión del trabajo de otros (asignando tareas y prioridades, delimitando métodos, controlando cantidad y calidad, corrigiendo errores, manteniendo la disciplina) en forma regular y estable. La medida de esta supervisión estará en función del nivel y cantidad de supervisados, tanto en forma directa como indirecta.

Para ello se contará:

- Obrero, empleado de orden, nivel grupo, 1 punto c/u.
- Subcapataz, capataz, encargado, empleado medio, 2 puntos c/u.
- Jefe o subjefe de sector o sección, 3 puntos c/u.
- Jefe departamental o nivel mayor, 4 puntos c/u.
  - a. Carece de supervisados.
  - b. Hasta 10 puntos.
  - c. De 11 a 25 puntos.
  - d. De 26 a 45 puntos.
  - e. De 46 a 80 puntos.
  - f. Más de 80 puntos.

### Asesoría funcional ejercida

Asesoramiento que como profesional o experto en alguna disciplina (por ejemplo, legales, impuestos, racionalización, etc.) le es requerido por otros para sortear dificultades que surgen durante el cumplimiento de sus tareas o funciones. Puede tener ayudantes o no.

1. No ejerce asesoría funcional, mas podría ocasionalmente mostrar a otros cómo realizar una tarea.
2. Normalmente, el alcance de la asesoría no trasciende fuera del departamento en que revista.
3. La asesoría es considerada en niveles bajos y medios en distintos sectores de la empresa y, ocasionalmente, en niveles superiores.
4. La asesoría es normalmente considerada por la gerencia o dirección ejecutiva en que revista. Ocasionalmente es consultado por otros sectores de la organización.

5. Normalmente es consultado por los más altos niveles de la organización. La temática es muy especializada.

**Responsabilidad por materiales y/o equipos (incluye materiales, mercaderías, productos, máquinas o maquinarias, equipos, herramientas)**

Grado de atención necesaria para custodiar o prevenir y evitar mermas, daños o desgastes. En la respectiva ponderación deberá tenerse en cuenta también la pérdida de servicios y/o los costos de reparación.

1. Casi ninguna probabilidad de producir mermas, daños o desgastes. Los elementos utilizados son de escaso valor. Carece de responsabilidad por custodia.
2. El trabajo requiere un mínimo de atención o cautela. Utiliza materiales y/o equipos no fácilmente deteriorables. La consecuencia de una falta de atención daría por resultado una regular pérdida de eficiencia o merma. Esporádica responsabilidad de custodia.
3. El trabajo es de cuidado. Requiere cierta precaución para evitar daños de mediana importancia, traducidos en una pérdida de eficiencia o merma fácil de notar. Responsable del mantenimiento y reparación de artefactos mecánicos o eléctricos simples o de reparaciones técnicas de rutina o menores. Responsabilidad por custodia en forma regular y estable.
4. Responsable por el uso de materiales y/o equipos que requieren una atención más que común para prevenir daños y mermas. Las consecuencias de un descuido pueden originar destrucción o merma total. Responsable del mantenimiento y reparación de artefactos mecánicos o eléctricos completos o de reparaciones técnicas mayores. Responsable de la custodia de materiales y/o equipos en grandes concentraciones, como ser almacenes, depósitos, garajes, etcétera.
5. Trabajo que requiere un control continuo e incesante para evitar daños sustanciales, con grandes pérdidas de tiempo de trabajo y elevados costos de reparación o reposición. Responsable de planes de mantenimiento general o programas de reparaciones.

**Responsabilidad por dinero en efectivo**

Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo. Incluye también la responsabilidad propia de algunos puestos, que aun cuando no manejan dinero en efectivo, bajo ciertas circunstancias podrán perjudicar los intereses de las empresas: por ejemplo, compradores, inspectores de contratistas, etcétera.

1. No tiene responsabilidad por dinero en efectivo pero ocasionalmente puede recibir un “anticipo a rendir cuenta” por viáticos, compras menores, etc. No se dan circunstancias que puedan lesionar los intereses de la compañía.



2. Responsabilidad limitada al manejo o custodia regular de sumas pequeñas con rendición de estado en forma regular o perentoria: por ejemplo, Caja Chica. Pueden darse las circunstancias apuntadas pero en magnitud no significativa.
3. Manejo o custodia de cifras medianamente significativas. Los intereses de la compañía pueden verse afectados en la proporción que surge por compras de valores equivalentes a máquinas de oficina simple (escribir, calcular de mesa) u otros artefactos electromecánicos, de similar valor, o por el contralor de obras y/o instalaciones sencillas, realizadas por terceros.
4. Manejo, control o custodia de dinero en efectivo de un monto significativo. Intereses afectados en relación con la adquisición de máquinas, aparatos o accesorios de oficina altamente especializados, como ser de contabilidad, acondicionadores de aire o de otros artefactos electrónicos o electromecánicos complejos o por el contralor de obras y/o instalaciones más o menos complejas, ejecutadas por terceros.
5. Manejo, control o custodia de dinero en efectivo por un monto comparable al de una tesorería general. Las circunstancias que podrían lesionar los intereses de la empresa están en relación con un nivel comparable a una jefatura de la oficina de compras o de otra que aprueba trabajos de alta magnitud realizados por terceros.

#### Responsabilidad por asuntos confidenciales

Sólo deben tenerse en cuenta los asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas. No debe interesar el acceso obtenido a tales informaciones mediante subterfugios o en forma accidental.

1. No trabaja con informaciones reservadas.
2. El puesto posibilita el acceso a informaciones confidenciales, pero comunes a un grupo de personas y limitada a un sólo aspecto de las operaciones. Su falta puede causar algún daño a un sector de la empresa.
3. Trabaja regularmente con informaciones reservadas, cuyo conocimiento está limitado a determinadas personas. La discreción es un requisito del puesto. Su falta puede causar daño regular a la empresa.
4. Trabaja regularmente con informaciones reservadas, cuyo conocimiento está limitado a determinadas personas. La discreción es un requisito del puesto. Su falta puede causar gran daño a la empresa.
5. El puesto pone a su ocupante en posesión de datos altamente confidenciales, relacionados con aspectos que hacen, entre otros, a procesos de fabricación y políticas en materia de administración de finanzas o de personal.

### Responsabilidad por contactos

Esta fase mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.

1. Contactos primarios con otras personas de la empresa, para brindar u obtener informaciones referidas a quehaceres rutinarios.
2. Contactos regulares con otras personas de la empresa, en la misión de brindar y obtener informaciones que requieren precisión para no afectar resultados o tacto para evitar malentendidos.
3. Contactos con funcionarios de la empresa (nivel equivalente a jefe de sección como mínimo), respecto de asuntos que requieren explicación o discusión. Contactos externos de naturaleza simple con vendedores, clientes, visitantes, público en general.
4. Contactos externos de naturaleza compleja tales como venta de publicidad.
5. Contactos externos, frecuentes e importantes con altos funcionarios de otras empresas o de instituciones públicas o privadas. En todos los casos representa a la compañía.

### 19.4.2 Aptitud

#### Instrucción

Es la medida de los conocimientos básicos teóricos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Aunque conveniente, dichos conocimientos pueden no ser el resultado de una educación formal. De ahí que los distintos tipos de enseñanza que se enuncian a continuación no revisten, necesariamente, un carácter taxativo sino de orientación.

1. Saber leer, escribir y realizar cálculos matemáticos elementales. Enseñanza primaria. Someros conocimientos generales de tareas de oficina o bien entrenado en una habilidad, método o proceso simple, regidos por procedimientos estandarizados.
2. Enseñanza secundaria no especializada en aspectos técnicos ni idiomas, o cuando fuere indistinta. Amplios conocimientos de las tareas que se realizan en su sector y su relación con otros o cuidadosamente entrenado en una habilidad, método o proceso complejo.
3. Enseñanza secundaria de tipo técnico (industrial, comercial) o no técnica o indistinta pero con buenos conocimientos de algún idioma extranjero. Estudiante universitario. Profundos conocimientos sobre materias específicas tales como auditoría, costos, estadísticas, programación de sistemas electrónicos o similares, prácticas comerciales (compras, ventas, *marketing*), etcétera.

4. Enseñanza universitaria completa o en su defecto secundario técnico con buenos conocimientos en algún campo o rama especiales, o con perfecto dominio de algún idioma extranjero. Profesional con conocimientos altamente especializados en un campo determinado. Con el rango de experto, interviene en electrónica, economía, finanzas, administración comercial, etcétera.
5. Enseñanza universitaria con orientación especializada obtenida a través de cursos de posgrado o una razonable experiencia.  
*Nota:* el dominio de idiomas extranjeros, en el caso de graduados universitarios, es considerado como parte integrante del título profesional.

### Experiencia

Se entiende por experiencia el tiempo promedio necesario para que un individuo medio, con los conocimientos esenciales adecuados, pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto. El concepto involucra tanto la experiencia general previa como el tiempo de adaptación al puesto y pueden adquirirse ya en el puesto mismo o en otro relacionado con él, en la compañía o fuera de ella.

1. Hasta 6 meses de experiencia en estas tareas u otras similares.
2. Más de 6 meses y hasta 2 años.
3. Más de 2 años y hasta 5 años.
4. Más de 5 años y hasta 8 años.
5. Más de 8 años.

### Iniciativa

Mediante esta fase se mide el mayor o menor requerimiento para un puesto de contar con un titular hábil para sortear dificultades o para afrontar y encarar soluciones a problemas nuevos o poco usuales. La respectiva gradación se determina usualmente considerando el tipo y variedad de tareas que se ejecutan.

1. El puesto no requiere iniciativa, se trata de asuntos de rutina, repetitivos. La monotonía es una constante del puesto.
2. Si bien se requiere la observación de instrucciones orales o escritas, el empleado cumple tareas variadas de tipo rutinario, siguiendo su propia iniciativa.
3. Trabajo variado. Distribuye o asigna prioridades de trabajo para sí o para otros. Requiere iniciativa propia para solucionar problemas comunes.
4. Trabajo complicado, que requiere frecuentes decisiones “sobre la marcha”. Reporta sólo en caso de problemas de trascendencia o gravedad.
5. La mayor parte del trabajo variado y complicado está confiado a la iniciativa del individuo. Controla actividades o es responsable por la elaboración o administración de normas o políticas comunes a varios sectores de la empresa.

### 19.4.3 Esfuerzo

#### Esfuerzo mental

Mide el requerimiento de uso de las facultades mentales, con referencia a problemas de trabajo, redacción o creación de arte. La ponderación se basa en la naturaleza de las tareas realizadas y la cantidad y la calidad de atención, observación, estudio, reflexión y/o creatividad necesarias para su ejecución.

1. Tareas de naturaleza rutinaria, repetitivas o no, pero obvias en su ejecución. Poco o algún esfuerzo mental.
2. Tareas de naturaleza variada pero estandarizada. Algún trabajo mental consistente en la elección y aplicación de procedimientos establecidos de antemano. Algún trabajo secundario de redacción o creación de arte.
3. Tareas de naturaleza dificultosa, dan margen a la determinación de soluciones o problemas que se presentan, mas cuando éstos salen de lo común consulta al supervisor. Habitualmente, tareas de redacción o creación de arte.
4. Tareas de naturaleza complicada, que involucran la aplicación de procedimientos y prácticas variadas y no siempre preestablecidas. Considerable necesidad de contracción y ocasionalmente investigación. Responsable de la solución de problemas poco comunes. Debe hacer uso de imaginación y capacidad creadora. Tareas complejas de redacción o creación de arte.
5. Tareas de naturaleza especializada. Se requiere alta concentración mental, contracción, investigación y criterio analítico para resolver problemas que cubren el área total de una rama especializada o de una división del trabajo. La solución de los problemas no está establecida por resultados o fórmulas anteriores o por frecuentes repeticiones. Uso de mucha imaginación y capacidad creadora. Tareas de redacción y creación de arte de un alto nivel en asuntos muy importantes o delicados.

#### Presión de trabajo

Consiste en el ritmo de trabajo que debe mantenerse con el objeto de cumplir en término y satisfactoriamente las tareas asignadas. Para ello, es necesario considerar la frecuencia con que cambia la atención de uno a otro detalle del trabajo, así como las interrupciones o distracciones a que está sujeto.

1. El flujo de las tareas es normal e intermitente. Requiere atención exclusiva en contadas ocasiones.
2. El flujo de las tareas no siempre es normal, con algunos “picos”.
3. El flujo de las tareas es irregular, con frecuentes “picos”. El carácter de las tareas demanda una atención mental uniforme.
4. Normalmente, el flujo de las tareas es alto. El tiempo es un factor a considerar. Existen interrupciones y distracciones que entorpecen la labor.

5. La mayor parte de las tareas deben completarse en un periodo limitado. La atención mental, que es constante, debe variar frecuentemente de uno a otro detalle del trabajo. Las interrupciones, distracciones u otras influencias, tienden a ocasionar confusión.

## 19.5 Resumen

La evaluación de tareas sirve para establecer un orden interno respecto de la importancia relativa de los puestos. Fue iniciada por Taylor en 1880 y desde entonces se han desarrollado varios sistemas para su aplicación. Es muy útil para fijar las remuneraciones y el desarrollo, permitiendo una administración más objetiva y equitativa.

Hemos enfocado el tema no desde la pura descripción de los sistemas sino pensando en el tipo de empresas a que nos referimos. Así, por ejemplo, el caso de una empresa de alrededor de treinta puestos se puede solucionar con el sistema de discusión abierta, comparación por pares o puntuación simple. Cada uno de los sistemas es algo más complejo que el anterior, pero permite llegar a resultados más objetivos. La evaluación, en éste como en los demás casos, es un proceso que abarca distintas etapas, desde la decisión política de hacerla, la elección del sistema, la comunicación, hasta la finalización del proceso y su mantenimiento.

Cuando se trata de empresas de mayor cantidad de puestos se aconseja el uso del sistema de factores y puntos. Éste parte de la definición de los factores que deben incidir en la importancia del puesto, cada uno de los cuales es definido y dividido en grados, y cada grado es, a su vez, definido y comparado con los demás grados para lograr un sistema equilibrado. Se desarrolla una escala para categorizar los puestos. El proceso de evaluación es, básicamente, el mismo que en el caso anterior.

Otro caso es el de industrias o servicios, que toman habitualmente un sistema de clasificación abierta definiendo a grandes rasgos la característica del puesto. Éste se discute en el ámbito de la industria, la paritaria, y se definen los puestos de acuerdo con esa clasificación general.

También se hace referencia a otros sistemas de evaluación de tareas de poco uso o que han dejado de utilizarse.

Por último, se desarrolla un Manual de evaluación de tareas por factores y puntos, que puede usarse tal cual o ser trabajado para adaptarlo a la cultura de la empresa.



## CAPÍTULO 20. **Administración de remuneraciones**

---

**E**n este capítulo trataremos la forma de administrar remuneraciones y sus problemas. Luego de una introducción al tema, consideraremos las distintas maneras de fijar la remuneración, cómo se aplican y la influencia sindical. También los diferentes casos de administración, tales como el mérito, el convenio colectivo, el ingreso, la transferencia, el ajuste, etc. Trataremos la encuesta de remuneraciones, cómo desarrollarla, las técnicas a utilizar, las condiciones requeridas y la construcción de la escala interna. Asimismo, analizaremos la remuneración por rendimiento, viendo los distintos sistemas que existen, y la remuneración variable y sus posibilidades. Finalmente, consideraremos el tema de los beneficios y daremos un ejemplo de política de administración de remuneraciones.

### **20.1 Antecedentes**

La esclavitud inicial fue gratuita y también lo fue el trabajo de quienes se acercaban por casa y comida, ésta fue la primera forma de remuneración. El trabajo organizado en gremios, donde se percibía recompensa de distintas maneras a través de los años, encuentra sus orígenes en la India 500 años a.C. y en China 300 años a.C., pero en el siglo XX a.C. Hammurabi dicta en Caldea su código, que establece un sistema de salarios fijados por el Estado.

Posteriormente, en Grecia hubo jornaleros, y en Roma hubo quienes trabajaron por salario. Durante la Edad Media y en los tiempos sucesivos, además de la esclavitud, que aún persistía, se hizo más general el trabajo en gremios y por jornal. Es decir que cuando hablamos de remuneraciones, nos estamos refiriendo a

un tema muy antiguo. Podemos suponer que quien pagaba un jornal, lo hacía luego de haber realizado una encuesta de mercado tradicional, es decir, de acuerdo con lo que había oído.

## 20.2 Administración de remuneraciones

La remuneración puede fijarse de distintas maneras. Las formas de fijación son las siguientes:

- Contrato individual
- Convención colectiva
- Decisión del Estado
- Decisión de terceros

### 20.2.1 Contrato individual

Es la relación contractual que se establece entre la empresa y la persona. El contrato individual es la forma más directa de administración de remuneraciones. Se trata, en definitiva, de la oferta y la demanda en acción. Esto fue así desde todos los tiempos en los ejemplos de jornaleros que mencionamos, pero en otros ejemplos, como los gremios o leyes del Estado, había cuanto menos un mínimo establecido. Hoy en día la mayoría de los casos tiene por lo menos un mínimo establecido por algún convenio colectivo o por el Estado que limita la base de la remuneración. Las condiciones por encima de este mínimo son muy elásticas y están determinadas por el mercado.

#### Remuneración por rendimiento

Esta forma de pago se basa en los resultados que la persona obtenga y se aplica, en general, a tareas de oficios. Veremos que las distintas formas de remunerar tienen relación directa con la producción obtenida o esperada. Las aproximaciones al tema son diversas y las trataremos a continuación. Presenta las siguientes características:

#### Ventajas

1. Mayor productividad.
2. Mayores ganancias para el empleado y el empleador.

#### Desventajas

1. Las fórmulas del sistema de pagos suelen ser difíciles de comprender.
2. El cálculo para determinar el pago es más complicado y engorroso.
3. Suele provocar fatiga y *surmenage* al trabajador.
4. Pone en riesgo la seguridad industrial para conseguir más resultados



5. Provoca malestar entre los que ganan por rendimiento y los demás, que no siempre están a favor de aquéllos. También entre los que trabajan por rendimiento, debido a la diferencia en sus ingresos.
6. Los cálculos para la aplicación de los sistemas siempre han ocasionado todo tipo de inconvenientes para ambas partes, por ejemplo, que se lentificara el trabajo cuando se realizaba la medición.

En general, este tipo de remuneración ha quedado circunscripta a los vendedores, por las particularidades de su trabajo, ya que en la industria ha producido más dificultades que ventajas.

Los métodos se pueden dividir en cuatro grandes grupos principales, a saber:

- a. Métodos en que la remuneración y el rendimiento varían en igual proporción: son los casos del pago por pieza y del pago por diferencial horario. Cada pieza se paga a un monto determinado, cada hora se paga a un monto determinado.
- b. Métodos en que la remuneración varía en proporción menor al rendimiento: los principales son el Vallée y el Halsey, del cual derivan los métodos ideados por Rowan, York, Bedaux y el método progresivo. Todos se basan en la remuneración del tiempo ahorrado. La idea básica es que el tiempo empleado o la producción llevada a cabo significan un monto de remuneración establecido al cual se suma, por diferentes caminos, un adicional por el tiempo que se ha ahorrado sobre el estimado inicial. Es un método que se ha usado, en general, en remuneración individual en trabajos de mantenimiento.
- c. Métodos en que la remuneración varía en proporción mayor al rendimiento: en este caso se aplica un porcentaje extra al pago horario o por pieza a partir de cierto monto o tiempo, que suele rondar el 33 por ciento del valor base. Por ejemplo, pagan \$10 por las primeras diez piezas, \$20 por las segundas, y así sucesivamente.
- d. Métodos en que la remuneración varía en proporción distinta al rendimiento: Frederick W. Taylor estableció el más usado, determinando un nivel de producción o de tiempo exageradamente alto y estableciendo un ratio menor para la producción diaria por encima y otro mayor para quien producía más que el límite. Gantt, Merrick y Emerson establecieron sistemas derivados del anterior, que tratan de flexibilizarlo, haciéndolo más humano.

Otros métodos de pago están basados en elementos muy diversos que se pueden agrupar en:

- Métodos de pago colectivo, en los cuales se reparten entre los participantes los montos resultantes de la ganancia por encima de los estándares de

cualquiera de los métodos anteriores, abarcando en muchos casos a la supervisión del grupo.

- Remuneración para vendedores, que es básicamente una derivación del pago por pieza y a la cual pueden aplicarse los distintos métodos mencionados antes; en vez de pieza producida sería unidad vendida o unidad cobrada.
- Premios sin relación con producción, venta o tiempo: éstos son fijos, se pagan por un hecho determinado, por ejemplo antigüedad, asistencia, puntualidad, responsabilidades especiales (cajero u otros), título, etcétera.

En términos generales se puede afirmar que un sistema de remuneración bien aplicado no precisa de premios y que la motivación está centrada en otros elementos. Sin embargo, algunos grupos, como los vendedores, tienen muy arraigada la idea de que deben recibir un premio económico por la venta realizada.

#### Participación en los resultados

Es un mecanismo por el cual el empleado percibe un cobro extra de acuerdo con la ganancia producida por la empresa. Todo incremento en la remuneración significa una disminución de los retornos al capital. Sin embargo, se ha hecho hincapié a fines del siglo XX en la importancia de que el empleado sintiese la influencia que ejerce en la ganancia o pérdida. Esta tendencia se fortaleció a partir de que, en los Estados Unidos, empresas que sufrían duras pérdidas pagaban a sus CEO gruesas sumas de dinero. La incoherencia era evidente. No obstante, en vez de privarlos de estos ingresos se buscó una manera indirecta de relacionar la ganancia de la empresa con la ganancia personal. Así se popularizó este mecanismo.

En realidad se puede asegurar que, en los hechos, la organización gana o pierde por tantos factores concurrentes, no vinculados al empleado, que es difícil explicar por qué se le da algún dinero por lo bien que trabajó. En un espectro que abarca desde el control de precios, el tipo de cambio, la rebaja de aranceles, la negociación del sindicato, la nueva tecnología de la competencia, etc., hasta las decisiones extravagantes de la propia supervisión, el empleado se mueve en un escenario que no controla, sino mínimamente, aunque la fantasía sea otra. Pero como hay una lógica de relación ganancia-ganancia, ésta se ha impuesto.

Las fórmulas usadas han tenido algunos de los siguientes defectos:

1. Demasiada influencia de factores que el empleado no controla.
2. Fuerte dependencia, por parte del empleado, de las ganancias anuales de la empresa y/o la corporación.
3. Monto de dinero escaso en relación con el sueldo.
4. El premio, después del segundo año de haber sido pagado, se convierte en obligatorio en algunas legislaciones.

Además, se dice que es:

1. Difícil de aplicar.
2. Un método que fracasó en el pasado.
3. No toma en cuenta el caso de las pérdidas (¿deberían pagar los empleados en ese caso?).
4. Contraria a las organizaciones sindicales, porque aumenta la relación con la empresa.
5. Contraria a muchos empresarios, porque no quieren compartir las ganancias.
6. Conflictivo, porque los artilugios contables y las dudas respecto de su uso son muy grandes.

Por otra parte, se habla en su favor diciendo que:

1. Ayuda a la paz social ya que disminuye el nivel de conflicto.
2. Mejora las comunicaciones.
3. Mejora el ambiente.
4. Aumenta la colaboración.
5. Conformar el sentido de propiedad (como si fuera), el de ser parte.
6. Lleva a la democracia industrial.

En resumen, un primer filtro es que bajo algunas legislaciones, cuando se repite, se vuelve obligatoria. Un segundo filtro se refiere a los resultados, debería ser sólo para el personal cuyas tareas guardan relación con éstos. Si no hay un sistema de objetivos o similar por escrito, hecho con seriedad, el pago por resultados es una decisión del accionista o de quien determine los montos, cuestión subjetiva que produce siempre más dificultades que beneficios.

Por otra parte:

1. Dado que se trata de un mérito personal, debería estar en relación con la actividad individual y no ser globales.
2. Dado que retribuye un resultado en un mundo cambiante, debería ser un sistema directo e inmediato.
3. Dado que busca un efecto motivador, debería ser por montos significativos. Nada por debajo de un sueldo tiene significado.

Los principales métodos de participación en los resultados son remuneración por equipos autónomos, por salario anual garantizado, por salario proporcional y por accionariado.

- **Remuneración por equipos autónomos.** Ideada por José Godin, la puso en práctica en una cooperativa que creó en 1850. Consiste en dividir a

la empresa en sectores. Cada sector “compra” el producto al sector anterior en el proceso, por ejemplo la materia prima a \$10, y lo “vende” al siguiente, por ejemplo a producción a \$10,50, de donde saldrían las “ganancias” de cada sector. Este sistema fue revivido en las décadas de 1950 y 1960, pero tuvo dificultades de implementación ya que, en definitiva, la empresa no deja de ser una unidad que se ve afectada por las acciones de cada una de sus partes.

- **Remuneración por salario anual garantizado.** Fue ideada a fines del siglo XIX, se revitalizó en la década de 1930 y tomó notoriedad cuando Walter Reuther la adoptó para negociar convenios con la industria automotriz estadounidense. Parte de dos ideas básicas: a) el empleado que no gana bien no puede comprar bienes; b) la mejora de métodos debe dar lugar a que el empleado tenga más tiempo libre o a una participación en la ganancia plus de la empresa. Sobre estas ideas, entonces, se paga un salario base semanal. Si el empleado trabaja más horas se le paga extra, pero si el trabajo oscila a lo largo del año, se establece una cantidad anual que, de no ser superada, elimina el pago extra semanal.
- **Remuneración por salario proporcional.** Incluye, a su vez, varios métodos.
  - ◆ Remuneración por el método Schueller. Ideado por E. Schueller en la década de 1930, consiste en determinar un coeficiente proporcional entre las remuneraciones y el monto de ventas. Se establece que las remuneraciones representarán un porcentaje determinado de la venta, un 10, 20 o 50 por ciento. El método tiende a que las mejoras en las ventas repercutan inmediatamente en la remuneración del empleado.
  - ◆ Remuneración por el método Rucker. A. Rucker estudió la incidencia de la mano de obra en la industria en los Estados Unidos y advirtió que oscilaba alrededor del 39,39 por ciento, con una variación del 1,66 por ciento en más o en menos. Entonces propuso que se fijara la remuneración en el 40 por ciento del monto que resulta de la diferencia entre el precio de venta y el costo. De esta manera se da valor a las mejoras, al ahorro de materiales y a la innovación.
  - ◆ Remuneración por el método Scanlon. J. Scanlon fue sindicalista y a partir de su experiencia propició la formación de comités de mejora del trabajo en 1937. Estos comités no preestablecen ningún porcentaje o suma de salario. Buscan que los empleados ofrezcan ideas de mejora que, puestas en práctica, devuelvan al asalariado una parte de la ganancia que producen. Se suelen formar dos niveles de comités, uno donde se presentan las iniciativas y otro a nivel de la dirección, que define lo que se pondrá en práctica. Los porcentajes acordados varían en cada empresa, pero pueden llegar al 75 por ciento de la mejora lograda. Esta propuesta de Scanlon, como otras mencionadas anteriormente, busca en primera instancia el acuerdo organizacional y trata de incrementar la colaboración entre las partes que intervienen en los procesos para mejorar la empresa de conjunto.

- **Remuneración por accionariado.** Consiste en pagar con acciones de la empresa. Algunas variantes son de carácter ordinario y otras, especiales: entrega lisa y llana de acciones, o de manera condicionada, o la formación de un fondo especial de acciones; accionariado individual o colectivo; pago de los dividendos de la acción o adjudicación directa de la acción; libre disponibilidad de las acciones, venta condicionada o prohibición de venta; posibilidad de mantener la acción al retirarse de la empresa, o su cancelación; o reintegro de la acción a precios especiales o a precios de mercado; adjudicación de la acción sobre la base de la relación beneficio-sueldo, beneficio-antigüedad, u otra; cooperativa de accionariado.

Cabe destacar la implementación de un mecanismo de pago extra denominado opción de acciones, o *stock options*, recientemente implementado por algunas empresas, en especial de origen estadounidense. El sistema está dirigido a los niveles más altos de la jerarquía y consiste en una opción de compra de un monto determinado de acciones, a un precio especial, por el término de uno a cinco años, según el caso. Como es de esperar, el empleado se beneficia si las acciones suben. En ese mismo momento suelen venderlas, haciendo una diferencia a su favor. Pueden retenerlas todo el tiempo que quieran.

Por otra parte, un mecanismo de accionariado particularmente interesante en esta época es el llamado “de cooperativa”. Apoyado por John Stuart Mill, Harold Laski y André Gide, entre otros, ha sido aplicado con éxito en distintas organizaciones.

En la empresa La Unión S.A., en Aalen, Alemania, el sistema establece que los empleados pueden tener cierto número de acciones a un precio preferido, que dan una ganancia superior en un 2 por ciento al resultado general de la empresa. Estas acciones no pueden ser vendidas a terceros y tampoco ser retenidas una vez que el empleado se retira de la empresa. Con este poder es evidente que no sólo están en la asamblea de accionistas, sino que, además, tienen representantes en el directorio. El sistema propicia una gran participación de las personas y un mayor compromiso con la empresa.

### 20.2.2 Convención colectiva

La convención colectiva determina condiciones de trabajo en forma general. Tiende a establecer una remuneración mínima para cada puesto o una remuneración fija obligatoria. En el primer caso, es el mercado el que, en definitiva, determina cuánto por encima de este mínimo se paga. En el segundo, ambas partes contratantes se encuentran con que su relación ha sido prefijada por la convención colectiva, sin su participación directa.

### 20.2.3 Decisión del Estado

El Estado fija la remuneración de los empleados públicos y, además, establece condiciones para los privados. En el primer caso, es una mezcla de convención colectiva con contrato individual, según ciertas particularidades. En el segundo, se trata de una intervención del Estado en las actividades privadas, motivada por distintas razones. Éstas son arbitraje voluntario, arbitraje obligatorio, determinación de remuneraciones especiales y aumentos generales, que cada legislación aplica, eventualmente, para reglamentar diferentes conflictos.

- **Arbitraje voluntario.** Método por el cual las partes pueden dirimir su diferencia recurriendo a un tercero. Habitualmente, se trata de alguien que conforma a ambas partes. Si no se ponen de acuerdo, el proceso de arbitraje voluntario no puede proseguir. Las partes se comprometen a aceptar y cumplir lo que el árbitro decida sobre el tema en discusión. En ningún caso la decisión del árbitro podrá violar la ley.
- **Arbitraje obligatorio.** Por este método, llegado un punto en el que parece no haber más posibilidad de acuerdo, las partes se sometan a un arbitraje obligatorio. Puede ocurrir que la ley estipule su aplicación ante ciertas diferencias; en este caso la tendencia es que el árbitro lo designe el Estado. En cualquiera de las dos situaciones mencionadas, las partes están obligadas a cumplir con la decisión del árbitro y éste no podrá violar la ley.
- **Determinación de remuneraciones especiales.** En muchos países el Estado fija montos especiales, como el salario mínimo, el salario familiar, el trabajo extra y el trabajo nocturno. En ocasiones, estos montos se dejan en manos de comisiones tripartitas constituidas por el Estado, los empresarios y los sindicatos. Tanto la definición del tipo de remuneración especial como el mecanismo para su puesta en marcha son decisiones políticas que se instituyen por ley. Algunos casos, como el tiempo extra o el trabajo nocturno, suelen estar estipulados en la Ley de Contrato de Trabajo u otra similar, en función de porcentajes sobre el salario y de horarios especiales fuera del normal.
- **Aumento general de remuneraciones.** Ha caído en desuso el aumento general de remuneraciones establecido por el Estado, pero no ha desaparecido. En algunos países, en ciertos momentos políticos, aún es práctica vigente. Suelen ser una suma fija, ya que se busca beneficiar más a quienes menos ganan, con lo cual se distorsionan las escalas y el mercado. Para evitar la distorsión, estos aumentos se establecen como porcentajes.

### 20.2.4 Decisión de terceros

Como vimos en el caso del arbitraje voluntario, las partes acuerdan aceptar la decisión de un tercero, ya que la ley no las obliga.

También podría apelarse al arbitraje de comisiones especiales, aunque es una figura jurídica poco usada en la legislación. Es similar al caso anterior, pero en vez de nombrar a una persona se designa a varias.

Existe, asimismo, la mediación, que puede estar en el marco de la ley pero que no suele tener carácter obligatorio para las partes. Nuevamente, los participantes deberían acordar que cumplirán con lo que el mediador decida.

## 20.3 Encuesta de remuneraciones

La empresa necesita conocer las remuneraciones que se pagan en el mercado para tomar sus propias decisiones al respecto. La encuesta de remuneraciones es una herramienta que permite relevar esta información. No obstante, no define cuánto pagará la empresa, ya que fijar sueldos de acuerdo con el promedio del mercado, o por encima o debajo de éste, es una decisión política.

Solamente cuando se ha establecido la forma de remuneración, se realiza la encuesta, que puede estar a cargo de especialistas de la empresa o de terceros. Hacerla por primera vez es engorroso, porque se deben comparar cuidadosamente los puestos, pero una vez realizada esa labor, el proceso se torna más rápido y fácil.

### 20.3.1 Definición del mercado

El primer paso para hacer una encuesta de remuneraciones es definir el mercado. Esta elección nos ubicará en una realidad específica. Por esto es importante delimitar en forma adecuada el sector con el que vamos a establecer la comparación.

Se deben cumplir las siguientes condiciones entre las empresas que elijamos:

1. Que tengan confianza entre sí para darse abiertamente los datos hasta el nivel en que se haga la encuesta.
2. Que haya mutuo conocimiento de las organizaciones, intercambiando información sobre los puestos que se comparan.
3. Que las políticas de administración de remuneraciones y beneficios sean mutuamente conocidas.
4. Que sean comparables:
  - ♦ por tipo de organización;
  - ♦ por tamaño, sin exceder el doble ni estar por debajo de la mitad del personal de nuestra empresa, considerando que el mercado puede permitir ser más ajustado o más amplio, según sus características; en caso de tamaños muy distintos, habrá que comparar promedios entre los puestos por encima y por debajo del estudiado;
  - ♦ por facturación, para lo cual también se suele considerar el doble como parámetro; sin embargo, puede ocurrir que el mercado sea muy pequeño y haya que ser más elástico;

- ♦ por tipo de explotación, caso en que se debe hacer una primera división entre empresas de servicios y empresas de producción. Si se puede, es conveniente distinguir dentro de servicios: bancos, tarjetas de crédito, ventas, etc.; asimismo, entre empresas de producción y venta (las petroquímicas de las manufactureras), debido a la diferencia de incidencia en los costos de la remuneración.
- 5. Que sean de ocho a doce empresas.
- 6. Que reúnan ciertas características comparables, teóricamente entre el 60 y el 80 por ciento. O sea que si vamos a comparar cuarenta puestos nuestros, la empresa tomada como referencia tenga, por lo menos, entre veinticuatro y treinta y dos puestos similares como mínimo. Esto, desde luego, disminuye o desaparece como condición en la medida en que trabajamos en mercados pequeños.

Cuando encargamos a un especialista externo la realización de una encuesta debemos chequear que estas condiciones se cumplan. Por otra parte, analizarlas no representa una tarea complicada. En algunos casos se peca de exageración y se desarrollan cuadros con curvas y gráficos. Creemos que basta con tener un cuadro que incluya cada una de estas condiciones, el listado de las empresas y sus datos. Esto será suficiente para visualizar la situación.

### 20.3.2 Relevamiento de datos

El relevamiento de datos debe cubrir los siguientes puntos:

1. Datos generales de la empresa encuestada.
2. Sistema de evaluación de tareas, sistema de administración de remuneraciones, sistema de mérito, sistema de aumentos generales.
3. Beneficios que otorga y a qué grupos de puestos.
4. Descripción de los puestos que vamos a comparar.
5. Cantidad de empleados por puesto y su remuneración.

### 20.3.3 Elaboración de datos

Para elaborar los datos es útil haber desarrollado los siguientes cuadros: cuadro de remuneraciones de cada puesto, línea promedio de cada empresa, línea de mercado. Igualmente, se puede hacer la línea de cada empresa, línea de mercado versus línea de empresa, total de datos de mercado (escatograma).

En una época se usó la fórmula de los cuadrados mínimos para desarrollar la línea de los datos de mercado. Pero, en realidad, esto puede producir importantes distorsiones, ya que no considera las curvas fuertes de mercado, dando como resultado curvas inútiles o que perjudican notablemente a algunos grupos en beneficio de otros.



Un método visual igualmente útil es colocar la línea entre los cuadrados del papel milimetrado, abarcando igual o similar cantidad de cuadrados por encima y por debajo de la línea que se va dibujando, como se indica en el gráfico. Este recurso no tiene el mismo *glamour* que la fórmula de los cuadrados mínimos, pero es más equitativo porque evita que algunos grupos le “paguen” a otros, es decir, que queden por encima de la línea promedio.

De esta manera simple y práctica tenemos el material necesario, técnicamente válido. No nos olvidemos que la encuesta de remuneraciones nos da sólo datos aproximados de la realidad; nunca la realidad absoluta. Para mayor claridad agregamos un gráfico donde se ejemplifica el *ploting* (es decir, la puntuación de cada dato en el gráfico) que produce el escatograma, con la línea que se dibujaría en un caso como ese.

Siempre hay distorsiones debido a las excepciones, a las políticas, a la falta de políticas, a que ocupen los puestos personas nuevas o antiguas, etc. Pretender abarcar con exactitud todas las variables que influyen en el mercado para lograr una cifra exacta es casi imposible.

GRÁFICO 20.1 | Ejemplo de remuneración por puestos

Puesto: Capataz II				
Las cifras representan el costo anual para la empresa				
Clave de la empresa	Número de empleados	Sueldo más bajo	Sueldo más alto	Sueldo promedio
N	1	72.000	72.000	72.000
D	3	46.000	69.000	59.500
M	1	59.000	59.500	59.500
G	2	57.500	59.000	58.500
A	7	46.000	70.800	52.250
E	1	58.000	58.000	58.000
R	2	58.000	58.000	58.000
C	7	44.450	64.350	56.250
P	5	47.000	49.000	48.000
J	1	47.780	47.780	47.780
Q	1	47.780	47.780	47.780
I	5	40.600	50.500	46.800
H	1	45.000	50.000	46.666
F	1	42.000	42.000	42.000
Promedio		50.115	64.122	53.787

GRÁFICO 20.2 | Líneas de empresas de mercado

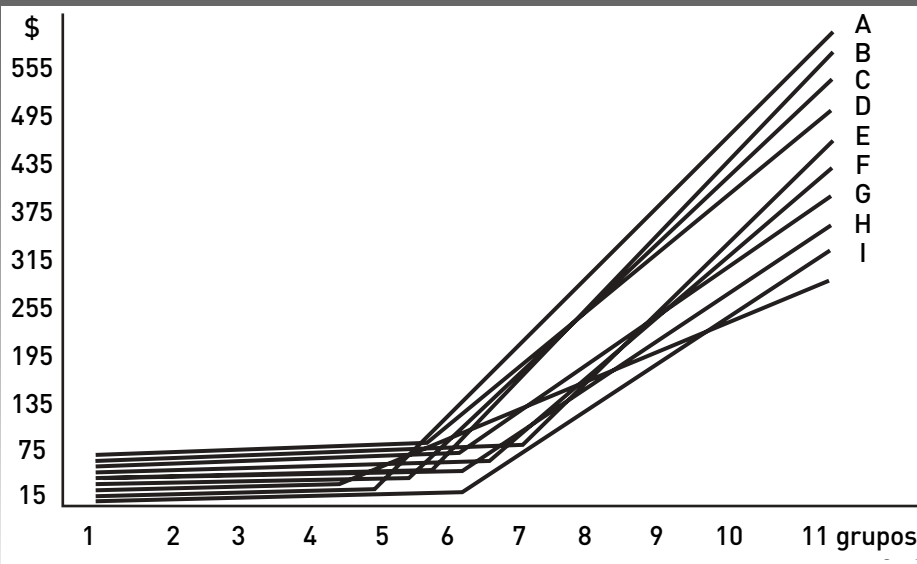


GRÁFICO 20.3 | Total de mercado

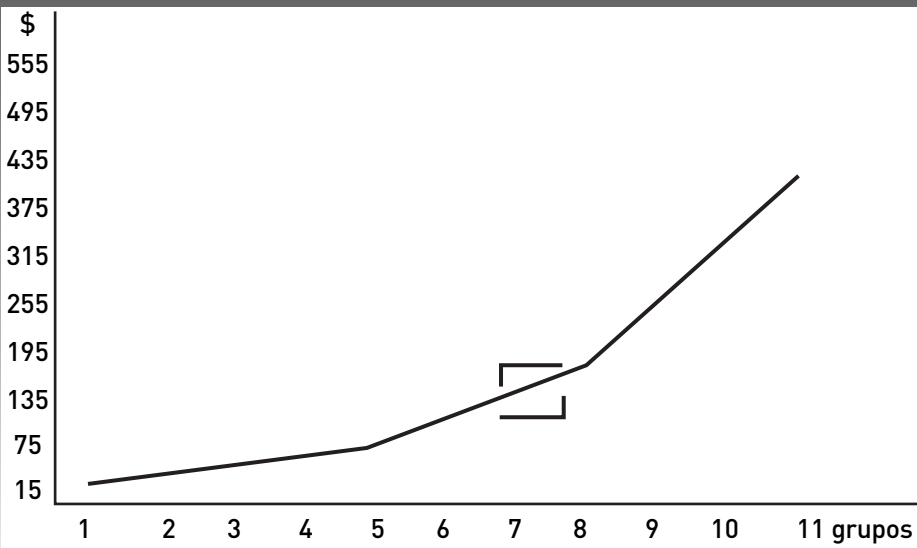


GRÁFICO 20.4 | Línea de mercado vs. empresa

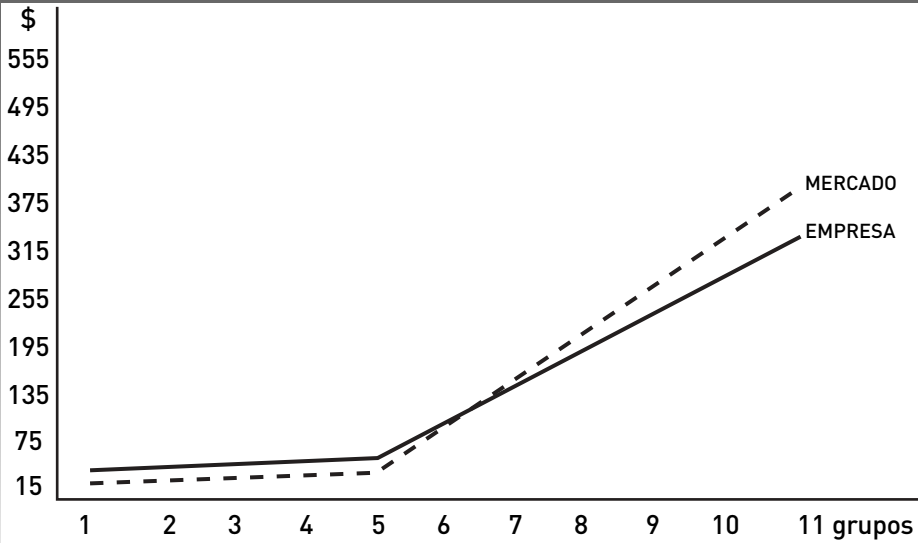
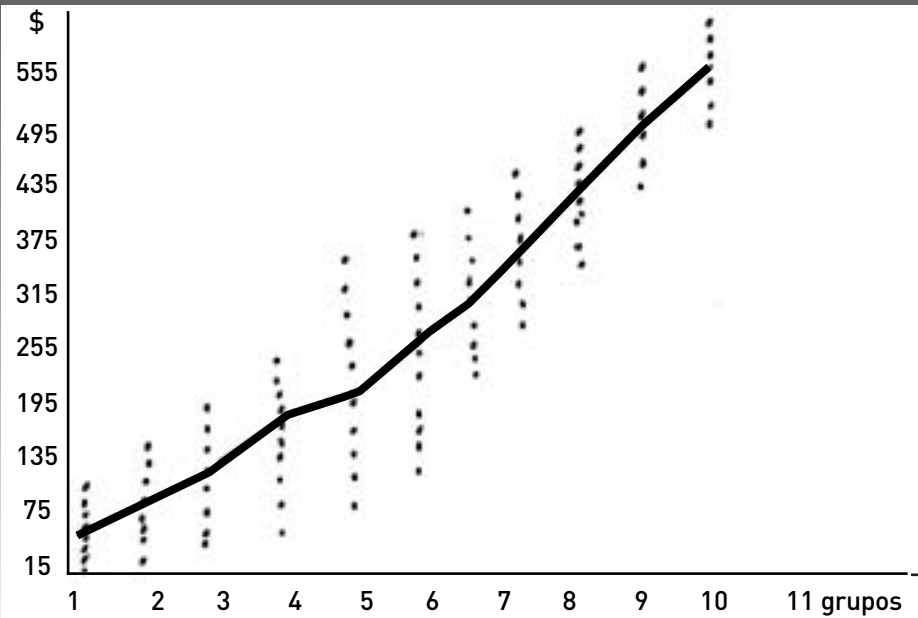


GRÁFICO 20.5 | Escatograma



Cuando hayamos terminado este trabajo, habremos logrado una muy razonable observación del mercado en un momento dado.

En cuanto a los beneficios, la mayoría es de difícil cuantificación. Se trata de establecer, en algunas ocasiones, un cierto valor que permita analizarlos aparte.

El costo de los autos, de los servicios médicos, de la comida, presenta variables de cambio propias. Si se los considera en el número final de la remuneración directa, producen graves distorsiones, porque de pronto suben o bajan, y dejan nuestra encuesta en la nada, debido a modificaciones no relacionadas con el mercado sino, por ejemplo, con cambios en los regímenes impositivos del automotor.

Sí vale la pena hacer un cuadro de los beneficios otorgados a cada grupo de categorías, para observar cómo estamos ubicados respecto del mercado.

Si se desea hacer una estimación aproximada del valor de cada beneficio, por lo general se considera su costo. No sugerimos avanzar más allá de esta visión, pretendiendo usar esas cifras para analizar nuestra posición en el mercado de sueldos.

## 20.4 Escala de administración de remuneraciones

Una vez hecha la encuesta de remuneraciones, los datos se utilizan para desarrollar la escala de remuneraciones. Ésta es el instrumento administrativo que permite definir rápidamente la situación salarial de un empleado con la seguridad de tener una base firme que ratifica y avala la decisión. Es el sistema de administración que concreta el orden interno.

La escala de remuneraciones constituye un escalonamiento de valores económicos que corresponden a los niveles o categorías de la evaluación de tareas. La categoría o grado 1 de la evaluación contiene los mismos puestos que el grado o categoría 1 de la escala de remuneraciones, y así sucesivamente.

La escala puede ser:

- **Fija.** A cada nivel corresponde un sueldo determinado y fijo. Es el típico sistema de los convenios colectivos. La movilidad la da el sistema de mérito objetivo, es decir, la antigüedad.
- **Móvil.** Existe un mínimo y un máximo para cada categoría. El movimiento del sueldo entre ambos topes se determina por administración. La escala se establece a partir del mercado. La decisión política puede ser colocarse por encima, por debajo o a la altura del promedio del mercado.

A lo largo de los años se han desarrollado muchas fórmulas o mecanismos para construir la escala. Nuestra sugerencia es la siguiente:

1. Conviene que el punto medio de cada una de las categorías o grados esté en el punto de mercado de la categoría o grado elegido. Así, por ejemplo, si decidimos estar un 10 por ciento por arriba del mercado, cada una de

nuestras categorías debería ubicarse un 10 por ciento por encima del punto medio de la escala, y así en cualquier otro caso. Modificar las escalas de acuerdo con los resultados del mercado es distorsionar la tarea que hemos hecho. Para ser más claros: cada categoría de evaluación de tareas se corresponde con cada una de las categorías de mercado. Puede ocurrir que en el grupo o categoría 5 de mercado aparezca algún puesto que gana por encima del resto. La primera tarea sería revisar la evaluación, ya que pudo estar equivocada. Pero si la evaluación se confirma, la cuestión no es modificar la escala sino tratar ese caso como una excepción. Puede ocurrir, asimismo, que la categoría 5 esté cerca de la 4, quizás por sobrevaluación de puestos. A veces, cuando se los evalúa, algunos quedan muy cercanos a la línea divisoria entre categorías. En ese momento el comité de evaluación de tareas decide ponerlos por encima o por debajo. Puede tratarse de casos que fueron puestos por encima y luego el mercado reclamó que estuvieran por debajo.

2. La otra cuestión es que nuestra línea de punto medio o valor fijo sea armónica, bien puede ser recta o con alguna comba; en todo caso, con una total armonía a partir de ciertos trabajos mecánicos (daremos las tres fórmulas para lograr ese resultado en el punto 4). Al hacer este ejercicio de análisis puede ocurrir que nos encontremos con que, por ejemplo, nuestra categoría 6 esté sobrepagada porque la “sostienen” la 5 o la 7, siendo que el mercado señala una cierta caída de ese grupo de puestos. O, por el contrario, que esté por debajo de su valor porque el mercado señala una cierta suba por encima de la comba teórica que queremos darle. En este caso puede hacerse algún movimiento en más o en menos en la categoría, siempre que no sea mucho. Algunos teóricos sostienen que hay que seguir al mercado antes que a las fórmulas y que si la categoría 6 está casi al mismo nivel que la 5 deben realizarse los análisis de evaluación correspondientes, pero si se mantiene, hay que dejarla donde está. Creemos que esta posición es menos técnica pero más equitativa respecto de la situación real.
3. Darle a la escala móvil una amplitud del 50 por ciento, es decir que entre el mínimo y el máximo haya un 50 por ciento de diferencia. Esto se consigue fácilmente aplicando al punto medio un 20 por ciento en más y otro igual en menos. Ésta es la amplitud que ha demostrado mejor condiciones para administrar.
4. Para construir la escala móvil se pueden usar estas fórmulas simples:

$$\text{Amplitud} = \frac{\text{Máximo} - \text{Mínimo}}{\text{Mínimo}}$$

$$\text{Superposición} = \frac{\text{Máximo} - \text{Mínimo de la escala siguiente}}{\text{Máximo} - \text{Mínimo}}$$

$$\text{Progresión} = \frac{\text{Punto medio de la escala siguiente} - \text{Punto medio}}{\text{Punto medio}}$$

En el ejemplo, la amplitud, la superposición y la progresión tienen valores similares a lo largo de la escala, para el caso 60, 49 y 30, logrando una escala “armónica”. Sin embargo, lo que recomendamos es seguir más de cerca el valor del mercado, lo que dará una escala con diferencia, no una línea perfecta.

**Lo que se debe hacer es:**

- colocar una amplitud fija, por ejemplo el 50 por ciento para cada grupo, como dijimos;
- dibujar la escala sobre el mercado, como mostramos en la parte dedicada a encuestas;
- analizar el resultado a través de las fórmulas de superposición y progresión y atemperar eventualmente los excesos.

Lo importante no es que nos salga una escala “bonita”, sino útil para administrar. Por otra parte, como en todo lo concerniente a remuneraciones, lo que se busca es concretar el principio que rige el tema necesariamente, es decir, la equidad.

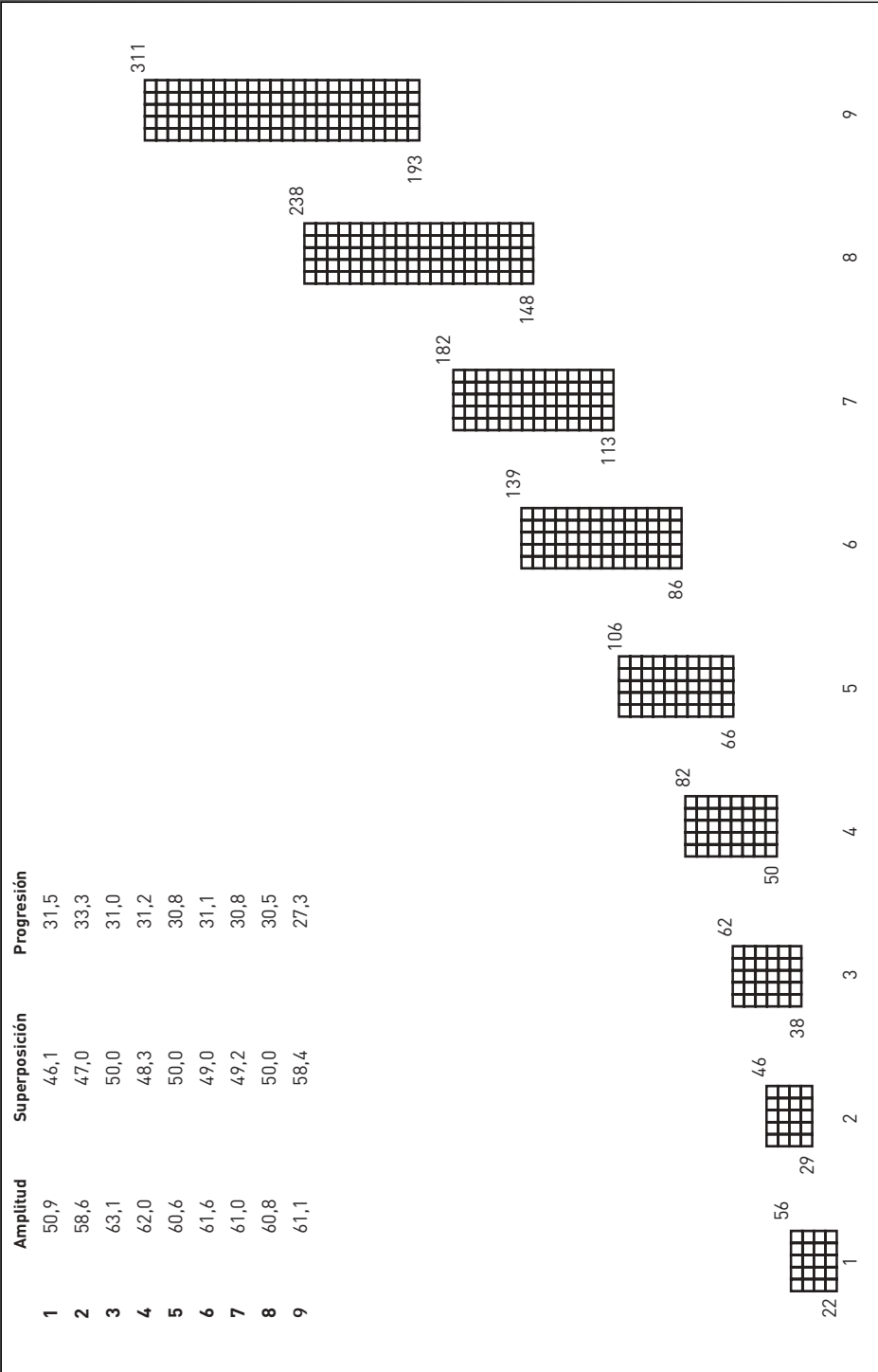
### 20.4.1 Ubicación en la escala

Una vez que la escala está construida, las distintas remuneraciones quedan en una cierta posición en cada uno de los grupos o categorías. Para lograr facilidad en el intercambio de información cuando se considera alguna remuneración, hay que establecer una forma de definir la ubicación del sueldo en la escala. Básicamente se puede hacer de dos maneras: por código o por porcentaje.

1. **Por código.** Es una forma de establecer la referencia en general acerca de los cuartiles, a saber:

	mín.		p. medio		máx.					
	80	—	90	—	100	—	110	—	120	
Debajo del mínimo		1° c.		2° c.		3° c.		4° c.		Encima del máximo

GRÁFICO 20.6 | Ejemplo de escala móvil



Para facilitar la anotación y la referencia a cada posición, se puede aplicar el siguiente código:

- 0 - por debajo de la escala
- 1 - primer cuartil
- 2 - segundo cuartil
- 3 - tercer cuartil
- 4 - cuarto cuartil
- 5 - por encima de la escala

Así, por ejemplo, un sueldo de \$ 85 estaría en el primer cuartil, y uno de \$ 112, en el cuarto.

2. **Por porcentaje.** El porcentaje es más directo y claro. Consiste en establecer en qué porcentaje respecto del punto medio está el empleado. En el ejemplo de un empleado en el primer cuartil, se podría afirmar que está en el 85 por ciento de la escala, según fuera exactamente la relación entre su sueldo y el punto medio de la escala. En el caso del empleado que está en el cuarto cuartil, se diría que está en el 112 por ciento. Este sistema es mejor porque es más específico.

## 20.5 Aplicación de la administración de remuneraciones

**Discusión de posibilidades.** La definición de un sistema habitual de administración de remuneraciones significa una etapa previa de discusión en el nivel superior, acerca del interés y de la conveniencia de establecer o de proponer alguna forma de remuneración diferente de la que se utiliza en el mercado. Esto supone estudios de mercado, consultas con los accionistas y análisis de alternativas.

Terminada la etapa de análisis y propuestas, la dirección de la empresa arriba a una definición negativa, que deja sin efecto el proyecto, o a favor de un modelo determinado.

De acuerdo con la cultura de la empresa, el modelo “se hará saber” o se pondrá al personal. Si no hay elementos que puedan dar lugar a resistencia no vale la pena proponerlo. Pero todo modelo tiene aristas. Por lo tanto, puede ser prudente hacer saber que la dirección piensa implementar ese mecanismo, dando espacio para que los empleados opinen al respecto, antes de que sea puesto en marcha oficialmente. También deberá hacerse una propuesta si hay personal sindicalizado involucrado en el proyecto.

Recogidas las opiniones de los empleados, lo más probable es que no haya ninguna objeción importante al proyecto. Hay que estar atento para no despreciar comentarios válidos que puedan resultar en problemas cuando pongamos el sistema en marcha. Si el modelo se aplica a grupos sindicalizados, tendremos un



periodo de análisis y discusión con el sindicato. El problema que se plantea es que el sistema sufra variantes de tal calidad que se termine aplicando uno inferior a quienes están fuera de convenio. Por esto es recomendable comenzar la discusión con el sindicato si, eventualmente, pensamos aplicar el mismo sistema al personal fuera de convenio.

**Comunicación.** Una vez definido el modelo a usar, se abre una etapa de comunicación para explicar el sistema. Esto se suele hacer en pequeños grupos, primero mostrando cómo funciona el modelo y, luego, dándoles a los participantes un ejemplo de situación, para que vean el resultado que tendrá en su remuneración. De esta manera nos aseguramos que hayan comprendido y se familiaricen con el sistema.

**Prueba.** Cuando se está en la mitad de un periodo fiscal, se puede decidir la implementación del modelo a partir del siguiente. En este caso, se puede hacer un ejercicio al final para mostrar qué ocurriría con la remuneración de cada uno si se aplicara el sistema. Lo mismo se puede hacer si el ciclo es mensual o trimestral.

**Primer resultado.** Sobre el final del primer periodo, conviene ver el resultado con cada uno de los participantes del programa, mostrar las cifras que corresponden y la base del modelo en que se sustentan. Así se evitan las dificultades que surgen por malos entendidos de los empleados o por errores en la liquidación.

**Análisis de correcciones.** Terminado el periodo se evalúa la experiencia, que puede señalar la conveniencia de hacer correcciones en alguna parte del sistema o una mejora en la comunicación.

### 20.5.1 La administración de remuneraciones

La evaluación de tareas, la evaluación de desempeño, la comparación con el mercado y la escala de remuneraciones son las bases para el proceso de administración.

La administración de remuneraciones más habitual es la que, partiendo o no de un mínimo de convenio según cada caso, se fundamenta en las normas de mercado y en las políticas de la empresa.

**Definición de políticas:** la administración de remuneraciones requiere las siguientes decisiones previas:

- posición de la empresa en el mercado de remuneraciones;
- definición de la escala;
- definición del sistema de evaluación;
- método de pago del mérito;

- tiempos de pago;
- sectores incluidos en la política.

**Criterios aconsejables de equiparación:** en el caso del personal ubicado por encima de la posición que debería tener en la escala, conviene congelar la remuneración hasta que el cambio de escala o su movilidad en la empresa lo equipare con la política. No debería recibir aumento de ningún tipo hasta quedar equiparado. En ocasiones se determina una rebaja del sueldo, pero en varios países esto se considera ilegal y/o causa de despido, posible motivo de conflictivo. Cada situación es diferente y es difícil establecer criterios absolutos en teoría. Cuando se trata de personal que ha quedado por debajo de la posición que debería tener en la escala, conviene establecer un programa de ajustes, de acuerdo con el monto de diferencia y la situación de la empresa.

**Comunicación:** definida la política, debe notificarse a todos los involucrados. Al igual que en casos anteriores, es conveniente hacerlo en reuniones de pequeños grupos, mediante ejemplos de los distintos aspectos. Se establece un tiempo a partir del cual se inicia la comunicación. Se informa qué criterio se seguirá con quienes han quedado desfasados en esta nueva política.

En el tema de remuneraciones la amplitud de la comunicación de la política es una cuestión particularmente delicada. Hay diferentes grados o niveles posibles, de acuerdo con la cultura de la empresa. En todo caso, cuanto mayor sea la transparencia, menor será la posibilidad de que se suscite un conflicto. Se puede:

- no comunicar y aplicar la política entre un grupo reducido de la gerencia;
- dar a conocer la existencia de la política que será aplicada;
- hacer conocer las técnicas que se han usado para dar soporte a la política;
- hacer conocer el sistema de mérito, base, porcentajes y tiempos;
- publicar la política entre los involucrados;
- hacer conocer la escala de sus supervisados al supervisor;
- hacer conocer a cada interesado el grupo de evaluación en que está su puesto;
- hacer conocer al empleado la escala de remuneraciones de su puesto;
- hacer conocer la ubicación de los puestos y los sueldos a todo el mundo (forma sindical que desaconsejamos, porque invade la privacidad de cada persona).

**Puesta en marcha:** al llegar la fecha en que se dará inicio a la aplicación de la política, convendrá que los mecanismos estén claros para la supervisión de todos los niveles involucrados y dejar abiertas las puertas de RR.HH., en forma específica, para quien quiera recibir alguna aclaración extra respecto de su caso.

### Fijación y aumento de remuneraciones

Los casos son ingreso, costo de vida o mercado, mérito, ascenso, transferencia y ajuste.

**Ingreso:** ante todo hay que definir cuál es el nivel al momento de ingresar en la empresa. En una escala de 120 - 110 - 100 - 90 - 80, el punto de ingreso debería ser 80. Lo que estamos diciendo es que en una escala con punto de comparación de mercado igual a 100, estructurada con un 20 por ciento en más y un 20 por ciento en menos (120 y 80), el pago al momento del ingreso esté dentro de los parámetros de remuneración del puesto, con el máximo de amplitud para desarrollarse y en el mínimo de la escala, ya que está iniciándose en el puesto. Colocarse en el promedio del mercado a la altura 100 no quiere decir que no encontremos gente dispuesta a trabajar por 80, ya que la vastedad del mercado y la imposibilidad de abarcarlo determinan que haya gente capacitada para el puesto dispuesta a trabajar por 80 como base de crecimiento económico. Si, presionados por el mercado o por la línea, tomamos a una persona en 90 o 100, su sueldo, al entrar a jugar las políticas habituales de administración, quedará constreñido en el tiempo, ya que habrá recorrido una parte importante del camino. Frente a estas presiones del mercado, que han ocurrido en especialidades como computación o tornería, se pueden adoptar tres posiciones:

1. seguir los vaivenes del mercado;
2. administrar los puestos en categorías superiores a las de la evaluación de tareas, como una emergencia, manteniendo la coherencia entre las diferencias de las categorías en la especialidad, hasta que el mercado se calme;
3. capacitar al personal, a riesgo de que se retire de la empresa a medida que incorpore conocimiento.

Aunque la solución más aconsejable es la tercera, ya que no produce conflicto interno, no siempre se está en condiciones de hacerlo o se lo prefiere. En estos casos sugerimos el segundo procedimiento, que desordena más estructuradamente el conjunto. Lo que ocurrirá es que difícilmente podamos volver a las categorías correspondientes una vez que la escasez haya sido cubierta por nuevos especialistas entrenados en el mercado.

Por último, existe la remuneración a prueba, es decir, una remuneración que se paga al ingresante durante un tiempo determinado (entre tres y seis meses, según la empresa) y que es inferior al sueldo que tendrá si trabaja a satisfacción del empleador. Esto ahorra muy poco dinero a la empresa y el ingresante se queda con la sensación de que durante ese tiempo se han estado aprovechando de él.

**Costo de vida o mercado:** la inflación produce un efecto sobre la administración de remuneraciones. Para tratar este caso hay dos mecanismos básicos:

- a. Si la inflación es alta, es decir, más de un 15 por ciento anual, es aconsejable hacer ajustes periódicos iguales o similares a la inflación. El mercado suele establecer criterios de tiempo y de montos.
- b. Si la inflación es menor al 15 por ciento, es más útil ajustar la escala que aplicar aumentos generales a los sueldos y adecuar los aumentos de mérito en porcentajes que absorban la inflación en la medida en que lo haga el mercado.

Por otra parte, habiendo o no inflación, puede ocurrir que estemos desfasados del mercado y queramos reubicarnos. En ese caso, daremos un aumento personal o grupal para colocarnos en el nivel de mercado que consideremos conveniente. Este tipo de aumento habitualmente es general, ya que no estamos hablando de una persona o un pequeño grupo.

Cuando el mercado nos lleva a otorgar aumentos, sea por efecto de la inflación o de sus propios movimientos, es importante aclarar a los empleados la razón y no presentarlo como si fuera mérito. Puesto que se puede crear confusión sobre lo que se está pagando y desconfianza en las políticas de la empresa.

**Mérito:** es un resultado que se suele obtener de la evaluación del desempeño del empleado. Esta evaluación puede ser formal o informal, escrita o no, hecha por el supervisor o por terceros. El mérito supone un aumento retributivo individual que diferencia al empleado de los demás en esa escala. Como los porcentajes suelen ser bajos, pueden dar la sensación de que no hay una diferenciación con los demás. Es por eso que se debe remarcar que, aunque parezca menor, la diferencia se hace notoria cuando se suman otras con el transcurso del tiempo, más aún si los aumentos son mayores para uno que para otro. Es esto lo que hay que enfatizar para que el programa de mérito tenga sentido.

#### Porcentaje por mérito

Consideraremos las siguientes posibilidades:

- a. Aumento sin límites: al no existir límite para recibir aumentos, se supera en forma sistemática el máximo de la escala. Al dejar de tener valor la escala, cae la estructura de evaluación de tareas, ya que, en definitiva, el empleado ganará todo lo que el supervisor decida aumentarle, más allá de la importancia relativa del puesto en la empresa. Así, al caer el sistema de evaluación de tareas, termina cayendo toda la política de remuneraciones. En última instancia, queda limitada a fijar los mínimos de las escalas, lo que tampoco se respeta.
- b. Aumento hasta el tope de la escala: tiende a ampliar la escala hasta el máximo de su posibilidad. Se ha utilizado tradicionalmente para determinar los parámetros de remuneración de la empresa para cada puesto. La crítica que se le ha hecho es que detiene el crecimiento económico de quienes

llegan al máximo y, por cualquier razón, no pueden ascender. La presión de aquellos que se sienten frustrados crece a medida que aumenta la cantidad de personal en esta situación. Así, cuando las empresas no tienen suficiente movilidad, hay una tendencia a que se acumule personal en el máximo de cada escala a través de los años. Por esta razón se llegó a aplicar el criterio anterior (aumento sin límite), rompiendo el máximo para solucionar el problema. Pero, como vimos, lo único que se logra es destruir el sistema de remuneraciones.

- c. Ubicación en una franja de la escala relacionada con el grado de evaluación de desempeño: busca en forma permanente modificar la posición de los empleados, estableciendo una relación directa entre desempeño y remuneración. Esto se logra aumentando la escala en proporción a la inflación, como dijimos antes, y moviendo los sueldos de tal manera que queden cada año en la franja de la escala que corresponde a ese desempeño. Cuando la inflación es más alta, el resultado se consigue dando aumentos generales menores a ésta y reservando un porcentaje para aplicarlo en el movimiento de la escala. Pero en una economía de muy baja inflación la única manera de implementar este criterio es rebajando los sueldos de quienes han descendido en su calificación. Esto produce, en todo caso, un conflicto con esa persona, cuando no una acción ilegal que es causa de que el empleado se considere despedido.
- d. Remuneración variable: busca pagar el mérito por medio de una suma fija diferenciada del sueldo y de la escala. Con este criterio se eliminan los problemas de la administración limitada, de la ubicación proporcional al desempeño o de la ruptura del máximo de la escala. Tiene la ventaja de que a cada año corresponde una compensación específica. Para algunos presenta el inconveniente de que debe darse cerca del final del año fiscal y a todos los involucrados, lo que implica un costo financiero para la empresa y una situación de comparación entre el personal, con la consecuente secuela de conflictos internos, que los sistemas anteriores suelen evitar. Sin embargo, es un sistema equitativo y responde al reconocimiento de lo que el empleado ha hecho en el último periodo.

#### Porcentaje de aumento

Las opciones a) y b) (administración habitual de crecimiento con o sin tope máximo) se inician con el ingreso del empleado en el 80 por ciento de la escala, ya sea que se incorpore a la empresa o como consecuencia de un ascenso. A partir de esto se aplican dos criterios diferentes a la evolución del sueldo:

1. Aumentos iguales en todo el sector de la escala. Con este criterio, los porcentajes de aumento por mérito son los mismos según la evaluación, sin importar la posición del empleado en la escala.

2. Aceleración de los aumentos entre el 80 por ciento de la escala (sueldo de ingreso) y el 100 por ciento (nivel de mercado). En este caso, se trata de mover la remuneración hasta el sueldo de mercado, relacionándolo con el cumplimiento del total del puesto sobre una base estándar. El criterio apunta más a pagar el valor de mercado por un puesto cumplido adecuadamente que a pagar el mérito del empleado. El mérito en esa franja sería haber alcanzado el nivel requerido para desarrollar el puesto.

Ejemplo de las opciones a) y b) de administración con aumentos acelerados al inicio:

<b>Escala</b>	<b>Evaluación</b>
<b>Entre el 80% y el 100% de la escala</b>	
Extraordinaria	10%
Buena	7%
Estándar	5%
<b>Entre el 100% de la escala y el máximo (o más allá)</b>	
Extraordinaria	7%
Buena	4%
Estándar	0%

En aquellas empresas donde son pocos los empleados a los que se evalúa como extraordinarios, se tiende a aumentar estos valores al 10 por ciento, llevando la buena al 6 por ciento y la estándar al 3 por ciento.

Ejemplo de las opciones a) y b) sin aumento acelerado inicial:

<b>Evaluación</b>	<b>Hipótesis 1</b>	<b>Hipótesis 2</b>
Extraordinaria	7%	10%
Buena	5%	7%
Estándar	3%	3%

En el caso de la opción c) (ubicación del empleado en un porcentaje de la escala según su evaluación), se distingue siempre entre la zona que va del 80 por ciento al 100 por ciento y la que excede el 100 por ciento de la escala. Esto es así porque las zonas de ubicación según la calificación deben estar siempre, por lo menos, al nivel de mercado que paga la empresa, ya que se parte de la base de que el empleado cumple con el puesto. Si no fuera calificado a ese nivel, el empleado debería entrar en un periodo de mejora para mantenerse en la empresa.

A partir del 100 por ciento se constituyen tres franjas en las que se deberá ubicar a los empleados según su evaluación. Estas franjas podrían ser las siguientes:

<b>Evaluación</b>	<b>Escala</b>
Extraordinaria	115-120%
Buena	108-114%
Estándar	101-107%

Si las calificaciones extraordinarias exceden habitualmente el 5-10 por ciento de la población evaluada, se sugiere ampliar estas franjas como se muestra a continuación:

<b>Evaluación</b>	<b>Escala</b>
Extraordinaria	112-120%
Buena	106-111%
Estándar	101-105%

En cada franja el supervisor es quien decide el porcentaje en el que el empleado quedará ubicado. Una vez que se lo ubica por encima del 100 por ciento, se lo mueve cada año a la que le corresponda por la calificación recibida el año anterior. Este movimiento puede hacerse en dos etapas, ejemplificadas en los dos casos siguientes:

1. El empleado ubicado en el 110 por ciento por anterior calificación “buena” es evaluado “estándar”. Debe bajar en la escala y el supervisor decide llevarlo a posición 102. La diferencia son 8 puntos, es decir un 8 por ciento de la remuneración. En vez de aplicarle el cociente 92,8, que supone una drástica reducción, se aplica el cociente 96,4 para llevarlo a una caída del orden del 4 por ciento, a nivel 106 por ciento de la escala, a la espera de la calificación del año siguiente.
2. Empleado ubicado en el 110 por ciento (evaluación “buena”), evaluado extraordinario. El supervisor decide la ubicación 118. Por la misma razón de equidad debería recibir igual trato al subir y entonces en vez de aplicarle el cociente 107,3 para llevarlo al 118 por ciento de la escala, deberíamos aplicar 103,7 para ubicarlo en el 114 por ciento en el primer año.

Cuando se realiza el movimiento en dos años, se atenúa el resultado de la calificación, y cuando se concreta en un año, se muestra el efecto directo del trabajo del periodo. La aplicación de uno u otro criterio debería ser parte de la política de la empresa y no una cuestión a resolver en cada caso.

La opción d) es la remuneración variable. Hemos descripto los principales sistemas de pago por rendimiento tradicionales y reseñado cómo el pago variable apareció nuevamente en la década de 1980. Dada la amplitud con que se utiliza y su complejidad, lo trataremos en particular más adelante, antes de dar un ejemplo de política de remuneraciones.

### Fecha de pago del mérito

El pago del mérito se puede efectuar en fecha fija o en fecha móvil. En este segundo caso puede ser fija respecto de un empleado o variable según el sistema.

La fecha fija tiene la ventaja de cerrar una etapa, la del año anterior, y establecer con claridad la compensación que la empresa le está dando al empleado por su trabajo en ese periodo. La desventaja es que en un mismo momento se reparten los aumentos y esto, como ya se dijo, hace recrudecer la envidia y, por ende, los conflictos. Sin embargo, es inevitable en el caso del criterio c), ya que los movimientos hechos a lo largo del tiempo no son tan directos respecto de la evaluación (ocho meses después ya no se sabe muy bien por qué se recibe el aumento).

La fecha móvil, al dispersarse en el tiempo, no crea conflictos directos, pero se desliga de la evaluación de desempeño. En el caso de ser fija para un empleado, se puede usar la fecha de su ingreso o la de nacimiento. Cuando es variable según el sistema, se aplica una escala relacionada con la evaluación lograda, por ejemplo:

<b>Evaluación</b>	<b>Fecha de pago a partir del último mérito</b>
Extraordinaria	a los 12 meses
Buena	a los 16 meses
Estándar	a los 20 meses

**Ascenso:** es el paso de un puesto a otro evaluado en una categoría superior. La remuneración, cuando existe un sistema de remuneraciones, debe ser al nivel mínimo del grupo o categoría al que es ascendido el empleado. Las razones son las mismas que las señaladas respecto del ingreso. De hecho, el empleado se incorpora a una nueva categoría.

Si, por tratarse de montos similares, la diferencia entre el sueldo anterior y el sueldo nuevo (mínimo de categoría) fuera menor al 10 por ciento, se sugiere otorgar el 10 por ciento de aumento sobre el sueldo anterior, siempre que el empleado no quedara más allá del 90 por ciento de la escala.

Si los montos son tan cercanos que un 10 por ciento de aumento del sueldo anterior significa superar el 90 por ciento de la escala, se sugiere dar un 5 por ciento de aumento para preservar el futuro económico del empleado.

En cualquier caso, si se le diera un ascenso, debería haber por lo menos un mínimo reconocimiento económico. Si no se tiene un sistema estructurado, el porcentaje de aumento se fijará por los métodos arbitrarios habituales de la empresa, y acerca de esto cualquier indicación carece de valor.

El aumento por ascenso, si el empleado tiene la opción de volver a su nivel anterior, no conviene otorgarlo hasta que se tenga la confirmación de que continuará en el nuevo puesto. Si, por el contrario, no tiene opción para volver a su nivel anterior –como suele ocurrir–, no hay razón para no darle el aumento en el momento en que pasa al nuevo puesto, por las mismas razones expresadas en el tema de ingreso. Este es el modo más habitual y, seguramente, más



justo de hacerlo, ya que el primer caso es casi imposible de aplicar en las empresas actuales.

**Transferencia:** es el paso de un puesto a otro evaluados en la misma categoría. En estos casos no hay razón para dar aumentos.

**Ajuste:** en ocasiones se producen errores de administración o excepciones. Al corregir la situación, y no tratándose de mérito, ascenso, transferencia, costo de vida ni mercado, conviene tener una denominación que distinga ese aumento, aunque se lo sume a otra o se lo quiera disimular de alguna manera, de cara al empleado. Sin duda, lo más conveniente no es pretender disimularlo, ya que el empleado se dará cuenta de todas maneras y el resultado será peor.

#### Procedimiento de administración

Para que todo lo señalado funcione efectivamente es necesario que existan procedimientos que aclaren cómo se llevan a cabo las acciones mencionadas. Esto no significa tener un procedimiento escrito, aunque puede haberlo; al final de este capítulo se ejemplificará un caso. Lo importante es que quienes actúan conozcan los pasos a seguir y estén de acuerdo sobre cómo hacerlo.

Para administrar remuneraciones de manera similar a la descrita anteriormente se requiere: a) conocer la categoría de los puestos, su creación o desaparición; b) establecer un formulario para aprobar las remuneraciones; c) tener una tarjeta de remuneración donde se indique el puesto que ocupa, sección, remuneración, fecha de cambio y cualquier otro dato que se desee para ampliar la historia del empleado, y d) movimientos programados, o sea, los ascensos o méritos planificados para el año.

Los planes de remuneración pueden hacerse de maneras muy distintas:

- La Hoja de plan de sueldos se entrega al supervisor, quien solo o con su jefe autoriza los aumentos según la política. RR.HH. audita el cumplimiento por muestreo.
- La Hoja la completa el supervisor (con o sin su jefe), en reunión con RR.HH., que cuestiona las desviaciones a las políticas o negocia las diferencias.
- La Hoja se completa en una reunión entre RR.HH. y el supervisor (con o sin su jefe), siendo Remuneraciones el que la llena y el supervisor el que intenta modificar las decisiones del hombre de Remuneraciones, sin conocer claramente las políticas.
- La Hoja la llena la gerencia general, pudiendo considerar, o no, la opinión de terceros.

A estos cuatro mecanismos se les pueden agregar variaciones de mayor o menor sutileza.

Nuestra recomendación, si la cultura de la empresa lo permite, es la primera alternativa, ya que la administración y el ejercicio de la supervisión están en

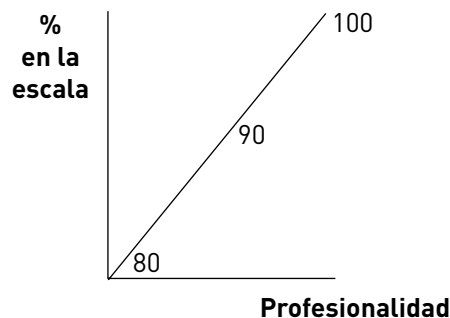
manos de los jefes directos del empleado, que son quienes lo han evaluado (oficiosa u oficialmente) y quienes conviven con él.

### 20.5.2 Remuneración variable

La remuneración variable se basa en un sistema de compensación de tres pilares, a saber, cumplimiento del puesto, mejoras y resultados económicos.

**Cumplimiento del puesto.** Esta parte de la remuneración está diseñada de acuerdo con todo lo visto anteriormente. Tiene una característica que no siempre se considera.

El hecho de que parte del sueldo sea remuneración variable significa que el mérito está reconocido de esa manera. Esto implica que no debe haber otra forma de pago del mérito para esos puestos. Por lo tanto, la escala de remuneraciones tiene que limitarse al punto del pago por mercado. La idea básica es pagar por profesionalidad en la primera parte de la escala, lo que podría hacerse de la siguiente manera:



O sea que el ingresante al puesto percibe al inicio el 80 por ciento de la escala, cuando tiene cierta experiencia el 90 por ciento y cuando cumple el puesto completo el 100 por ciento. Para personal con mucha experiencia es posible agregar un porcentaje mayor, pero esto tiende a producir confusión ya que, en última instancia, podría considerarse una forma de mérito.

A partir del momento en que alcanza el punto de mercado que paga la empresa por el puesto, el empleado no recibe más aumentos porque esto significaría pagar el mérito dos veces, por la gratificación y por el sueldo mensual.

**Mejora.** Aunque la mejora se suele clasificar como parte de la remuneración variable, puede ser pagada dentro o fuera de ésta. De hecho, las mejoras que los empleados ponen en práctica periódicamente en la empresa no están dentro de este sistema aunque produzcan beneficios. Por tanto, puede afirmarse que las mejoras que se pagan por remuneración variable son aquellas con una entidad suficiente como para formar parte de los objetivos del empleado.



**Resultados económicos de la empresa.** Los resultados económicos están en el centro de la remuneración variable. Es así porque este tipo de remuneración cobra sentido como forma de gratificación en el marco de que exista un sistema de objetivos. Si no hay un sistema de objetivos que permita pagar una suma variable, ésta queda a la decisión arbitraria de la gerencia y, por lo tanto, causará reacciones de todo tipo y producirá más daño que ventajas.

**Tipos de pago.** La remuneración variable admite una amplia gama de formas de pago, tanto dinero o acciones como vacaciones, viajes, etcétera. Asimismo, puede ser un premio por la ganancia de la empresa, por los objetivos del grupo o por los de la persona. Lo más habitual es su pago en dinero o en acciones referido a los objetivos del periodo fiscal. No obstante, la ganancia de la empresa, o el cumplimiento del presupuesto de ganancia, es la condición primera para que haya gratificación.

Las siguientes son algunas de las formas que adoptan los pagos de remuneración variable:

- a. Pago de un porcentaje por haberse cumplido el presupuesto de la empresa, más otro por lo que se cumpliera de lo supuesto por el grupo, más lo que se cumpliera de lo supuesto por la persona (un tercio por cada uno). Esta condición del cumplimiento del presupuesto de la empresa puede ser simplemente un pasa-no-pasa o establecer tres áreas diferentes:
  - ♦ por arriba del presupuesto: con un premio extra si se supera en un cierto porcentaje;
  - ♦ el presupuesto: por lo general fijado entre el 90 y el 110 por ciento del presupuesto;
  - ♦ por debajo del presupuesto: si se cumpliera en un porcentaje que oscile, por ejemplo, entre el 70 y el 90 por ciento del presupuesto.
- b. Pago de un porcentaje por haber ganado la empresa y otro por lo que cumpliera la persona. Supuesto que la empresa cumplió con su parte, la persona recibe un monto por lo que ella cumpliera.
- c. Pago de un porcentaje por los objetivos del grupo y otro por los objetivos personales. La condición previa es que el presupuesto de la empresa se haya cumplido totalmente o en un porcentaje mínimo preestablecido.

**Objetivos de la empresa.** Se considera como objetivo el presupuesto de ganancia. Puede ser que la empresa se fije otros, como la instalación de cierto *software* o alguna inversión específica. Sin embargo, éstos deberían serlo de los grupos responsables por cada uno de ellos y no parte del objetivo general.

**Objetivos del grupo.** Puede tratarse de objetivos específicos de un grupo por un proyecto determinado. Cuando no es así, en general se trata de los objetivos del jefe, salvo aquellos que sean personales, tales como cursos o viajes.

**Objetivos personales.** Respecto de éstos, las tendencias se dividen entre quienes pagan sólo por lo que resulta de los objetivos y quienes lo hacen por el resultado de los objetivos (50 por ciento) y por la evaluación de desempeño (50 por ciento).

Recordamos que el objetivo debe ser mensurable para poder verificar su cumplimiento, lo cual significa que:

- No se pagan sino los objetivos cumplidos, por lo tanto, los alcanzados parcialmente no pueden considerarse.
- Se paga de acuerdo con el porcentaje de incidencia que se le haya dado al objetivo al fijarlo.
- Si algún objetivo se hiciera incumplible por razones de fuerza mayor o perdiera interés para la empresa, deberá ser eliminado en ese momento y sustituido por una redistribución de incidencias de los demás o por uno nuevo.

En los puestos de menor nivel, donde la fijación de objetivos suele ser utópica o muy poco mensurable, la parte personal se paga casi exclusivamente por la evaluación de desempeño.

Respecto de los montos, las tendencias son elásticas, pero un ejemplo sería el siguiente:

- Directores, de 3 a 4 sueldos.
- Gerentes, de 2 a 3 sueldos.
- Jefes, de 1 a 2 sueldos.

#### Inconvenientes

- La remuneración variable no es un motivador directo, aunque así se la considera.
- Cuando los objetivos no están claramente establecidos da lugar a conflictos. Un objetivo está claramente establecido cuando la forma de medir su cumplimiento es objetiva.
- Da lugar a envidias entre niveles.
- Produce resquemores contra los grupos de proyectos que pueden perjudicar su acción.
- Significa un peso financiero en el momento del pago.
- Puede ser difícil de comprender para el empleado.
- Da lugar a discusiones acerca del cumplimiento efectivo de los objetivos.
- Hace que las personas se concentren en los objetivos que resulten de más fácil cumplimiento para asegurarse un porcentaje mayor de gratificación.
- Produce daños a la empresa por las acciones que toman quienes puedan cobrar la gratificación, aunque estas acciones sean perjudiciales a mediano o largo plazo.

### **Ventajas**

- Mantiene los costos fijos a un nivel bajo.
- Produce motivación por reconocimiento.
- Permite mejorar el alineamiento de la empresa.
- Mejora las relaciones en la empresa al objetivar las necesidades de cada uno.
- No produce gastos cuando la situación económica de la empresa no es buena.

### **Aplicación de remuneraciones variables**

**Análisis de la posibilidad.** El CEO o RR.HH. desarrollan posibles proyectos. Este análisis es no sólo una cuestión económica para la empresa, sino también una cuestión de mercado. Habrá que contar con encuestas que den buena información sobre cuántas empresas del nivel de la nuestra tienen tales prácticas.

**Desarrollo del proyecto.** Si se cree que es posible, se deberá desarrollar un proyecto, para lo cual conviene contratar a un especialista que analice las alternativas.

**Presentación del proyecto.** El proyecto debe ser presentado a quienes tendrán la responsabilidad por decidir su aplicación. Sin embargo, también conviene discutirlo con otros grupos de la empresa, especialmente en el ámbito superior. Su opinión es importante para evaluar en qué medida es un sistema aceptable para la cultura y fácil de administrar.

**Sindicato.** Habrá que discutir el método con el sindicato si se proyecta aplicarlo a personas que están bajo el régimen sindical. Si no fuera así, de todas maneras habría que considerar informarle sobre las líneas generales del método y las razones para su utilización, en el mismo momento que a los involucrados.

**Comunicación del método.** El método que se aplique será comunicado a quienes estén involucrados. En esta etapa ya no se pide opinión sino que se hace saber.

**Personal no involucrado.** Dependiendo de la cultura de la empresa, puede convenir hacerle saber al personal no involucrado las líneas generales del sistema, tal como lo señalamos respecto del sindicato. La intención sería que este grupo no se sienta discriminado, sino considerado por la dirección, y no fantasee acerca de las ganancias de los involucrados.

**Puesta en marcha.** Llegados al momento de su puesta en marcha, hay que analizar las liquidaciones con cada uno de los interesados, para evitar malos entendidos y reclamaciones.

**Momento de revisión.** Terminada la primera etapa del proceso, es un momento adecuado para analizar lo ocurrido y la conveniencia de modificar el método.

### 20.5.3 Remuneración a largo plazo

Para evitar los daños que las acciones anuales por ganar la gratificación puedan hacer a la empresa y para retener personal, se usan métodos de remuneración a largo plazo.

Hay diferentes aproximaciones a estos objetivos. Algunas se mencionan a continuación:

1. **Plan de jubilación.** Es un porcentaje que oscila entre el 50 por ciento y el 80 por ciento del sueldo correspondiente al puesto que ocupa la persona al retirarse, que se paga hasta su muerte. Estos montos suelen fondearse en instituciones independientes de la empresa para evitar problemas futuros. El aumento del número de jubilados hace que se incremente la carga de los pagos; ante esta situación algunas empresas han recurrido a mecanismos legales para disminuirlos. Con esto han mejorado su situación financiera, pero han perjudicado la relación con sus empleados, que ya no creen en el beneficio del plan de retiro, y con los jubilados y la sociedad, que sabe que la empresa hace trampas. En algunos casos se paga una pensión menor a la viuda/o del empleado.
2. **Préstamos.** Otra forma de retención de personal y de pagos a largo plazo es el otorgamiento de préstamos a interés preferencial o sin interés, a plazos de cinco o diez años, para la compra de una vivienda.
3. **Acciones.** Además de la entrega de acciones para formar parte de la sociedad o de opciones de compra de acciones a plazos cortos o medianos, se puede manejar la entrega de acciones a plazos más largos. Esto significa describir escenarios de la posición de la empresa en los siguientes diez años, lo cual es cada vez más difícil.
4. **Otras formas.** Las formas para pagar a largo plazo o para retener personal son muy variadas. Dependen en gran medida de las necesidades de cada uno de los involucrados. Para algunos tener una vivienda determinada es de gran importancia; para otros lo es que se la alquilen; para otros, asegurar la educación de sus hijos. Las necesidades son muy diferentes, por tanto, estos programas deberían aplicarse a pocas personas y estar hechos a la medida de esas necesidades más que en función de las políticas generales. Posiblemente, la política sería cómo se define a quién se destinan estos programas y cuál es el costo que la empresa está dispuesta a pagar por cada caso. Después, elegida la persona de acuerdo con la política, se podrá determinar con ella la aplicación del monto de que se trate.

### 20.5.4 Remuneración por competencias

La remuneración por competencias no es una forma totalmente diferente de lo que hasta aquí hemos tratado. Se basa en las competencias que corresponden a los puestos o a las personas y, a partir de este punto, se desarrollan los elementos mencionados en las distintas partes del tema. La diferencia está en la definición de competencias, que son, entonces, nuevos factores para la evaluación y administración de las remuneraciones.

El tema de las competencias lo veremos en detalle al tratar el método 360.

## 20.6 Beneficios

Los beneficios son servicios que las empresas dan a sus empleados aparte de los pagos en dinero.

Pueden ser legales, convencionales o propios de la empresa. Los primeros son otorgados por la ley, los segundos por la convención colectiva de trabajo y los terceros por la empresa.

Las situaciones son diferentes según el país. Los beneficios generales suelen ser:

- Comedor
- Seguro de vida
- Seguro contra accidentes
- Transporte
- Vacaciones
- Permisos pagos
- Permisos no pagos
- Beneficios por maternidad (tiempo libre, regalos, etc.)
- Préstamos
- Préstamos con aporte a un fondo en común con la empresa
- Pensión
- Asistencia médica
- Seguro médico
- Áreas de descanso
- Actividades deportivas
- Club
- Reuniones de fin de año
- Regalos de fin de año
- Cooperativa de productos alimenticios u otros
- Tickets de compra
- Productos de la empresa
- Ropa de trabajo
- Etcétera



También se otorgan beneficios más restringidos, relacionados con el nivel jerárquico de los empleados. Algunos de éstos son:

- Automóvil
- Casa de vacaciones
- Préstamos especiales
- Seguro médico superior
- Viajes con la familia
- Colegios de los hijos
- Etcétera

Los beneficios no son parte del sueldo. Como ya se dijo, sumar el costo de éstos al sueldo no hace más que distorsionar la realidad. Los beneficios tienen su propia oscilación, que responde a factores particulares del tema de que se trate. Así, los automóviles aumentan o se abaratan por razones de mercado, de impuestos o de nuevos modelos, y los planes de asistencia médica se modifican por razones de cobertura, de costos médicos, de costos de instrumental, etc. Sin embargo, sí son parte de la remuneración, ya que lo que el empleado recibe no tiene que pagarlo con su sueldo para obtenerlo.

La empresa no es el Estado ni es el individuo. Puede ser de ayuda pero no debe ser el elemento adjudicador y administrador de cuestiones propias de los Estados (legislación general, etc.), ni debe sustituir al individuo, quien tiene que preocuparse por lograr y formar instituciones intermedias como los clubes, los supermercados, las tiendas por departamento, las cooperativas de vivienda, y otros. Por eso, la empresa debe pagar a sus empleados de manera que pueda proveer a sus necesidades y las de su familia, no sustituirlos.

Los beneficios deben compararse con sus similares de mercado. Cada mercado tiene una base habitual para diferentes niveles. Éstos se relacionan con áreas donde el Estado no da una buena cobertura y también con el menor costo cuando se contratan como grupo. Una política de beneficios que paga 24 sueldos como seguro de vida del empleado es muy cara para éste individualmente, pero es muy barata si se contrata para el grupo completo. También se nota esta diferencia respecto de los sistemas de salud.

Fijar los tipos de beneficios a otorgar o sus características es como fijar el sueldo de una persona. Para bien o para mal, el sueldo está en relación con el mercado para cada puesto y para cada persona. Lo mismo ocurre con los beneficios. En esta materia las posiciones son más elásticas, ya que la obtención de mejores resultados para los empleados, a igual costo para la empresa, depende de las políticas de ésta y de la habilidad de negociación de quienes deben contratarlos.

### ¿Para qué se otorgan beneficios?

Los beneficios se otorgan por distintas razones. Básicamente:

1. Para cumplir con la ley: son éstos el pago de horas extra o de trabajo nocturno, el aguinaldo, el seguro de vida o de accidentes, las vacaciones, las licencias por enfermedad o maternidad, la jubilación, etcétera.
2. Para beneficio de la empresa: son los casos en que se da casa en lugares lejanos y aislados y transporte para trasladarse al lugar de trabajo, etcétera.
3. Para competir con el mercado: por razones múltiples y que dependen de cada momento, la empresa busca mantenerse dentro de lo que el mercado está otorgando, con la misma intención con la que paga sueldos dentro del mercado.
4. Para beneficio mutuo de la empresa y el empleado: por ejemplo, el comedor de empresa, sino los empleados no comerían en desmedro de la producción o saldrían de la empresa y perderían más tiempo; el servicio médico cuando no es por ley, porque permite solucionar problemas de salud menores disminuyendo el ausentismo; etcétera.
5. Para beneficio del empleado: por ejemplo, los préstamos, el auto cuando no es por razones de trabajo, los planes de salud, las pensiones por encima de los planes de jubilación, los seguros de vida o accidente por encima de los legales, etcétera.

### Quién los paga

1. Paga el Estado: como en el caso del salario familiar.
2. Paga el empleado: la empresa pone el medio pero el empleado paga el costo, como el transporte o la casa.
3. Pagan, en determinada proporción, empresa y empleado: en muchos casos, el beneficio lo pagan ambos, por ejemplo la mitad cada uno; por caso, el comedor o la nursery.
4. Paga la empresa: se hace cargo del total de numerosos beneficios, como los planes de salud, los seguros de vida, y en muchos de los casos que hemos puesto como ejemplo anteriormente.

#### 20.6.1 Condiciones de los beneficios

Los beneficios deben cumplir ciertas condiciones:

- Ser transparentes, es decir, el empleado debe saber que existen, de qué se tratan y cómo funcionan.
- Ser dinámicos, es decir, deben adaptarse permanentemente a las necesidades de los usuarios, del mercado y de la ley.
- Estar relacionados con los deseos de los empleados, para que sean efectivos.

- Ser equitativos, es decir, ser iguales para todos los participantes.
- Ser propios de cada universo que abarquen: pueden ser globales, grupales o personales.
- Tener participación de la empresa, que pone los medios o paga parte o la totalidad del costo; sino, no es un beneficio otorgado por la empresa.

Hay una tendencia a no valorar los beneficios gratuitos. La empresa debe considerar la alternativa de que el beneficio tenga un pequeño aporte del empleado.

- Estar claro que son otorgados y administrados por la empresa.
- Considerar la posibilidad de que el personal participe en la administración para mejorar la pertenencia. Si paga un porcentaje del beneficio, es conveniente dejarle la administración ya que estará cuidando el servicio que prefiere y el costo que tendrá que pagar.
- Contar con alguna forma de aprobación del sindicato, si está dirigido a personal sindicalizado.

#### 20.6.2 ¿A quiénes abarcan los beneficios?

Los beneficios abarcan distintos grupos. Básicamente se pueden dividir en tres:

1. Los beneficios universales, destinados a todo el personal, por ejemplo, seguro de vida, asistencia médica, comedor, transporte, club, préstamos por emergencia, préstamos para casos diversos, vacaciones, productos de la empresa, vivienda, regalos por casamiento o nacimiento, permisos especiales, supermercados, jardín de infantes, mantenimiento de escuelas, apoyo a grupos culturales o de esparcimiento, etc. La extensión de la lista es arbitraria, podría ser más breve.
2. Los beneficios grupales, dirigidos a un conjunto de personas definido de acuerdo con ciertos parámetros, como puede ser localidad, grupos de evaluación, etc. Por ejemplo, automóvil, gastos de automóvil, préstamos a largo plazo, jubilaciones especiales, ropa de trabajo, préstamos especiales, casa, jubilación, etcétera.
3. Los beneficios personales, que se otorgan a una persona y se vinculan con una necesidad o un premio particular, por ejemplo, préstamo especial, premio por un resultado excepcional, etcétera.

#### 20.6.3 Ventajas de los beneficios

Para la empresa los beneficios presentan algunas de estas ventajas:

- Reduce la rotación.
- Reduce el ausentismo.

- Aumenta la moral del personal.
- Aumenta la lealtad del personal hacia la empresa.
- Aumenta la participación del personal en los negocios.
- Reduce los conflictos.
- Aumenta el bienestar de los empleados.
- Facilita la selección.
- Facilita la retención de personal.

Para los empleados, algunas de las ventajas son las siguientes:

- Provee facilidades que no podría lograr, o al menos, no en tan buenas condiciones.
- Provee asistencia para solucionar problemas personales.
- Aumenta la satisfacción en el trabajo.
- Contribuye a la mejora del personal.
- Reduce la sensación de inseguridad.
- Provee oportunidades adicionales de tener *status*.
- Provee una remuneración extra.

## 20.7 Política de remuneraciones

A continuación proponemos un tipo de política de remuneraciones que puede servir como estructura para las aplicaciones que, en definitiva, la empresa decida.

Es política de la empresa otorgar al personal remuneraciones cuyo valor comparativo interno esté de acuerdo con las responsabilidades y autoridad del puesto, y que su valor comparativo externo esté en relación con el promedio del mercado para ese puesto.

### 20.7.1 Implementación

Las remuneraciones de los empleados se regirán por las siguientes políticas generales:

- Todo puesto será descripto, y la descripción será un acuerdo del empleado, del supervisor y del jefe del supervisor.
- Todos los puestos serán evaluados de acuerdo con un sistema común a todos.
- En forma anual o bianual se hará una encuesta propia de sueldos. Además, se podrán realizar comparaciones con otras encuestas como dato de referencia.

Se denomina “mercado” al grupo de empresas elegidas para llevar a cabo la encuesta de sueldos que realiza la empresa. Éstas serán elegidas por la gerencia de RR.HH. Deberán tener un buen sistema organizado de remuneraciones, ser importantes en el mercado y con más del 60 por ciento de puestos de la encuesta comparables.

Se mantendrá una escala de sueldos con un sueldo mínimo y uno máximo para cada puesto.

El punto medio de la escala de sueldos estará en el promedio del mercado.

La empresa otorga los siguientes tipos de aumento:

- **Mercado:** se otorga para mantener el nivel con el mercado de remuneraciones. La gerencia de RR.HH. elaborará permanentemente estudios sobre el tema y hará las sugerencias para su efectivización.
- **Mérito:** se otorga como resultado de la evaluación de desempeño, en los casos en que la calificación sea B o A.
- **Promoción:** se otorga a quienes son transferidos a un puesto elevado en un grupo superior.
- **Ajuste:** se otorga para colocar la remuneración del empleado en el segmento de escala que corresponda según la política, fuera de los casos anteriores.

### 20.7.2 Montos, tiempos, autorización y comunicación

- **Mercado:** se otorga sin porcentaje ni tiempos determinados; autoriza el Presidente.
- **Mérito:** se otorga un 6 por ciento para B y un 10 por ciento para A. Los aumentos se dan a los 14-16 meses del anterior para B, y a los 12 meses del anterior para A. Estos tiempos se calculan a partir del último incremento por mérito o promoción. Se autoriza según política de movimiento de personal.
- **Promoción:** se otorga un 10 por ciento, que puede ser mayor para llegar al mínimo de la escala, o uno inferior (hasta 5 por ciento) para no exceder el 90 por ciento al PM. Se otorga a partir de la fecha en que se ocupa el nuevo puesto. Se autoriza según política de movimiento de personal.
- **Ajuste:** se otorga en el porcentaje necesario para corregir los casos de desfase por reevaluación de puesto o para alcanzar el 90 por ciento al PM, en el tiempo dispuesto por esta política.
- **Comunicación:** todo movimiento de remuneración será comunicado al empleado por el supervisor, quien, oportunamente, le hará conocer la escala y los valores que la componen y su posición en ésta.

**Dinámica de administración.** La administración de la remuneración de un empleado tiene una dinámica en el tiempo, la que se regirá por las siguientes políticas:

- La remuneración de un empleado al ingresar estará ubicada en el mínimo de la escala.

- En ningún caso un ingresante recibirá un aumento en la misma escala antes de los 12 meses. Podrá dársele un incremento sólo por promoción o grave error de administración.

A través de aumentos de mérito o ajuste (para los calificados A-B-C), todo empleado deberá estar en el 90 por ciento de la escala al cumplir dos años en el puesto. Si fuera calificado D, se suspenderán los aumentos planificados en el año anterior y no se le otorgarán aumentos posteriores. El supervisor que evaluó hará un plan para corregir deficiencias en un periodo no inferior a tres meses ni superior a seis, con la aprobación, con el acuerdo del empleado y con el asesoramiento de RR.HH. Al cabo de este periodo se hará una nueva evaluación y se le otorgará el aumento, o se lo despedirá.

Una vez ubicado en el 100 por ciento del punto medio, el empleado sólo podrá recibir aumentos por mérito según calificación.

Una vez alcanzado el tope de la escala, el empleado no tendrá ningún aumento por mérito o ajuste. En ese momento, se le hará saber su ubicación en la escala, es decir, que está cobrando la remuneración máxima que la empresa paga en esa posición.

Si el empleado no alcanza el tope de la escala por tener calificación C, a partir de los 55 años de edad se le harán ajustes para que obtenga el máximo de jubilación posible.

Toda excepción a estos puntos deberá hacerse de común acuerdo entre el gerente de la División respectiva y el gerente de RR.HH.

Se buscará que los aumentos de mérito, ajuste y promoción coincidan en el año, de manera que –salvo por grave desfase en la escala– nadie reciba más de un aumento anual. En casos de excepción, la diferencia en tiempo entre los aumentos no será inferior a cuatro meses.

Cuando se otorguen dos tipos de aumento a partir de la misma fecha, estos porcentajes se sumarán, por ejemplo: 6 por ciento mérito y 4 por ciento ajuste = 10 por ciento. Si uno de estos incrementos fuera por mercado, el porcentaje por este concepto se acumulará al total de los demás ítems, por ejemplo: 10 por ciento anterior y 10 por ciento mercado = 20 por ciento. De esta manera se mantiene la posición relativa dentro de la escala.

En ningún caso la suma de los aumentos por mérito, ajuste y/o promoción excederá el 25 por ciento.

**Procedimiento.** La gerencia de RR.HH. mantendrá y modificará la escala de sueldos.

Cada posición de la escala tendrá un código de posición según el porcentaje en que se ubique el sueldo respecto del punto medio = 100.

Una vez realizada la evaluación de desempeño, la gerencia de RR.HH. hará llegar a cada responsable la hoja del plan de sueldos de su sector, la cual, una vez completada, deberá ser devuelta en las fechas previstas.

A los gerentes se les delega plenamente la responsabilidad por la decisión de los planes de sueldos de quienes reportan a ellos. Para tal fin, podrán requerir el asesoramiento de la gerencia de RR.HH. Los gerentes de departamento solicitarán la opinión de los supervisores intermedios (jefes o supervisores que correspondan).

Una vez reunidas las hojas del plan de sueldos, completadas en RR.HH., se las analizará para verificar el cumplimiento de la política. RR.HH. deberá elevar el problema al siguiente nivel para su consideración.

Una vez aprobado el plan de sueldos, RR.HH. hará copias en limpio, en las que el responsable de línea autorizará y en donde constará, además, el asesoramiento de RR.HH.

## 20.8 Resumen

La administración de remuneraciones se inicia en las épocas más antiguas y ya figura en el Código de Hammurabi, en el siglo XX a.C. Se desarrolla sobre cuatro posibilidades: contrato colectivo, contrato individual, decisión del Estado y decisión de terceros.

El contrato individual puede ser por participación en los resultados o por sistemas de rendimiento, acerca de los cuales se han desarrollado diferentes posibilidades. Las convenciones colectivas se establecen por discusión gremial, y las decisiones del Estado, por definición de remuneraciones o mediante diferentes formas de arbitraje.

La encuesta de remuneraciones es la base sobre la que construiremos nuestro sistema de administración, junto con la evaluación de tareas. Como paso previo, se la diseña y se elige. Desarrollamos las distintas fórmulas para hacerlo y los métodos para elaborar la línea de administración de remuneraciones de la empresa y los principios que la deben regir.

Los casos de administración de la remuneración son ingreso, costo de vida o mercado, mérito, transferencia, ascenso y ajuste. La administración de la remuneración debe ser un procedimiento bien pautado.

La remuneración variable parte de la ganancia de la empresa, de los resultados del grupo y de los de la persona. De esta combinación se obtienen diferentes fórmulas, donde la ganancia de la empresa es fundamental para que haya remuneración variable.

La remuneración se puede establecer también sobre la base de competencias, siguiendo los mismos pasos y principios enunciados.

Los beneficios tienen ventajas indudables. Hay que analizar con qué propósito se otorgan, quién los paga, las condiciones que deben reunir y qué universos abarcan.





# CAPÍTULO 21. **Desarrollo de Recursos Humanos**

---

## Parte 1a.

**E**n este capítulo haremos una introducción al tema del desarrollo de los recursos humanos. Veremos los elementos que lo componen y sus hitos. Describiremos la evaluación de desempeño, sus sistemas, sus ventajas e inconvenientes, la forma de ponerla en práctica, quiénes participan en la utilización de las competencias para evaluar y su relación con la evaluación por objetivos. Posteriormente, nos referiremos a la evaluación 360, sus ventajas y condiciones, las competencias, los evaluadores y el proceso.

### **21.1 Introducción**

Los seres humanos tenemos una tendencia a aprender. El primer hombre comenzó por analizar lo que estaba a su alrededor y fue desarrollándose. Así ocurrió con las generaciones sucesivas durante miles de años: el aprendizaje se producía por transmisión oral de padres a hijos. Se enseñaba sobre las cuestiones cotidianas, sobre la caza y la recolección y, más tarde, sobre la agricultura. También cómo hacer herramientas de trabajo, desde las piedras más primarias que se utilizaron con este propósito, hasta los colores que hoy se ven en las cuevas en pinturas de gran importancia.

En la época de los griegos había escuelas donde se reunían los discípulos alrededor de su maestro, práctica que se mantuvo en el periodo romano. Durante la Edad Media se crearon las primeras universidades. Bolonia, Salamanca y otras ciudades fueron las que iniciaron lo que hoy conocemos como instituciones de enseñanza superior. Este desarrollo de los seres humanos no consistía solamente

en instrucción; siempre, desde el primer hombre, también fue formación del carácter, desarrollo de la persona y elaboración de sus emociones.

En cuanto al desarrollo de los recursos humanos, se trata de una parte de este proceso, que ocurre en el marco de la empresa. Pero este desarrollo no es solamente el aumento de la instrucción, sino también la formación ética, el aprendizaje de la convivencia social y el desarrollo de la persona en cuanto tal. Por caso, cuando enseñamos una técnica contable estamos transmitiendo al mismo tiempo cuál es la relación entre el que sabe y el que aprende (planteadas de manera más o menos participativa), estamos desarrollando ciertas cualidades personales de control, así como habilidades para el manejo de las matemáticas y de los procesos. El desarrollo de los recursos humanos es una parte del desarrollo de las personas y, por lo tanto, es importante para la empresa y también para el individuo.

En una tradicional clasificación de *management* según los tipos de organización: **club**, **fortaleza**, **equipo** y **empresa**, se definía al primero como un lugar de pertenencia y al segundo como un lugar de defensa cerrada respecto del entorno. Ambos han desaparecido del área empresaria y se mantienen, eventualmente, en ámbitos de entretenimiento, religiosos o no empresarios en general. Las organizaciones tipo equipo y empresa están en la línea de lo que hoy ocurre, con una tendencia más marcada al equipo que a la empresa, debido a la dificultad para retener al personal. Se suponía que un tipo de organización empresa lograba mantener un nivel de pertenencia importante y suficiente como para garantizar una continuidad sin tropiezos.

En ambos casos hay interés en el desarrollo del personal, ya que hace a la esencia de lo que la empresa busca mediante los procesos de mejora y en el entrenamiento permanente, para poder estar por lo menos al día con las novedades de la actividad.

Sin embargo, hay empresas “formadoras” y empresas “robadoras”. Estas últimas aducen que no gastan en desarrollo, pero al mismo tiempo no logran la misma adhesión que las otras y deben pagar sueldos más altos para que el personal decida incorporarse, con el riesgo que supone todo nuevo ingreso.

La respuesta del *manager* moderno es que el gasto en educación es el más beneficioso para las empresas, porque redundará en tener personas con mejor formación y, por lo tanto, una empresa también mejor. Sin embargo, hay una pregunta que uno puede formular a muchos de esos *managers*: ¿por qué, cuando las cosas no van todo lo bien que se desea, el primer gasto que se recorta es el de capacitación?

Esta contradicción, que se mantiene en la actualidad, nos demuestra que la dirección de esas empresas no cree que en verdad sea un gasto importante. Ni siquiera entraremos en la discusión de si se trata de un gasto o de una inversión. Nos limitamos a hablar de la actitud de la empresa cuando, ante un plan de negocios que no se está cumpliendo, recorta el gasto de entrenamiento. Una prueba concreta de que esa no es una prioridad para la gerencia.

Cuando la selección de personal se realiza ante una emergencia es porque ha habido una falta de previsión gerencial. El costo es elevado. En primer lugar, será más costosa la remuneración si buscamos a alguien para puestos intermedios o altos, porque estaremos pagando el plus de capacitación de la otra empresa. “Robar” a alguien siempre es más caro, y en tiempos de estabilidad económica ese plus no se recupera.

En segundo lugar, la nueva persona, durante un cierto periodo, origina un costo derivado de la adaptación y el aprendizaje, y de las pérdidas de tiempo para él y para los demás. Y en tercer lugar, si la persona no se adapta a la empresa, hay un costo grave en el conflicto ocasionado por esto, que, finalmente, significa empezar otra vez.

Distinto es el caso cuando se define la entrada de alguien para producir una ruptura en la cultura de la empresa. Se trata de otro tipo de problema y es una estrategia específica no vinculada con las entradas “por la ventana” debidas a un error de cálculo en el planeamiento.

En una encuesta que llevamos a cabo, el 40 por ciento del personal no quería cambiar de puesto. Hemos sabido de otras en que el 50 por ciento se encontraba en esta posición. Esto no necesariamente es malo para la empresa. Lo que nos muestra es que una cosa es lo que la vida actual nos pueda plantear y otra, que las personas lo acepten.

Podríamos agregar que hay situaciones estresantes que, seguramente, no han sido tomadas en cuenta por la dificultad estadística que suponen. Sin embargo, las personas se estresan habitualmente por los cambios y no por el mantenimiento de las situaciones. Esto se aplica igualmente al trabajo.

Ahora bien, este interés de las personas por permanecer en su puesto podría estar en contradicción con el de las empresas. Esto no es así ya que se precisan personas que estén dispuestas a llevar a cabo ciertos trabajos, en general secundarios, durante años, sirviendo de soporte a la organización. Puede ser que esos puestos desaparezcan, pero todavía no es el caso. Por otra parte, ninguna empresa puede soportar tener sólo empleados con potencial.

## 21.2 Elementos, hitos y obstáculos del desarrollo

El desarrollo de las personas se relaciona con su carrera específica y las técnicas que la integran, pero también con los requerimientos culturales de la empresa. A través del sistema 360 o de la evaluación de desempeño, esas necesidades aparecen.

Para evaluar las necesidades que atañen al puesto, sugerimos el siguiente método de análisis de deficiencias, que puede ser usado, asimismo, para cualquier otro:

1. Recorra las responsabilidades de su puesto y las funciones a cumplir.
2. Defina y describa de qué manera las está llevando a cabo.
3. Analice si existe alguna forma de mejorar esa función.

4. Recuerde que no hay conocimientos hasta que no se saben aplicar y no se pueden describir claramente.

Al mismo tiempo, la persona puede tener otro tipo de dificultades, las que deberán ser objeto de análisis y apoyo apropiados.

La tendencia empresarial a ordenar ser libre es la expresión de la paradoja clásica. Si se acepta la orden no se es libre, y si no se acepta se sigue sin ser libre. No tiene solución.

En esta área de temas relacionados con actitudes más que con aptitudes, los cursos no suelen servir para nada. Dan información, pero no ayudan a hacer modificaciones. Esta información puede ser necesaria para que luego la persona inicie el camino del cambio, pero no son la causa.

Es una excepción el conflicto que produce la falta de conocimientos por parte de la persona, y esto sí hay que solucionarlo a través de cursos de capacitación que los provean.

Los factores que influyen son múltiples y se analizan con más profundidad y utilidad en el sistema 360 que en la evaluación de desempeño.



Para lograr modificaciones en estas áreas, una primera técnica es el *coaching*, que permite a la persona advertir la dificultad y desarrollar estrategias para solucionar el problema. Puede ser interno, con el jefe o un tercero, pero sin duda es más positivo cuando es externo, porque se logra una mayor apertura por parte del involucrado.

Cuando se trata de más de una persona, lo mejor es aplicar el cambio flexible, técnica sobre la que trataremos al considerar la cuestión del cambio.

En principio, la mejor manera de resolver el tema del desarrollo sobre una base firme es determinar el entrenamiento que necesita cada puesto para poder ser ocupado. Esto se suele establecer de manera genérica, y está mejor definido respecto de las cuestiones técnicas que de las actitudinales o no específicas.

Una opción es determinar capacitaciones por grupos o niveles. Un ejemplo de este sistema sería el siguiente:

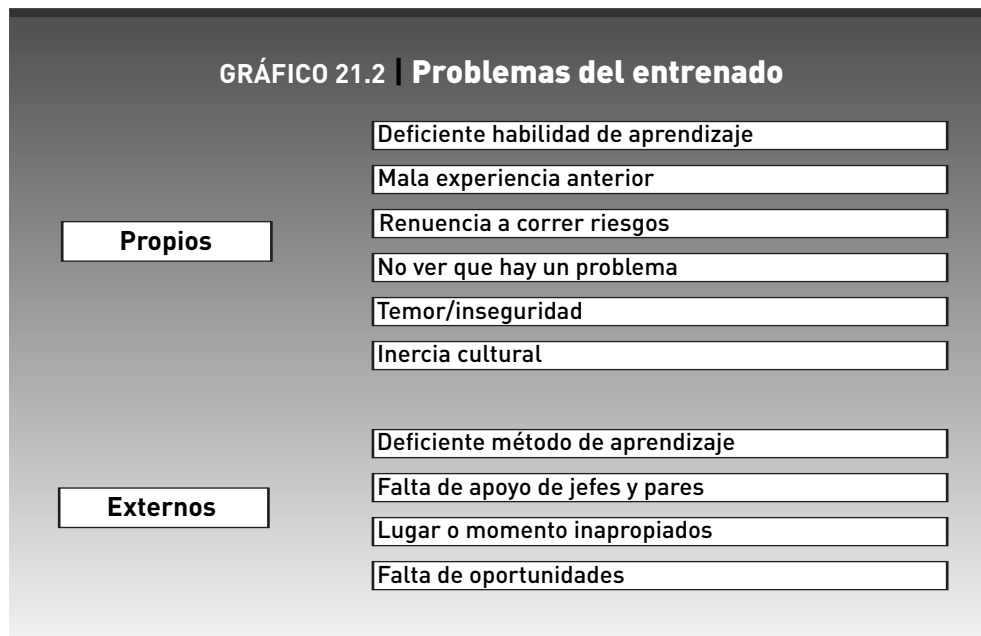
- Grupo 1 Inducción
- Grupo 2 Ídem anterior. Manejo de Word.
- Grupo 3 Ídem anterior. Manejo de PowerPoint y Excel.
- Grupo 4 Ídem anterior. Manejo del tiempo. Idioma.
- Grupo 5 Ídem anterior. Liderazgo. Coordinación de reuniones y entrevistas.
- Grupo 6 Ídem anterior. Motivación. Evaluación de desempeño.
- Grupo 7 Ídem anterior. Negociación.

Cada uno de estos grupos de evaluación puede presentar casos particulares, como cursos de ventas, de diseño, etcétera.

Pero estos entrenamientos no siempre tienen éxito. Por ejemplo, es habitual que cuando alguien intenta poner en práctica cosas que le han interesado de un curso –tanto si lo ha realizado por decisión propia o de la empresa–, se le impida.

Este impedir no suele ser explícito, y en numerosas ocasiones ni siquiera es consciente. Son frases tales como “no vengas con cosas raras”, “ahora que ha ido a un curso cree que sabe todo”, “téngame estos informes para mañana”, etc. En definitiva, por un camino u otro, la persona no puede encontrar la manera de poner en práctica lo que aprendió. A los tres meses, el informe de capacitación que analizaremos en este capítulo deja en evidencia la situación.

Los otros problemas, los que señalamos como propios del entrenado, son los que requieren *coaching* por parte del jefe, de un tercero de la empresa o externo, para que la persona modifique su actitud en cualquiera de los aspectos necesarios. Si no se hace, o si no se consigue cambiar la situación, el tiempo y el dinero se perderán.



### 21.3 Formación de gerentes

El tema de la formación de gerentes, tanto para que ocupen el puesto como si ya lo están ocupando, es arduo. Hemos considerado la diferencia entre líder y *manager*. La cuestión es saber cuáles son las cualidades que debe tener un *manager*, para poder trabajar sobre ellas. Establecer el parámetro de lo que un *manager* debe ser nos serviría como primer paso del análisis de las deficiencias de cada *manager*. Con este propósito hemos desarrollado un cuadro comparativo entre líder y *manager* para lograr una mayor precisión conceptual. Teniendo en claro, desde luego, que sobre este tema hay una gran cantidad de opiniones.

Consideremos los requerimientos que señalábamos al principio. A un *manager* hoy se lo acepta por sus conocimientos, por lo tanto, lo primero que debe tener son conocimientos sólidos en su materia. Debe ser consciente de que delega un poder recibido y no propio, y que motivar al personal es fundamental, lo cual exige producir un proyecto que entusiasme, ser confiable y satisfacer las necesidades de la gente.

Un trabajo es un proyecto que puede ser presentado como un dolor de cabeza o una diversión, como algo terrible o algo magnífico. Depende de quién lo presente.

<b>Líder</b>	<b>Manager</b>
Tiene fe profunda en su tema	Sabe hacia dónde va
Toma riesgos	Toma riesgos menores (no de vida)
Es astuto	
Conoce al enemigo	
Organiza	Organiza claramente
	Mantiene un bajo nivel de conflicto
Entusiasma	Motiva
	Respeto a la gente
Quiere saber qué pasa	Tiene comunicación clara
	Tiene iniciativa
	Tiene eficacia global
Posee carisma	Posee delegación del poder superior
Distribuye premios y castigos	Ídem, pero atemperados
Demuestra sacrificio	
Posee sapiencia	Posee conocimientos acerca de su materia

¿Cuál es la preparación que se le puede dar a una persona para ser *manager* a cualquier nivel?

- En primer lugar, la transmisión de las condiciones para ser *manager*.
- En segundo, la de los elementos de visión de los que hablamos al tratar sobre la organización.
- En tercer lugar, la cuestión de la organización y la delegación.
- En cuarto lugar, hacer talleres:
  - ◆ sobre la diferencia entre trabajo en equipo e individual y la determinación de cuándo es necesario uno u otro;
  - ◆ sobre práctica de comunicaciones;
  - ◆ sobre la necesidad urgente de que se haga espacios para meditar con sentido global sobre él y su tarea.

El entrenamiento en análisis de problemas y en negociación es muy importante para desarrollar un puesto gerencial.

Una vez que la persona está en el cargo, no tiene tiempo para estudiar. Aprende de la acción cotidiana, porque la experiencia es un buen profesor para quien lo escucha o para quien siente los moretones. Sin embargo, es bueno que por lo menos una vez por año reciba capacitación.

Los *managers*, una vez lanzados a cierto nivel de gerenciamiento, tienden a reforzar aquellas conductas que los han llevado al éxito, por tanto, se jubilan en el lugar o son despedidos más o menos amablemente.

En la soledad del poder, lo más adecuado sería tener alguien con quien conversar. El solo hecho de pronunciar en voz alta lo que pensamos hace que

veamos el asunto de una manera diferente. Si, además, tenemos enfrente a una persona que respetamos y que puede hacernos las preguntas adecuadas acerca de lo que decimos, se superaría la soledad, y también la soberbia: si estamos dispuestos a presentar frente a nosotros y a otro lo que pensamos, nos permitimos una razonable y natural duda acerca de las posibilidades que se abren y, por lo tanto, estamos en mejor situación para elegir un camino u otro. Pero esto pocas personas lo hacen. Unas porque no encuentran con quien, otras porque ni siquiera se les ha ocurrido o porque temen confiar en alguien.

## 21.4 Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es la técnica que permite definir el valor que se da a la actuación de un empleado en su puesto y dejar constancia de ello.

Se remonta, como técnica, a 1916, cuando fue usada por primera vez por el gobierno de Estados Unidos, es decir que se ha acumulado experiencia al respecto durante un largo tiempo.

### 21.4.1 Ventajas e inconvenientes

La evaluación de desempeño tiene las siguientes ventajas:

- El personal siente que la empresa se ocupa de él.
- El personal sabe qué opina la empresa de él.
- Cada empleado puede argüir sobre sí mismo y sobre los temas que le conciernen.
- Cada supervisor puede abrir un nuevo canal de comunicación.
- Cada gerente puede observar la situación de las relaciones verticales en los sectores que reportan a él.
- A través de la discusión de los temas se mejoran las relaciones y el clima de trabajo.
- Puede existir una política de remuneraciones clara que compense el trabajo realizado.
- Se puede establecer un perfil de cualidades de los empleados.
- Se puede conocer el potencial humano de la empresa.
- Se pueden programar los movimientos de personal.
- Puede servir de guía para el caso de despidos masivos o individuales.
- Se pueden reunir elementos para programar la capacitación.

Los posibles inconvenientes de la evaluación son los que llevan al fracaso. Los inconvenientes y el fracaso están basados en tres posibles factores:

1. Presión del sindicato, que se resiste a que se evalúe para no transferir más poder a la supervisión.



2. Deficiencias del sistema de evaluación, que está mal estructurado para esa cultura.
3. Falta de interés de la gerencia, que se resiste a perder el manejo del poder de decisión que tenía hasta ese momento y que ahora tendrá que dejar por escrito y firmado; no podrá cambiarlo sin tener fundamentos.

#### 21.4.2 Contenido

La evaluación de desempeño comprende:

1. Datos generales sobre el empleado y puestos desempeñados en el periodo evaluado.
2. Evaluación, que se divide en: sistema utilizado, comentarios sobre el desempeño, entrevistas con el empleado, opiniones o deseos del empleado.
3. Cualidades personales: potencial, carrera, capacitación.

#### 21.4.3 Sistemas de calificación

Ordenación por rango

1. **Simple:** consiste en colocar a las personas en orden sucesivo, 1, 2, 3 etc. Útil para empresas pequeñas.
2. **Con cualidades conjuntas:** es igual al anterior, tomando en cuenta algunas cualidades para ordenar la calificación.
3. **Cualidades distintas:** se establecen cualidades y se ordena a las personas en cada una de ellas; se puede dar valor a la ubicación y en vez de un promedio se obtiene un puntaje. Es una versión inútilmente complicada de las anteriores.
4. **Reparto obligatorio:** se puede usar en cualquier forma de calificación; consiste en reunir al grupo calificado en un cierto porcentaje para cada grado de calificación.
5. **Comparación por pares:** se puede usar independientemente de otro o como parte de un sistema de ordenación.
6. **Comparación hombre a hombre:** consiste en establecer un ideal para cada factor elegido y comparar a cada persona con ese ideal, adjudicándole un puntaje de acuerdo con cuán lejano esté del mismo. Fue uno de los primeros sistemas utilizados por el ejército de los Estados Unidos.
7. **Lista de verificación:** puede ser lista de respuesta alternativa, de elección o de elección forzosa. Las tres variantes parten de la elección de frases que definen a los factores. Hecha la elección de las frases, el formulario va a Recursos Humanos, que tiene las claves de los valores y decodifica la calificación, para garantizar que esté libre de influencia. La dificultad para elegir frases que permitan calificaciones universales, así como el hecho de

que la calificación sea una incógnita para el supervisor, hace que este sistema haya caído en desuso.

### Escalas de calificación

La calificación puede ordenarse según distintos tipos de escala, a saber:

#### 1. Continuas: se califica marcando en un lugar de la línea.

##### ■ De porcentaje:

0	50	100
---	----	-----

##### ■ Alfabética:

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

##### ■ De máximo a mínimo:

Máximo	Mínimo
--------	--------

##### ■ De frases o términos:

Cooperación			
Mediana	Aceptable	Defectuosa	Ninguna

#### 2. Discontinuas: en estas escalas se establece una cifra o definición concreta. Pueden ser:

- ♦ De porcentaje: es igual que la continua pero en ésta el supervisor establece el porcentaje con el cual evalúa al empleado.
- ♦ Alfabética: cada letra determina una calificación. Más adelante desarrollaremos este caso y daremos un ejemplo completo de formulario de evaluación de desempeño.
- ♦ Grados: cada factor y cada grado reciben una definición.

**FORMULARIO 21.1 | Evaluación de desempeño****Instrucciones**

Sugerimos los siguientes pasos para la evaluación:

- a) Reflexionar y decidir sobre la actuación anual del empleado, tomando como criterio de medida el grado en que ha cumplido con los objetivos, funciones y responsabilidades contenidos en la descripción de tareas respectivas.
- b) Llenar el apartado 1, llegando a un acuerdo con su supervisor.
- c) Entrevistar al empleador, leerle el informe sobre su desempeño, discutiendo con él todos los aspectos del mismo, modificando, si fuese necesario, la descripción de tareas y completar el apartado 2 correspondiente a la entrevista.
- d) Luego de la entrevista, completar los apartados 3 y 4, de cuyo contenido no deberá enterarse el empleado.
- e) Remitir la descripción de tareas y el formulario a su supervisor, quien, tras completar el apartado 5, lo hará llegar a través de la línea a Relaciones con el Personal.

**Definición de grados**

- A** Cumple muy en exceso con las funciones, responsabilidades y objetivos de su puesto, mostrándose brillante y creativo.
- B** Cumple en exceso con las funciones, responsabilidades y objetivos de su puesto, mostrándose muy competente.
- C** Cumple correctamente con las funciones, responsabilidades y objetivos de su puesto.
- D** No alcanza a cumplir correctamente con las funciones, responsabilidades y objetivos de su puesto.

**Datos identificadores**

a) Apellido y nombres:

Año:

b) Puestos desempeñados en el año:

Desde:

Hasta:

**FORMULARIO 21.2 | Evaluación de desempeño****1. Informe sobre el desempeño**

Es la síntesis de las opiniones que el calificado les merezca a su supervisor y al supervisor de su supervisor.

- a) Relea la descripción de tareas.
- b) Repase los objetivos fijados para el período evaluado y las revisiones trimestrales correspondientes.
- c) Determine la factibilidad de concreción de esos objetivos y analice el grado en que fueron alcanzados, teniendo en cuenta su complejidad, cantidad y calidad de trabajo.

**Tareas operativas****Tareas generales**

Analice el desempeño del empleado en lo que atañe a Planificación, Organización, Liderazgo y Control.

Calificación:

☐ A

☐ B

☐ C

☐ D

a) Nombre del supervisor:

a) Nombre del supervisor:

b) Firma:

b) Firma:

c) Fecha:

c) Fecha:

**FORMULARIO 21.3 | Evaluación de desempeño****2. Entrevista con el empleado**

a) Reacción del empleado acerca de lo informado.

b) Conclusiones y planes a los que se llegó.

c) Consulta con el empleado acerca de cuáles son los puestos que desea ocupar en el futuro.

Puestos	Tiempo

d) Capacitación aconsejada para mejorar su desempeño en la posición actual, si fuera necesario (ya sea a través de cursos internos o externos, o en su puesto de trabajo).

Tema:

Tiempo:

e) Estudios realizados en el año, dentro o fuera de la empresa.

f) Estudios que realizará por su cuenta el empleado en el próximo año (universitarios u otros cursos, tengan o no relación con su tarea habitual).

Entrevista realizada por:

Firma:

Fecha:

Firma del entrevistado:

**FORMULARIO 21.4 | Evaluación de desempeño****3. Determinación del potencial**

- ☐ 3 Potencial superior; puede alcanzar niveles máximos en la empresa.
- ☐ 2 Potencial para ascender dos niveles en la escala jerárquica.
- ☐ 1 Potencial para ascender un nivel en la escala jerárquica.
- ☐ 0 Sin potencial previsible, probablemente limitado al nivel actual en la escala jerárquica, en el sector actual o en otros sectores de la empresa.

**4. Puestos a los cuales puede ser promovido o transferido**

Sobre la base del desempeño y el potencial del empleado, indicar los puestos actuales de la organización que puede ocupar, sin tener en cuenta la disponibilidad de los mismos. Consignar también, si fuera preciso para cubrir estas posiciones, los motivos por los cuales aconseja capacitar o entrenar a esta persona, los temas en que desee perfeccionarla y el tiempo de aprendizaje que considera necesario.

	Puestos en el área actual	Puestos en otras áreas
Inmediatamente		

**Capacitación aconsejada**

Motivo:

Tema:

Tiempo:

Dentro de.....años.

**Capacitación aconsejada**

Motivo:

Tema:

Tiempo:

Dentro de.....años.

**5. Comentarios del superior del superior**

Sobre este informe:

Firma:

Nombre:

Fecha:

FORMULARIO 21.5 | Ejemplo de factores y grados

<b>Conocimiento del trabajo:</b> medida en que conoce los procedimientos y las técnicas que hacen al trabajo que desempeña.		
● Conoce poco su trabajo.	● Conoce bien su trabajo.	● Domina a la perfección su trabajo.
● Se informa acerca de algunas innovaciones en su área.	● Se mantiene informado en general acerca de las innovaciones.	● Domina los últimos adelantos en las técnicas que hacen a su área.
<b>Organización del trabajo:</b> medida en que planifica y ordena su trabajo y tiende a la consecución de fines precisos.		
● Planifica y organiza muy bien sus tareas.	● Planifica y organiza bien sus tareas.	● Falla en la planificación y en la organización de sus tareas.
	● Planifica y organiza bien sus tareas: no cumple bien uno de los dos requisitos.	
<b>Supervisión:</b> medida en que motiva a sus subordinados y tiene ascendiente sobre ellos; qué delega, en quién y cuándo corresponde. Control de esa delegación.		
● No motiva a sus subordinados; no tiene ascendiente sobre ellos; no delega ni controla.	● Motiva a sus subordinados; tiene ascendiente sobre ellos; delega y controla correctamente.	● Motiva a sus subordinados; tiene ascendiente sobre ellos; delega y controla correctamente.
● Puede cumplir bien uno de estos aspectos.	● Puede cumplir bien uno o dos de estos aspectos.	● Cumple bien todos estos aspectos, pero en dos o más de ellos es muy bueno.
<i>(Continúa)</i>		

FORMULARIO 21.5 | Ejemplo de factores y grados *(continuación)*

<b>Cantidad de trabajo:</b> medida en que se produce trabajo.		
● Hace poco trabajo.	● Hace menos trabajo de lo que debería.	● Hace una cantidad de trabajo superior a lo normal.
<b>Calidad de trabajo:</b> medida en que su trabajo está bien hecho.		
● Casi nunca comete errores.	● Normalmente no comete errores.	● Casi siempre comete errores.
<b>Responsabilidad:</b> medida en que asume la responsabilidad de su puesto.		
● Tiende a distinguirse de su responsabilidad.	● Acepta sus responsabilidades. En ocasiones, evita comprometerse.	● Asume plenamente su compromiso de trabajo y responsabilidades actuales y busca otras.



#### **21.4.4 Periodicidad**

Salvo casos particulares de ingreso, corrección de deficiencias o políticas especiales de muy alto potencial, la evaluación debe ser anual y coincidente con el periodo contable de la empresa. De esta manera, se puede evaluar el desempeño de la persona respecto de sus resultados en el año. Las empresas que realizaban la evaluación en otro momento terminaban por elaborar algo así como historias acerca de “el mérito”, “los esfuerzos realizados”, “el cumplimiento con tesón”, o sea, generalidades que no aportaban nada concreto.

#### **21.4.5 Aplicación**

##### **Decisión política**

El CEO, RR.HH. o algún otro sector con fuerza política suficiente, manifiesta su deseo y la necesidad de que se aplique algún sistema de evaluación de desempeño. Finalmente, la decisión recae en el CEO.

##### **Análisis de sistemas posibles**

El sistema que recomendamos es la evaluación por escala discontinua alfabética o la escala discontinua por factores y grados. La escala discontinua tiene la virtud de favorecer la claridad de la evaluación y de facilitar la comunicación. No hay puntajes escondidos ni evaluaciones misteriosas. En las páginas anteriores presentamos un ejemplo de formulario de evaluación de desempeño donde se usa un sistema de escala discontinua alfabética y un ejemplo de desarrollo de factores con sus grados para una escala discontinua por factores y grados.

Lo ideal es realizar la evaluación de desempeño sin usar ningún sistema de calificación, pero esto requiere una cultura organizacional muy evolucionada. De hecho, cualquier sistema de calificación de desempeño retrotrae a la época escolar. En este sentido, es criticable cuando se trata de lograr el desarrollo del personal, ya que aquello es contradictorio con esto.

### **21.5 Diseño de la evaluación de desempeño**

El sistema alfabético no requiere ningún proceso previo. En cambio, el sistema por factores requiere un trabajo similar al de la evaluación de tareas, tanto para elegirlos como para determinar el peso relativo de cada uno. Aquí no hay indicación de pesos relativos de grupos de factores ya que dependen exclusivamente de la cultura de la organización. El desarrollo matemático debe ser aritmético, pues los otros tienden a confundir.

Se sugiere usar cuatro grados para puntuar los factores –no tres ni cinco–, para evitar el efecto central. Además, el formulario puede presentar los grados

ordenados en forma diferente en cada factor, para obligar a buscar el que se desea y evitar así la repetición.

Se sugieren entre ocho y diez factores. En los demás aspectos nos remitimos al sistema de evaluación de tareas, ya que armar un sistema de evaluación de desempeño como éste requiere el mismo mecanismo de consulta a los supervisores y/o gerentes de área. Una vez estructurado el sistema no se hacen pruebas; se da a conocer a la supervisión y se inicia la puesta en práctica.

La evaluación, en todos los casos, la realiza el supervisor, quien deberá requerir luego la aprobación de su jefe. De ningún modo debe recurrirse a la autoevaluación, porque distorsiona la realidad y produce una situación persecutoria y de amenaza. Quien evalúa es el superior y, como tal, debe asumir su responsabilidad.

El resultado de la calificación puede encontrar algunas distribuciones típicas. Así, por ejemplo, en cuatro grados, 10% - 40% - 40% - 10%, que pueden ser distintos dependiendo del valor dado a los grados externos. Una actitud muy exigente tiende a disminuir la existencia de esos grados; una actitud más flexible acentúa su distribución hacia, por ejemplo, un 15% - 35% - 35% - 15%.

En algunas empresas se ha realizado, sobre todo al principio de la puesta en marcha de un sistema de evaluación, una calificación forzosa; es decir que cada superior debía, obligatoriamente, conformar una cierta curva de distribución, calificando a su personal en los porcentajes indicados en la exigencia.

La evaluación de desempeño también se ha usado para producir despidos, lo cual es altamente desaconsejable pues cambia el objetivo del sistema y lo bastardea a los ojos del personal, inutilizándolo para el futuro.

### **21.5.1 Comunicación**

Una vez diseñada la evaluación, debe comunicarse. Para ello hay que hacer reuniones con los futuros evaluadores y enterarlos del sistema y de qué se busca con su implementación. También hacer hincapié en la importancia de su rol como evaluadores para el futuro de la empresa y para la determinación de los temas sobre potencial, carrera y capacitación, que son fundamentales para el desarrollo del personal y la buena marcha de los negocios. Hay que señalarles también su rol como evaluados y la importancia de ser abiertos.

De la misma manera, se deben hacer reuniones con quienes serán evaluados pero que no evaluarán. La evaluación es el momento de plantear el futuro, tanto el de ellos como el de la empresa, a partir de que las cosas se hagan lo mejor posible, determinando adecuadamente el potencial, la carrera y la capacitación de cada empleado.

### **21.5.2 Entrenamiento y entrevista**

Hay que entrenar a los supervisores y a los supervisados en el uso del sistema. El supervisado, aunque no tenga que evaluar, debe conocer cómo funciona

y cuál es su papel. Respecto de la entrevista, hemos tratado el tema cuando vimos selección y sugerimos ese entrenamiento para la evaluación de desempeño.

En la entrevista dedicada a la evaluación, hay que tener especial cuidado en las tendencias favorables o desfavorables respecto del evaluado. Debe mantenerse una posición lo más objetiva posible. El mayor problema es tratar aquellos temas que son conflictivos, sobre los que no hay acuerdo. El evaluador debe escuchar y tratar de comprender lo que le está pasando al evaluado, sino, la evaluación se cierra en una discusión inútil.

Nunca se debe hacer una evaluación sin entrevista (es persecutoria y produce todo tipo de daños y reacciones). Sin embargo, el potencial y la carrera están sujetos a futuros vaivenes y, si se conocen, cualquier cambio crea expectativas, lo que es naturalmente posible. Por ello no hay que hacérselo saber al empleado, salvo en una cultura muy sofisticada, y en última instancia, ni siquiera en ésta.

Más importante que el sistema son los comentarios sobre el desempeño. La mayoría de los puestos no tienen objetivos específicos, sino que se rigen por una descripción de tareas o un acuerdo verbal entre supervisor y supervisado sobre “lo que hay que hacer”. Éste es el objeto de revisión y comentario en la entrevista de evaluación.

La importancia de este hecho es fundamental para la evaluación y para la relación y eficacia futuras. Un buen análisis de qué se hizo bien y qué no, qué no se hizo, qué se hizo de más, permite rediseñar el puesto, establecer nuevas fronteras de responsabilidad y autoridad para el futuro y determinar acuerdos en otros aspectos del trabajo.

Cuando hay documentos escritos, el análisis debe hacerse con esa descripción y objetivos a mano en el momento de la entrevista.

Si queremos encontrarnos con una reacción más elaborada, sin sorpresas, sugerimos darle la hoja de evaluación al empleado para que la estudie con, por lo menos, un día de anticipación. Entonces él podrá evaluar la respuesta, sin reaccionar en el momento de una manera para luego, al repasar lo que ha ocurrido, sentirse fuera de foco, contrario a lo que dijo o a lo que acordó. En definitiva, si uno ha tenido tiempo de pensar, es razonable darle tiempo al otro para que el acuerdo sea duradero. Esto encuentra resistencia entre los supervisores, a todo nivel. Muchos dicen “si se la doy antes, corro riegos”. En realidad es todo lo contrario, ya que el empleado tendrá más tiempo para pensar acerca de la situación, lo cual ayuda a alcanzar una mejor comunicación posterior.

La entrevista debe ser hecha por una sola persona a un único empleado. Toda entrevista donde hay uno por un lado y más por el otro se complica; los más de un lado son causa de distorsión y el resultado es malo. De la misma manera, si hay un evaluador y un grupo de evaluados, siempre algunos se “esconden”, ciertas cuestiones están dirigidas a otros; en fin, nunca es total y claro. En la relación uno a uno hay que comprometerse, y esto es lo que busca la apertura, que sirve para mejorar la relación y la eficacia de la empresa.

Es útil saber qué piensa el empleado respecto de su carrera o de su capacitación. Discutir estas posibilidades permite no ascender a personas hacia puestos que no les interesan mucho, dejando de lado otros que los entusiasman y donde su actuación sería, sin duda, mejor.

Como ejemplo, podemos usar el caso de un jefe de Ventas que estaba pensando para ser gerente de Marketing. En la evaluación de desempeño manifestó su deseo de ser gerente de Ventas, porque Marketing no le gustaba. Eso suponía ciertos problemas en su carrera ya que no era el camino para ser director, como la empresa planteaba. Pero prefirió esto y fue un excelente gerente de Ventas. Seguramente hubiera sido un lamentable gerente de Marketing. También es bueno saber si el empleado cree no tener potencial, o cree tenerlo cuando nosotros pensamos que no lo tiene, o si le gustaría estar en otro sector.

Lo mismo es aplicable a la capacitación. La actitud de no preguntar estas cosas al empleado es la más habitual. En el caso de solicitarle opinión al empleado sobre su plan de carrera o capacitación, no hay que darle nuestra opinión sobre su carrera ni acerca de su potencial.

Por otra parte, la evaluación de desempeño da lugar, en ocasiones, a que supervisores blandos califiquen alto a empleados que en realidad no han cumplido con los resultados y no han hecho gran cosa por obtenerlos. Han sabido aparecer como muy dedicados pero en realidad han sido muy poco efectivos. Hay personas que son especialistas en encontrar buenas razones aparentes por sus incumplimientos. De la misma manera, hay supervisores muy exigentes que evalúan duramente. Tanto en un caso como en el otro, RR.HH. debe colaborar para alejar a los evaluadores de los extremos.

### Quién evalúa

La evaluación más natural es la del supervisor, que es quien ha trabajado con la persona todo el año. Si ha habido más de un supervisor, porque hubo rotación, porque hay más de un producto o porque hay una relación línea y *staff*, todos los supervisores debieran volcar su opinión en el formulario. La entrevista la debería hacer el supervisor de línea directa.

El comité de evaluación sirve para que se produzcan situaciones políticas, pero no es una verdadera evaluación de lo que ocurre con el empleado. Ante cualquier objeción del evaluado durante la entrevista, si el evaluador no es el supervisor, no tiene una respuesta y lo que suele hacer es decir “el comité lo dijo”, con lo cual se enturbia la relación ya que no existe la transparencia debida.

Menos conveniente es aun el uso de consultores que entrevistan a las partes. Además de ser muy caro, distorsiona la relación y la comunicación. Tampoco debería evaluar Recursos Humanos, que no está en la situación cotidiana de trabajo.

En definitiva, entendemos que lo natural es que la evaluación la haga el supervisor porque reúne todas las virtudes y defectos que se producen en la relación diaria. La enumeración de los problemas que tenga el evaluado podrá hacer que el jefe del supervisor ayude a su corrección, y lo mismo Recursos Humanos.

De hecho, el jefe del supervisor puede tener un punto de vista diferente acerca de alguna cuestión y su participación hace que la evaluación no se convierta en un acto puramente arbitrario. Por último, Recursos Humanos podrá intervenir al final del proceso y, con posterioridad, en la entrevista para solicitar que se profundicen ciertos temas confusos.

### **21.5.3 Tiempo y contenidos de la evaluación**

Llegado un cierto momento, se determina evaluar. Es deseable que se realice cerca del final del año fiscal de la empresa, como ya dijimos, y una vez finalizado. Se debe dar un tiempo de alrededor de un mes para que el proceso esté terminado. Otra forma es que cada sector tenga un tiempo específico, por ejemplo diez días, y luego va el siguiente y así sucesivamente. Pero esto, aunque concentra la atención de cada sector en un momento dado, puede demorar mucho el proceso total. Recordemos que lo más adecuado es que además del supervisor y el supervisado, el proceso incluya también al superior del supervisor, lo cual acumula más trabajo a ese nivel, pero es muy necesario para dar seguridad de que las opiniones son de más de una persona.

Vueltos los formularios a RR.HH., es el tiempo de analizar los contenidos y detectar los conflictos que se manifiestan en la evaluación, y en los que RR.HH. debería colaborar con las partes. Tomar los datos sobre potencial.

#### **Análisis del sistema**

La finalización del periodo es un buen momento para analizar las virtudes y defectos del sistema que tenemos y la conveniencia de mejorarlo.

#### **El sindicato**

Los sindicatos no son favorables a la evaluación de desempeño porque sospechan de la arbitrariedad de los supervisores y, en el fondo, porque temen que los operarios vuelquen su lealtad hacia el supervisor para conseguir una buena evaluación. En aquellos casos en que se ha logrado llegar a algún acuerdo, ha sido sobre la base de la negociación de pasos sucesivos y partiendo de una muy buena relación inicial.

#### **Evaluación por competencias**

La evaluación de desempeño puede hacerse por competencias. En vez de factores se usan competencias y se les adjudican grados, que pueden ser definidos o no. La definición de competencias es un proceso que veremos al tratar el tema de la evaluación 360.

### **21.5.4 Evaluación de desempeño y objetivos**

La evaluación de desempeño se utiliza, a menudo, juntamente con la evaluación de objetivos. En realidad, responden a dos elementos diferentes que se

superponen. Los objetivos se enfocan exclusivamente en los resultados sin considerar ningún otro elemento. La evaluación de desempeño se concentra en los resultados pero tiene en cuenta, asimismo, el esfuerzo de la persona, la medida en que ha cuidado los elementos para llegar al resultado, la habilidad para relacionarse, cuán conflictivo sea y, en fin, todo el universo de relaciones en el ámbito de trabajo.

Algunas empresas, al tomar en cuenta sólo los objetivos para la evaluación anual, han producido reacciones muy desfavorables. En muchas ocasiones, el mercado, los propios medios de la empresa u otros elementos hacen que el empleado no pueda cumplir con los objetivos, a pesar de la habilidad y el esfuerzo que ponga en ello. Así, tener una mala evaluación después de un año produce rabia y una fuerte desmotivación. La tendencia es a disminuir la exigencia de los objetivos del año siguiente y a rebelarse contra el sistema y contra la actitud de la empresa al mantenerlo.

### Mecanismos posibles

La suma de estos problemas ha hecho que se buscaran mecanismos donde ambas aproximaciones fueran posibles. Las posibles soluciones son casi infinitas. Sin embargo, podemos decir que tienden a tres posiciones:

- Preeminencia de los objetivos
- Preeminencia del desempeño
- Igualdad entre ambos

Dentro de la primera tendencia se parte de que la evaluación es por objetivos, pero que se anotarán las dificultades o los esfuerzos excepcionales. Desde esta posición se varía hasta decir que el 60 por ciento será por objetivos y el 40 por ciento por desempeño, dejando en el medio una gama de posibilidades.

Dentro de la segunda tendencia se parte al revés, y desde tomar en cuenta el desempeño y hacer alguna observación sobre algún objetivo particularmente positivo o negativo, se llega al 60-40 pero a la inversa que en el caso anterior.

Por último, algunas empresas adoptan un criterio de igualdad entre ambos, o bien dejándolo en manos de cada evaluador para que lo considere, o bien estableciendo puntos para cada una de las dos cualidades. Así dan, por ejemplo, 50 puntos por desempeño y 50 puntos por objetivos. Después se establece una escala de 0 a 100 que califica el total, 25 puntos a cada lapso para cuatro calificaciones de inadecuado, adecuado, muy bueno y excelente.

## 21.6 La evaluación 360

### 21.6.1 ¿Qué es 360? ¿Cómo funciona?

El sistema 360 releva la opinión de quienes rodean a una persona. De ahí su nombre de 360, es decir, el círculo completo alrededor del evaluado.

El 360 debe cumplir las siguientes condiciones:

- Ser confidencial, sino las personas involucradas tendencian su evaluación en pro o en contra.
- Tener la participación de quienes trabajan alrededor del evaluado, pues sino no es 360, o tendencia a favor de algún sector respecto de otros, en detrimento del evaluado
- Basarse en competencias conocidas. Si no se basa en competencias conocidas, ni el evaluado ni la empresa saben hacia dónde dirigirse o hacia dónde se dirigen.
- Ser procesado para facilitar el análisis y tener apoyo. Si no es procesado, resulta difícil analizar tantos datos, pero además siempre queda la sospecha para el evaluador de que pueda ser descubierto aun con un sistema de *multiple-choice*. Si no se tiene apoyo, no se sabe con claridad qué es lo mejor, ni se da el tiempo necesario para su consideración.
- Concretarse en un plan. Si no termina en un plan, resulta en una nube para la empresa, que ha puesto dinero en algo de lo que no puede percibir concretamente nada.
- Ser aprobado. Si el plan fuera independiente del sistema jerárquico y no precisara ser aprobado, se rompería el sistema jerárquico de la empresa, lo cual no es para nada deseable. Por eso es imprescindible que todo el proceso, que en cierta manera ocurre por afuera del sistema de poder de la empresa, se cierre volviendo a éste, anclando en el sistema de poder de la organización.
- Se debe hacer un seguimiento del plan. Si no se hace, el plan se diluye, tanto si la persona alcanza los objetivos propuestos como si no lo logra.

#### Ventajas y desventajas

El sistema 360 tiene las siguientes ventajas:

- Permite obtener información no contaminada por la estructura de poder.
- Amplía la información para la mejora personal.
- Acentúa la involucración del personal.
- Permite recibir críticas con menor resistencia.
- Detecta barreras para el éxito.
- Refuerza la estructura organizacional al involucrar a más personas en las opiniones.
- Elimina cursos de capacitación de dudosa utilidad.

Por otra parte, tiene las siguientes desventajas:

- Implica utilizar tiempo de la organización.
- Significa un gasto en consultoría y en procesamiento.

- Produce reacciones negativas en quienes no son evaluados como desearían.
- Desconecta los sistemas de poder de la empresa. La jerarquía se ve sustituida por un proceso que no controla.
- Elimina el plan de capacitación y lo sustituye por un proceso nuevo.
- Algunas personas sienten que “todo” queda en el aire, es decir que no hay un seguimiento según los parámetros habituales. En realidad, están sintiendo que pierden poder.

### Las competencias

El sistema 360 se construye sobre la base de competencias. La palabra “competencia” no es la más exacta en nuestro idioma para definir aquello a que nos referimos. Cuando decimos competencia pensamos en un partido, en una lucha, en una carrera; también en lo que puede tratar un juez. No es común pensarlo en el sentido de la habilidad de una persona, que es correcto, pero no habitual.

En inglés ocurre algo parecido, pero al revés. La primera acepción de la palabra *competence* es la de habilidad o aptitud; después la legal, es decir, la competencia del juez y, por último, la competencia entre partes, que nunca llega a la idea de que sea una lucha o un partido. Eso es “competición”, término también válido en español, pero distinto que el primero. O sea que cuando nos referimos a las competencias, estamos traduciendo del inglés “aptitud” o “habilidad”, lo que requiere cierta distorsión de nuestra semántica que debemos tener presente para no equivocarnos. Por tanto, estamos hablando de cuáles son las habilidades a que se refiere un puesto o el trabajo en una empresa. Podemos decir, entonces, que las competencias son las definiciones de las cualidades del puesto, pero no de las cualidades de las personas.

Las competencias se definen para determinar cuáles son las condiciones de los puestos de la empresa. Dicho de otra manera, se está definiendo la cultura de la organización. Así, se tendencia a las personas hacia ciertos valores y no otros. Más adelante, en las frases que componen la competencia nos referiremos a la medida en que la persona cumple con esa condición.

### La confidencialidad

La intención del sistema 360 es que las personas se manifiesten con libertad y con honestidad. Nadie expresa sus más íntimos pensamientos o sentimientos a todo el mundo. Todos manifestamos algunas cosas pero no otras. Y más aún con el jefe, de quien depende en gran medida nuestra permanencia en la empresa y nuestra remuneración. Por esto, para que las personas se expresen sin temor, la confidencialidad es fundamental. Si los evaluadores temen que sus opiniones sean conocidas, en esa medida modificarán sus comentarios y sus calificaciones.

Lo primero que tenemos que evaluar es si, en el pasado, lo que se suponía confidencial en la empresa realmente lo era. Si se respetó esa confidencialidad, nuestra tarea será fácil y tendremos que asegurar simplemente la confidencialidad en este



proceso. Pero si no se respetó, o las personas percibieron que no se hizo, entonces tendremos un problema, que será mayor cuanto mayor haya sido la falla anterior.

En el caso de que esto último hubiera ocurrido, la mejor manera de enfrentar la situación es que la confidencialidad aparezca garantizada por alguna persona que no haya participado del proceso anterior y que sea respetada por los involucrados en la evaluación.

Cabe señalar que en los niveles jerárquicos de las empresas se tiende a desvalorizar estas fallas. A suponer que no existieron o que, si existieron, fueron producto de una tontería que alguien cometió. La percepción de los empleados, habitualmente, es diferente, y por lo general más cercana a la realidad. Y lo que aquí importa es cuál es la realidad que ellos perciben para poder partir de una base firme en el nuevo proceso, porque si no se cree en la confidencialidad, 360 no es posible.

El sistema 360 requiere un consultor externo con la capacidad necesaria para desarrollarlo, pero además, porque es una garantía de confidencialidad. Cuando se hace con personal interno:

1. Quien evalúa sabe que su evaluación será conocida por otro miembro de la empresa y que recibirá interferencias de otras personas.
2. El evaluado tendrá cuidado de no elegir a evaluadores muy críticos o a muchos de ellos, para no aparecer con puntajes bajos, con lo que la información perderá riqueza.
3. Nunca hay tanta confianza para abrirse a un miembro de la empresa, en comparación con un tercero hábil en el tema.
4. El 360 pierde la profundidad y la utilidad que tiene.

En muchas empresas, por razones de costos, se decide el uso de coordinadores internos en lugar de un consultor, y la información se procesa internamente para evitar el costo de hacerlo en forma externa. Ambas son malas decisiones. Es preferible no hacer el 360. No importa que se diga que en la empresa hay mucha confianza entre todos u otras afirmaciones similares. Si así fuera no sería necesario el 360. La posibilidad de que un procesador interno vea los datos o que un miembro de la empresa se entere de estas cuestiones, muchas veces íntimas, hace que el 360 se convierta en una representación para cumplir con una política. La sugerencia es aplicar la técnica 360 a un número menor de personas para abaratar la intervención del consultor y del procesamiento. Así, la confidencialidad queda garantizada por la forma en que se realiza el proceso.

### El proceso

Una vez establecido que el nivel de confidencialidad es suficiente, el siguiente paso es definir un proceso que garantice, a los ojos de evaluadores y evaluados, esa confidencialidad. Para que así sea tienen que tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

- a. El evaluador recibe el formulario y lo llena en privado.
- b. Lo manda directamente al procesador de datos, en sobre cerrado.
- c. El procesador de datos es externo y los participantes lo conocen. El procesador les afirma que los formularios serán recibidos por él, que se encargará de cargarlos en la máquina y que los formularios serán destruidos.
- d. El procesador le envía la carpeta con los resultados al consultor responsable del *coaching*.
- e. El consultor toma las notas necesarias y le entrega la carpeta al evaluado, con quien tiene luego una reunión de *coaching*.
- f. Nadie en la empresa, salvo el evaluado, tiene un ejemplar de esa carpeta, ni dato alguno sobre los evaluados, por ninguna razón. Y nadie le pide a los evaluados su opinión acerca de los datos que recibió ni tampoco ningún otro dato. Esto se aplica en particular a los superiores jerárquicos de los evaluados.
- g. Nadie hace ninguna broma o comentario acerca de lo que le pueda pasar a alguien porque los datos se sepan. Ese tipo de comentarios, que parecen y son bromas, instalan la duda en las personas.

### 21.6.2 ¿Para qué sirve?

El sistema 360 es un método extraordinario para el desarrollo, porque nunca en el pasado ha habido un mecanismo que permitiera tener la opinión de quienes rodean a una persona en su trabajo sin que estuviera entintada por la subjetividad que toda opinión implica, además de los intereses involucrados en la situación. En 360 los intereses y la subjetividad disminuyen tamizados por el anonimato y por elementos estadísticos.

360 es un instrumento grupal o, si se prefiere, con tendencia a ser global, pero no tiene que ver con la disciplina ni con el despido. En cambio, es una mala forma de hacer evaluación de desempeño. La evaluación de desempeño es un instrumento que:

- 1. Está diseñado y sirve para analizar las características del evaluado y permite determinar aspectos de la remuneración y de la carrera de la persona.
- 2. Es claramente jerárquico. La evaluación de desempeño influye en la estabilidad de la persona en su trabajo y es una forma de dar aviso sobre dificultades y abre la posibilidad de corregirlas.
- 3. Ayuda a la relación entre supervisor y supervisado y deja constancias de ambos y de su jefe. Es un documento que permite, además, la intervención de Recursos Humanos cuando se avizoran dificultades. Lo que hay que hacer es trabajar para mejorar los estilos de conducción y para que las intervenciones de Recursos Humanos sean útiles, y cuantas menos, mejor, como indicador de un buen manejo del conflicto en general.

4. Cuando un jefe se reúne con su supervisado y la opinión de diez personas más, lo único que se logra es aumentar el conflicto. La multiplicidad de opiniones no ayuda a definir la relación entre ambos. Si la tendencia es negativa y el jefe tiene buen concepto del supervisado, es tan perjudicial como si la tendencia es positiva y el jefe tiene un mal concepto de él. En ambos casos, el jefe, al ver atacada su autoridad, reaccionará de una manera diferente que cuando tratan la posibilidad de continuar la relación cotidiana en la evaluación.
5. Lo importante es que se debe trabajar sobre los estilos de conducción y sobre la disminución de los conflictos. La empresa nunca dejará de ser jerárquica. La cuestión es cómo se maneja, y las cosas no se manejan mejor tapando los problemas, sino poniéndolos en evidencia y trabajando sobre ellos. En última instancia, aplicar el sistema 360 como evaluación de desempeño es una manera de allanarle el camino a los malos supervisores para que se laven las manos.
6. Usar 360 como elemento de evaluación de desempeño es pretender que el grupo es el que define el futuro concreto de la persona. El grupo influye en ese futuro, pero no actúa de manera directa como efectivamente lo hacen los supervisores del empleado. La intención de usar el 360 como herramienta de evaluación es bloquear las tendencias autoritarias de los jefes; pero, como es habitual en muchos teóricos, para no enfrentar una situación, empeoran otra.

### **21.6.3 ¿Qué niveles se evalúan?**

El sistema 360 es un instrumento de uso universal. Puede ser utilizado en todo tipo de empresa y a todo nivel. En general, se aplica en niveles altos y medios, o para personas con potencial. Lo importante es que se respeten las condiciones que requiere y que se haga de acuerdo con las técnicas en la materia.

### **21.6.4 ¿Quién evalúa? Comunicación y entrenamiento**

La evaluación la hacen el superior, los subordinados, el evaluado y los laterales con los que el evaluado tiene relación en los procesos de trabajo.

Los evaluados no tienen que ser muchos y los evaluadores tampoco.

Si se evalúa a 200 personas, y a cada una la evalúan 20 evaluadores, y cada evaluación demora 30 minutos en completarse y enviarse, se estarán utilizando 2.000 horas. Esto, hecho a un tiempo, puede paralizar la empresa.

Si se decide evaluar a 200 personas, se puede hacer en tandas menores, para no entorpecer el funcionamiento de la organización.

Si se considera que esta operación no está relacionada con los objetivos, realizarla a lo largo de algunos meses, en grupos de 20 o 30 personas, no producirá ningún tipo de perjuicio.

Por otra parte, es difícil que una persona no sea evaluada por menos de 6 personas. Pero no es necesario que sean 20. Habitualmente, entre el mismo evaluado, el jefe, y tres miembros de cada una de las comunidades de supervisados, clientes y pares, se suma un universo de 11 personas, lo que está, eventualmente, dentro de lo que ocurre en la realidad.

Si evaluamos a 200 personas, y a cada una la evalúan 11 personas, serán 2.200 personas las que intervendrán.

Si la empresa tiene 1.000 personas, es probable que los involucrados en el proceso tengan que completar entre 2 y 8 formularios, ya que la mayoría de los evaluados y evaluadores estarán en los niveles superiores. Cada supervisor, por ejemplo, tendrá que llenar su evaluación y la de 3 supervisados, por lo menos.

El criterio para elegir a los evaluadores debe ser el mismo. Pueden ser elegidos:

- por el CEO,
- por Recursos Humanos,
- por el evaluado,
- por el evaluado y su jefe,
- por el evaluado y su jefe con intervención de Recursos Humanos, etcétera.

Nuestra sugerencia es que los elija el evaluado con el conocimiento de su jefe. La razón de esto es que si el evaluado cree realmente que se trata de un sistema confidencial, diseñado con el propósito de obtener la mayor cantidad de información para su desarrollo personal, elegirá a quienes habitualmente son más críticos con él. No hay premios por tener más o menos puntos. Lo que importa es obtener buena información para la mejora personal. Entonces, lo normal es que se elija a los más críticos, no a los amigos.

El conocimiento por parte del jefe es necesario para evitar los casos en que pueda haber excesos en cualquiera de los dos sentidos, por muy críticos o por poco críticos. En todo caso, Recursos Humanos es siempre una posibilidad a la cual recurrir en caso de desacuerdo.

Es lógico que, cualquiera sea el criterio adoptado para elegir a los evaluadores, sea conocido por todos los participantes y, además, sea homogéneo, es decir que se aplique a todos por igual.

La evaluación requiere transparencia. Una comunicación clara que abra el camino de la transparencia, criterio que debe guiar en forma permanente su existencia.

La comunicación debe cubrir puntos tales como:

- ¿Por qué lo hace la empresa?
- ¿Cuál es el proyecto?
- ¿Cómo encaja en lo que hoy hace la empresa?
- ¿Quiénes van a participar?

- ¿Cómo se desarrollan las competencias?
- ¿Quiénes estarán involucrados?

Esta comunicación general debe ir seguida por reuniones de entrenamiento. Los temas del entrenamiento deberían ser:

- ¿Qué es 360?
- ¿Por qué se adopta?
- ¿Por qué me importa como evaluado y como evaluador?
- ¿Cómo se asegura el anonimato?
- ¿Cómo se debe hacer?
- ¿Cómo se debe puntuar?
- ¿Cuál es el tiempo que tengo para hacerlo?
- ¿Cómo sé que el proceso es equitativo?

#### **21.6.5 ¿Cómo se evalúa?**

Los formularios se entregan a cada evaluador en sobres cerrados, y éste tiene un cierto tiempo para enviarlos de la misma forma al procesador de datos.

El procesamiento de los datos debe hacerse en un periodo corto, lo cual dependerá de la cantidad de datos a procesar, pero estamos estimando una semana.

El procesador de datos, al que hemos dado ya espacio al tratar acerca de la confidencialidad, debe establecer tiempos de entrega del material.

Si el tiempo entre el envío de los datos y la entrega del material es un mes, las personas pierden contacto con el proceso y el efecto de involucración se debilita o desaparece.

El procesador debe actuar a partir del momento en que ha recibido los formularios de todos los participantes de ese grupo, persona o serie. Solamente debe reclamar a los interesados directamente si le falta la evaluación del jefe o la evaluación del evaluado. En esos casos debe dirigirse a los interesados, a quienes se supone que conoció en la reunión de presentación del sistema 360.

Entre el momento en que el procesador obtiene los formularios y el momento en que entrega la información al consultor, debería transcurrir no más de una semana.

#### **21.6.6 Parámetros de calificación**

En este proceso hay que ser particularmente explícito en los criterios de puntuación. No importa tanto cuáles sean los que se usen como que estén relacionados con criterios propios de ese lugar, que sean claros y comunes a todos.

Por esto es frecuente que la puntuación sea de 0 a 10, la escala que esta referida a modelos del tipo de los utilizados desde los primeros años de vida. Un ejemplo de puntuación y sus referencias sería:

- 0-2 Muy deficiente
- 3-4 Insuficiente
- 5-6 Regular
- 7-8 Bueno
- 9-10 Muy bueno

Se puede utilizar éste u otro similar. En la medida en que esos criterios sean los habituales en la mente de las personas del lugar, se obtendrán resultados más homogéneos y menos dispersos, no sólo estadísticamente, sino también respecto de la diferencia, difícil de detectar, entre lo que se quiso puntuar y lo que se lee como puntuado.

Hemos conocido casos en que las personas se sentían subvaluadas, porque sus criterios de puntuación eran diferentes. Solamente aclarando lo que estaba ocurriendo en la muestra, en términos generales, comprendían el concepto que estaba detrás de esa puntuación. La puntuación de 1 a 5 no es tan clara.

Desde luego que el entrenamiento se relaciona con esto de manera importante. Pero también es cierto que las personas, a causa del tiempo que transcurre entre el entrenamiento y la evaluación, se vuelven a instalar en sus criterios habituales. Por tanto, es mejor aplicar éstos al sistema que pretender cambiar uno de los primeros criterios que han adquirido en la vida, como es la calificación escolar.

Una vez finalizada la capacitación, se inicia el proceso de evaluación.

### 21.6.7 Definición de competencias

Las competencias describen los puntos a evaluar y son usadas, en general, para describir puestos de *management*. Lo que se busca con el sistema 360 es definir cuáles son las cualidades de los puestos gerenciales, y, por lo tanto, el estilo y la cultura que se desea como la más adecuada para la empresa.

No tiene sentido, sino en grandes organizaciones, hacer múltiples competencias para 360, porque además, si se diseñan modelos diferentes, se establecen las bases para que se produzcan culturas diferentes.

Las empresas que trabajan el 360 como instrumento de desarrollo son sofisticadas a un nivel en que las cualidades técnicas requeridas en los distintos puestos están cubiertas, muchas veces, en exceso. Si se definen cualidades técnicas, se desvía la atención del problema fundamental, que es el *management*.

El campo técnico es un tema típico de la evaluación de desempeño, a través de la cual se establecen los entrenamientos requeridos para desempeñarse mejor en el puesto. Eventualmente se puede incluir una sola competencia que valore el conocimiento técnico, descrito de una forma genérica.

El accionista o el grupo operativo superior es el que determina las competencias que se usarán. Si hay una visión, las competencias deben estar ligadas a esa visión. Si hay valores definidos, deben estar relacionadas con éstos. Pero es el nivel superior de la empresa el que definirá, en última instancia, la tendencia

hacia la cultura futura y, por lo tanto, es ese nivel el que debe determinar cuáles son las competencias.

La determinación de las competencias significa un proceso. Este proceso se puede hacer de diferentes maneras. Partiendo de la base de que las competencias deben ser establecidas por el nivel superior de la empresa, sugerimos hacer una lista en la que se enuncie sólo el título de cada una.

Cada componente del grupo gerencial que definirá el 360 las coloca en orden decreciente, individualmente y en privado. Le da el resultado a un consultor externo. Luego, éste ubica los títulos de acuerdo con los resultados de la votación y los lleva a una reunión con todos los participantes, en la que se establece el punto de corte.

También se pueden determinar en una reunión del grupo gerencial o del grupo de accionistas –o de ambos–, donde se discuta la cuestión. El problema de esto es que las personas con carácter más fuerte pueden imponerse, lo cual supondrá el mantenimiento de la cultura existente y la resistencia de otros.

Así, pues, sugerimos que el proceso se inicie con una encuesta que proponga un grupo amplio de competencias a elegir.

Una lista de competencias a discutir puede ser la siguiente:

- liderazgo,
- planeamiento y organización,
- conocimientos técnicos,
- conocimientos del negocio,
- actitud para el cambio,
- innovación,
- iniciativa,
- honestidad,
- capacidad para desarrollar a otros,
- manejo de conflictos,
- comunicación,
- resultados de la empresa, ganancias,
- relaciones con sus pares,
- desarrollo del personal,
- motivación del personal,
- trabajo en grupo,
- resolución de problemas,
- competencia técnica,
- profesionalidad,
- control gerencial,
- administración,
- manejo de crisis y estrés,
- perspectiva,
- creatividad,

- coordinación y control de recursos,
- conciencia de procedimientos y métodos,
- disciplina,
- conocimiento de clientes internos y externos.

La lista puede ser ésta, similar o diferente. Lo importante es que el grupo que elija las competencias de los puestos, lo haga describiéndolos en función de esa empresa. Es decir que no es sólo la cultura actual la que está en juego, sino, básicamente, la cultura futura. Esto es lo que debe quedar en claro para la elección.

Las competencias deben definirse. Esta definición está compuesta por frases que las describen. Las frases son las que establecen concretamente el contenido real de la competencia y determinan su puntaje, pero para mostrar la intención del contenido es mejor describirlas de una manera breve y sencilla. Es decir que, una vez determinada una competencia, ésta se desglosa en frases que son las que le dan contenido. Por lo tanto, el tipo de frase que se escriba para cada competencia establece la tendencia con que se la mira. Al preguntar algo estoy dando a entender qué es lo que me importa de ese título mayor, porque no pregunto otras cosas, ni de otra manera.

Las frases que componen las competencias elegidas son elaboradas por Recursos Humanos o por el consultor que esté trabajando con la empresa este tema. Presentamos aquí algunos ejemplos:

#### **Liderazgo**

- Brinda una dirección clara.
- Inspira confianza y energía en su gente.
- Logra aportes de su gente.
- Se mantiene con ánimo.
- Tiene una aproximación estratégica y táctica para su equipo y la empresa.

#### **Planeamiento y organización**

- Planifica con anticipación suficiente.
- Logra el compromiso del equipo antes de iniciar el trabajo.
- Utiliza los recursos humanos y las cosas de que dispone para obtener resultados.
- Se fija estándares altos.
- Cumple las metas en tiempo y calidad.

#### **Actitud para el cambio**

- Trabaja en situaciones ambiguas logrando resultados.
- Acepta las críticas.
- Da prioridad al desarrollo personal de sí mismo y de otros.
- Cambia rápidamente para conseguir resultados.
- Anticipa cambios.



**Honestidad**

- Tiene la confianza de los demás.
- Actúa éticamente cuando negocia con terceros.
- Defiende sus convicciones.
- Se hace responsable de sus acciones.

**Comunicación**

- Escucha atentamente a los demás.
- Da opiniones útiles.
- Solicita opiniones.
- Mantiene a los empleados informados al día.
- Se expresa clara y concisamente.

**Trabajo en equipo**

- Privilegia los objetivos del grupo sobre los propios.
- Da a los miembros del equipo la impresión de que valora sus contribuciones.
- Apoya a los miembros del equipo que necesitan ayuda.
- Tiende a la colaboración con otros grupos y no al enfrentamiento.
- Motiva a los miembros del equipo.

Pero si queremos hacer hincapié en otros aspectos de la competencia elegida, usaremos otras frases. Por ejemplo, en el caso de control gerencial, las preguntas pueden ser: “¿Hace cumplir los horarios?”, “¿Controla el movimiento de dinero?”, “¿Es cuidadoso en la administración de los bienes de la empresa?”.

La competencia tiene el mismo título que la anterior. Pero el contenido es totalmente distinto. En la empresa anterior, los *managers* y futuros *managers* tenderán a ser positivos en la negociación con terceros o en defender sus convicciones. En esta última, en cambio, se preocuparán por manejar los fondos de la empresa correctamente o en mostrarse precisos.

Las frases también pueden estructurarse como preguntas. En ese caso se preguntaría “¿Maneja correctamente los fondos de la empresa?”, o más específicamente todavía, “¿Esta persona maneja correctamente los fondos de la empresa?”.

Preferimos la forma directa de descripción en frases que no obliguen al evaluador a saltar de la forma inquisitiva a la afirmativa, y que puedan dar lugar, en ese ejercicio, a confusiones.

Nuevamente, el nivel superior deberá aceptar el componente de cada competencia porque, como es claro, estas frases están definiendo las bases del *management* de la empresa.

En algunos casos hemos podido ver sistemas con comentarios que no se podían identificar por la letra, ya que eran tipeados por el procesador. Sin embargo, habitualmente los evaluados sabían quiénes habían hecho tal o cual comentario, bien porque era un tema que les preocupaba, bien por la forma de expresarse. Por eso creemos que los comentarios no agregan demasiado –por

otra parte, suelen ser pocos y magros– y, en cambio, tienden a dar la impresión de pérdida de la confidencialidad.

En esta estructuración, seguramente el último tema es la cantidad de competencias y de frases a elegir. Ambas cuestiones son decisiones de la empresa. Podemos dar dos orientaciones al respecto. Por un lado, ni las competencias ni las frases deben ser tantas que produzcan cansancio, superposición de temas o prevención por el trabajo que le espera al evaluador.

Las competencias suelen estar en el orden de las 10 a 15, pudiendo ser más o menos. Lo que sucede es que cuando se comienzan a buscar las cualidades que queremos de los puestos del *management*, agregamos siempre una competencia más.

Las frases tienen que establecer las tendencias de la composición de cada competencia. No se puede pretender que cubran todos los aspectos o ángulos de cada una. Por otra parte, deben ser suficientes como para que se compensen en el promedio final. Por eso sugerimos que sean no menos de 4 y no más de 6, ya que menos dejará la competencia demasiado limitada a pocos aspectos y más de 6 resulta engorroso, tanto para el evaluador como para el procesador y el análisis posterior.

### 21.6.8 Ejemplo de formulario

El formulario constará de:

- Nombre del evaluado
- Posición del evaluador respecto del evaluado
- Jefe - Evaluado - Subordinado - Cliente - Par  
(marcar lo que corresponda)

.....

Lista de frases a puntuar

Puntaje

#### **Liderazgo**

Brinda una dirección clara  
 Inspira confianza y energía en su gente  
 Logra aportes de su gente  
 Se mantiene con ánimo  
 Tiene una aproximación estratégica  
 y táctica para su equipo y la empresa

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### **Planeamiento y organización**

Planifica con anticipación suficiente  
 Logra el compromiso del equipo  
 antes de iniciar el trabajo  
 Utiliza los recursos humanos y las cosas  
 de que dispone para obtener resultados  
 Se fija estándares altos  
 Cumple las metas en tiempo y calidad

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Y así siguiendo con todas las competencias y frases que se hayan elegido.

### 21.6.9 Duración del proceso

Una vez estructuradas las competencias, este material se reúne en un formulario donde los evaluadores marcarán cada frase con el puntaje que consideren.

Los formularios tienen tres características básicas: a) *multiple choice*, b) puntajes de 1 a 10, y c) imposibilidad de reconocer quién lo envió, salvo obviamente el del jefe y el del evaluado. Los demás tendrán una marca en el cuadrado donde se determina el grupo: Clientes - Pares - Supervisados, para poder ser procesados en su grupo.

Éstas u otras variantes se pueden analizar de tal manera que, manteniendo la confidencialidad, den a las personas la seguridad de que no están siendo víctimas de ninguna irregularidad. El consultor interno tiende a destruir el sistema 360, más allá de los deseos de quienes dicen lo contrario y de los eufemismos que se usen. Esto es así porque sino el consultor interno aumenta su poder en forma desproporcionada respecto de su posición natural en la empresa, con respeto y/o temor por la información que maneja, lo que distorsiona su trabajo y las demás relaciones internas.

### 21.6.10 Feedback

El material que se debe emitir está compuesto por distintos capítulos. Proponemos los siguientes:

- Puntaje de las competencias, de mayor a menor.
- Puntaje de las diez frases superiores y de las diez inferiores.
- Puntaje de las frases con explicitación de los puntajes de cada grupo.
- Relación entre los puntajes del grupo y del evaluado.

Se pueden agregar elementos tales como la dispersión de cada uno de los puntajes, la relación entre los grupos, etc., por ejemplo:

#### Brinda una dirección clara

Promedio	7,44
Evaluadores	11
Acuerdo	0,81

#### Inspira confianza y energía en su gente

Promedio	8,02
Evaluadores	13
Acuerdo	0,54

O sea que “brinda una dirección clara” es una frase que recibe, en conjunto, un promedio de puntuación de 7,44. Han respondido a la pregunta 11 evaluadores y el acuerdo es de 0,81.



- Por último, la comparación entre la puntuación del evaluado y del grupo en cada competencia nos permite profundizar en aspectos de la persona del evaluado que le sirvan para su plan futuro. En este caso, el análisis de las frases es excesivo para los propósitos buscados.

Puede ocurrir que haya acuerdos entre evaluadores y evaluados y, de hecho, sabemos que se han producido. Seguramente, también otros que nunca han salido a la luz. Sin embargo, ha sido siempre en casos donde el sistema 360 era usado como evaluación de desempeño para fijar sueldos o donde se suponía que la confidencialidad no era suficiente. En casos similares, las personas se defienden apoyándose mutuamente contra un sistema que les resulta potencialmente peligroso. Esta sospecha y otras pueden ser objeto de análisis. El solo hecho de saber que hay un *soft* de análisis de variables exóticas tiende a reducir esas irregularidades.

Se debe comunicar que se efectúan los análisis, para que se mantenga la transparencia del proceso; pero debe hacerlo el procesador, de manera tal que la confidencialidad se conserve.

Si se detectan casos en que se produzcan efectivamente variantes por encima de la normalidad, esos puntajes deberán eliminarse; y si se trata de una persona, deberá hacerse saber a los evaluadores el hecho, sin por eso modificar los resultados obtenidos con el resto de los evaluadores.

Las pruebas que se pueden realizar para chequear la normalidad de la muestra son diversas, entre ellas:

- Ítems a los cuales las personas tienden a no responder: pueden no ser claros o de difícil respuesta, por lo que se podría llegar a eliminarlos de la muestra.
- Evaluadores que siguen parámetros significativamente diferentes del resto: pueden ser errores de interpretación o *ex profeso*, cuyos puntajes podrían incluso ser eliminados (por ejemplo, si tienen una variación del 20 por ciento en el 40 por ciento de la muestra).
- Respuestas que tienden a ser muy altas o muy bajas en el mismo ítem: puede tratarse de temas de difícil respuesta o comprensión que habrá que modificar en el futuro o eliminar en la muestra actual.
- Distribución de respuestas: muestra cómo se suelen distribuir las respuestas en general o analizándolas por tipo de respuesta, por sexo, por nivel, por lugar de trabajo, etcétera.
- Ítems a los cuales las personas han contestado de manera similar: puede tratarse de ítems redundantes.
- Decaimiento en las respuestas finales: puede indicar que el formulario es muy largo.

Los pasos finales:

- El consultor le envía el material al evaluado.
- Hace una entrevista de *coaching* con el evaluado.

Desde la evaluación hasta este momento no debería haber transcurrido más de un mes, lo que es posible si se trabaja con grupos de pocas personas por mes.

Como resultado de ese *coaching*, el evaluado desarrolla un plan de acción que está dedicado exclusivamente a la mejora de los temas que aparezcan en el 360, no a los objetivos.

Conviene que este plan de acción no sea muy extenso, y no debería referirse a más de dos o tres acciones o propuestas concretas.

Una vez escrito, el plan se presenta al superior. Si éste no lo aprueba, el evaluado puede dirigirse a Recursos Humanos, en queja. Si éste lo aprueba, el evaluado se dirige a Recursos Humanos para que le provea los servicios que puedan ser necesarios para el cumplimiento del plan, de acuerdo con las prácticas habituales de la empresa.

Parte del plan de acción son los plazos de revisión. Ésta es la forma más concreta de seguimiento que deberán hacer el evaluado y su jefe.

#### 21.6.11 Periodicidad

Conviene que este proceso se repita cada dos años. La evaluación de desempeño tiene un término anual. El mismo periodo tienen los negocios. Pero el sistema 360 apunta, básicamente, a problemas de relaciones, tema muy complejo, por esto creemos que conviene darse más tiempo entre una evaluación y la siguiente.

Dos años es un tiempo adecuado para que las personas intenten un cambio en sus hábitos, y da cierta posibilidad de detectar si mantienen su nueva actitud. La experiencia dice que dos años para trabajar una percepción, un hábito, una actitud, puede ser un tiempo corto para percibir algo más que principios de cambio, y suficientemente largo para poder ver la novedad ya asentada como parte del modo de ser del empleado. Lo cierto es que en un año es poco lo que se puede hacer y en tres años se pierde relación con la situación anterior y se desvaloriza lo que se consideró importante, con lo cual la acción decae. Por eso sugerimos dos años entre una evaluación y la siguiente.

El desarrollo humano se inicia con el primer aprendizaje del primer hombre y sigue permanentemente. Sin embargo, no todo el mundo desea desarrollarse; alrededor de un 50 por ciento de las personas quiere mantenerse simplemente donde está. Esto no es bueno ni malo, sino sólo una realidad.

El desarrollo empieza por definir cuál es la situación de lo que debería ser y de lo que efectivamente es en un puesto. Después hay incentivos externos y hay obstáculos para el desarrollo.

## 21.7 Resumen

La evaluación de desempeño es un muy buen instrumento para el desarrollo. La información que se obtiene es muy importante. Tiene grandes ventajas y pocos inconvenientes.

De los diferentes sistemas existentes, el más utilizado es el de factores y grados. El proceso de su aplicación no es muy distinto del que se lleva a cabo en la evaluación de tareas, comenzando por la decisión política de evaluar. Se suele evaluar anualmente y es conveniente que el evaluador sea el supervisor junto con su jefe.

Se puede evaluar usando competencias y en algunas empresas se utiliza evaluar el desempeño junto con los objetivos anuales.

El sistema 360 es excepcional para obtener información a partir de la cual desarrollar planes de mejora personal. Debe ser confidencial y estar estructurado sobre la base de competencias. Estas competencias deben ser elegidas en un conjunto que se proponga al grupo que la empresa defina. Cada competencia tiene frases que la describen. Es importante que el coordinador sea un externo para asegurar la confidencialidad. La menor duda produce la distorsión de los datos. Cada evaluado elige a sus evaluadores con el acuerdo de su jefe y entrega al coordinador el formulario en sobre cerrado. Éste procesa los datos, se los da al *coacher* y al interesado. El evaluado, después de la reunión de *coaching*, hace sus planes de mejora.





## CAPÍTULO 22. **Desarrollo de Recursos Humanos**

---

### Parte 2da.

**E**n este capítulo desarrollaremos las técnicas útiles para definir el potencial, observaremos el planeamiento de carrera, sus ventajas, sus técnicas, el inventario de personal, la hoja de planeamiento, el organigrama funcional y el organigrama de reemplazo, la carrera tipo, la pirámide y los cuadros de reemplazo. Analizaremos la administración de la capacitación y su evaluación. Por último, veremos el *coaching*, el *counseling*, el *mentoring* y el *knowledge management*.

### **22.1 Potencial**

El potencial es una decisión subjetiva que supone cualidades no comprobadas en una persona para un puesto que no ha ejercido. El tema del potencial es muy difícil de manejar. Por esto no debe darse a conocer, ya que despierta expectativas sobre cuestiones que, seguramente, cambiarán con el tiempo. Esto es así porque el potencial es la percepción subjetiva de la organización sobre el futuro de un empleado y porque las condiciones en el entorno se modifican constantemente en nuestros días.

El potencial es un elemento que permite a la empresa conocer con cuántas personas cuenta y en qué sectores están para ascender en la organización. No todos los miembros de una empresa tendrán potencial, y está bien que así sea. Pero si no sabe con qué cuenta, el futuro de la organización está en duda. Las búsquedas externas a último momento no siempre son la mejor manera de cubrir puestos por todo lo que ya hemos dicho. Estimar el potencial es un comienzo para prevenir el futuro. A éste lo constituyen:

- a. Aspectos anteriores: estudios, experiencia, desempeño, puestos ocupados, adecuación a la organización.
- b. Aspectos actuales: aceptación por parte de la organización, situación de la empresa, existencia de otros competidores en el área.

Cualquier cambio incide sobre la valoración del potencial, hasta el punto de cambiarlo.

## 22.2 Código de potencial

Para usar en la determinación de potencial hay dos códigos diferentes, que por su similitud pueden llevar a confusión.

El código de potencial general es el que se usa en la evaluación de desempeño: sin potencial, potencial para un nivel, potencial para dos niveles, alto potencial.

El código de potencial de reemplazo es el que se usa en el organigrama de reemplazo y en el cuadro de alto potencial. En este caso hay muchas empresas que tienden a colocar en esos recuadros el tiempo real de reemplazo, por ejemplo: inmediatamente, un año, dos a cuatro años, etcétera.

Sin embargo, esto es irreal. Si no hay un plan de carrera concreto, no hay tiempo establecido previamente en un cuadro de reemplazo. Lo que se dice en un cuadro de reemplazo es que si Martínez se va, Pérez está listo inmediatamente para ocupar el puesto, Fernández podrá tomarlo con algunas falencias, González es un candidato eventual pero todavía le falta.

O sea que lo que hay que hacer es convertir esto en un código. El código significa además un acuerdo del grupo de planeamiento en sí: Tal se va, Cual ocupa su lugar, sin discusiones posteriores, automáticamente.

Cubriendo estas necesidades operativas es que recomendamos el siguiente código:

- 0. Listo inmediatamente para ocupar el puesto. La línea se compromete a darle el puesto.
- 1. Aunque tiene falencias, puede ocupar el puesto en caso de vacante. La línea se compromete a darle el puesto.
- 2. Tiene falencias que deberá cubrir. La línea no se compromete a darle el puesto. Es candidato a ser tenido en cuenta.
- 3. Está lejos de poder ocupar el puesto, pero es candidato a ser desarrollado.

De esta manera, no se debe recurrir al código engañoso de a cuántos años está la persona de ocupar el puesto y, en cambio, se establecen mecanismos que permiten compromisos entre los miembros de la empresa, evitando los conflictos habituales cuando hay que cubrir una vacante no planificada.

Se recomienda, además, limitar los códigos 2 y 3, para que no se conviertan en un código eterno, sin compromiso alguno. Ha dado buenos resultados que el código 3 sólo se puede usar un año. Al siguiente año el candidato se elimina o pasa al código 2. En el código 2 se puede mantener tres años. Al cabo de ellos pasa al código 1, con compromiso de ponerlo en el puesto en caso de vacante, o se elimina el nombre de la lista de potencial. Además, una persona eliminada de la lista de potencial no puede ser incluida nuevamente al año siguiente.

Esto es darle continuidad al concepto de potencial, que no se define por el hecho de que una persona haya tenido un año más flojo, sino que se centra en cuánto más puede dar alguien. El potencial no es un vaivén sino una tendencia.

Tener varios códigos para un mismo tema lleva a confusión. Por lo tanto, sugerimos unificar en uno solo, alguna de las tres posibilidades que hemos presentado: por años a ocupar el puesto, por niveles, por código de compromiso organizacional.

De los tres sugerimos unificar el último, por ser el más abarcativo y, sobre todo, el que incluye el compromiso de los miembros de la organización.

## 22.3 Lista de potencial

La lista de potencial se utiliza cuando no existen cuadros de reemplazo. Los hay de dos tipos:

- Lista de alto potencial
- Lista de potencial general

La primera establece los nombres de aquellas personas consideradas con potencial para ocupar los primeros niveles de cada área, indicando el código de potencial de reemplazo, por ejemplo:

Código de reemplazo	0	1	2	3
Producción	Pérez	Fergus	Petro	Kroll
Comercialización	Márquez	-	Jorge	Juárez
Finanzas	González	Gómez	Martín	Antúnez
Recursos Humanos	Martínez	Estrada	-	-

La lista de potencial general establece los potenciales de la totalidad de la empresa, para lo cual se usa el código de potencial por niveles, por ejemplo:

Grupo de evaluación	Código 1 (1 nivel)	Código 2 (2 niveles)
5	Martel	Pertossi
6	Atin	Pérez
7	Antonelli	Rolan

Es preferible desarrollar cuadros de reemplazo con los datos que nos da la evaluación de desempeño en vez de hacer una lista de potencial, porque los cuadros nos dan una visión más clara y específica de la situación de la empresa.

El desarrollo humano se inicia con el primer aprendizaje del primer hombre y sigue permanentemente. Sin embargo, no todo el mundo desea desarrollarse, y alrededor de un 50 por ciento de las personas simplemente quiere mantenerse donde está. Esto no es ni bueno ni malo, sino sólo una realidad.

El desarrollo empieza por definir cuál es la situación de lo que debería ser y lo que realmente es respecto de un puesto. Después hay incentivos externos y hay obstáculos para el desarrollo.

La evaluación de desempeño es un muy buen instrumento para el desarrollo. La información que se obtiene con ella es muy importante. Tiene grandes ventajas y pocos inconvenientes.

De los diferentes sistemas que existen, el más utilizado es el de factores y grados. El proceso de su aplicación no es muy diferente que el de la evaluación de tareas, comenzando por la decisión política de evaluar. Se suele evaluar anualmente y es conveniente que el evaluador sea el supervisor junto con su jefe.

Se puede evaluar usando competencias y se utiliza en empresas evaluar el desempeño junto con los objetivos anuales.

El sistema 360 es excepcional para obtener información para mejora personal. Debe ser confidencial y estar estructurado sobre la base de competencias. Estas competencias deben ser elegidas de un conjunto que se proponga al grupo que la empresa defina. Cada competencia tiene frases que la describen. Es importante que el coordinador sea un externo para asegurar la confidencialidad. La menor duda produce la distorsión de los datos. Cada evaluado elige sus evaluadores con el acuerdo de su jefe y entrega al coordinador el formulario en sobre cerrado. Éste procesa los datos, se los da al *coacher* y al interesado. El evaluado, después de la reunión de *coaching*, hará sus planes de mejora.

El potencial es una definición de la empresa sobre las posibilidades de ascenso de su personal. Es una decisión subjetiva y, como tal, no debe ser conocida para no crear expectativas. Tiene códigos precisos de manejo y se pueden hacer listas de potencial cuando no hay cuadros de reemplazo.

El planeamiento de la carrera del personal es importante para la continuidad de la empresa. Está compuesto por algunas técnicas que han sido vistas y además por el inventario de personal, que se requiere en organizaciones grandes para tener todos los datos de la persona; la carrera tipo, que ayuda a hacer un desarrollo coherente y sistemático de las personas, y la pirámide, que ayuda a visualizar el conjunto de los puestos de la empresa.

Quizá el más importante de todos sea los cuadros de reemplazo, donde los niveles directivos se reúnen a discutir los diferentes casos y definen las sustituciones bajo códigos de reemplazo que establecen la situación de las personas. De esas reuniones surgen no sólo decisiones de futuro, sino también decisiones de entrenamientos, de transferencias y de promociones inmediatas.

## 22.4 Planeamiento de carrera

El planeamiento de carrera es una técnica que coordina y explicita el desarrollo y los movimientos del personal en el futuro. Esto significa orden y continuidad en la empresa y la mejora de las relaciones, ya que el personal es consciente de que la dirección se ocupa de él.

Reúne, entre otras, las siguientes ventajas:

- Explicita las opiniones.
- Permite la discusión de los distintos puntos de vista.
- Elimina las disputas cuando se produce una vacante.
- Logra la aceptación de los futuros ocupantes antes de que estén en el puesto, facilitando su tarea futura.
- Disminuye los conflictos.
- Hace que la gente se sienta mejor porque sabe que por lo menos una vez por año se ocupan de su futuro (aunque no sea el caso específico, la gente confía en la estabilidad de los sistemas y no crea conflictos por falta de atención).

Entre sus desventajas o dificultades se puede mencionar que:

- Los niveles superiores se resisten a objetivar sus opiniones porque de esa manera pierden poder de arbitrariedad.
- Pueden haber filtraciones de la información.
- Para realizar un desarrollo tanto del personal como de la empresa, se precisa hacer un planeamiento de carrera que concrete esa continuidad imprescindible.

El planeamiento por impulsos no sirve. El planeamiento de todo desarrollo tiene que tener continuidad.

## 22.5 Técnicas que hacen al planeamiento

Las técnicas que hacen al planeamiento son:

- Descripción de tareas (estándar o perfil de puesto)
- Inventario de personal
- Evaluación de desempeño
- Hoja de planeamiento
- Organigrama funcional
- Organigrama de reemplazo
- Carrera tipo

- Pirámide
- Plan de capacitación
- Lista de potencial

#### Descripción de tareas

Ya ha sido analizada en capítulos anteriores.

#### Inventario de personal

Para poder hacer planeamiento se deben tener datos suficientes del personal; habitualmente, sólo se tienen los básicos. Aquí se trata de reunir información completa respecto a estudios, experiencias y habilidades; es decir, elementos que puedan servir para guiar el planeamiento de la carrera de esa persona. Para empresas grandes adjuntamos un formulario de relevamiento de datos. Las de menor tamaño no precisarán algo tan completo; en ocasiones basta un agregado a la hoja de evaluación de desempeño, que incluya estos datos complementarios. Para mantenerlos al día, nuevamente podrá bastar una hoja en el formulario de evaluación de desempeño.

#### Evaluación de desempeño

Ya fue tratada.

#### Hoja de planeamiento

Sistema poco usado por ser burocrático y pesado. En su reemplazo se utiliza una hoja de movimientos del año planificado y de cuadros de reemplazo. Se agrega un ejemplo para describir la intención y la dificultad que hoy en día supone.

#### Organigrama funcional

El organigrama funcional, o sea, el organigrama de la empresa, es necesario para conocer los puestos de que se trata y las posibilidades de movimiento que esto implica.

#### Organigrama de reemplazo

Es el resultado del análisis de las coberturas posibles de los puestos existentes o futuros. El cuadro de reemplazos es la base del mantenimiento de la continuidad de la empresa, ya que las demás técnicas resultan muy burocráticas. Lo trataremos en detalle más adelante en este mismo capítulo. Para su armado, se sugiere poner a la izquierda el potencial y a la derecha el código de tiempo, o usar solamente el código de tiempo, así se agiliza el sistema y se mantiene sólo lo importante, es decir, el código acordado por las partes para el eventual reemplazante. Lo demás resulta una molestia administrativa y tiende a ocasionar el rechazo del proyecto.



## FORMULARIO 22.2 | Datos personales

03	Estudios	Establecimiento	Años o asig.																							
			Aprob.	Total																						
Primarios																										
			1																							
Secundarios																										
			2																							
Superiores																										
			3																							
Universitarios																										
			4																							
Primarios																										
D. Grupo familiar - Cónyuge																										
04	Apellido y nombre										Vive	Con.	Unl.	Fecha casamiento			A car.		Conv.		S. fam.					
														Día	Mes	Año	Sí	No	Sí	No	Sí	No				
Fecha nacimiento			Documento de identidad - C.I. - L.E. - L.C. - Pasaporte										Trab.													
Día	Mes	Año	Número					Expedido por					Sí	No												
E. Otros																										
05	Parentesco		Apellido y nombre										Vive	Sexo	A car.		Conv.		Imped.							
	Sí	No													Sí	No	Sí	No								
Fecha nacimiento			Documento de identidad - C.I. - L.E. - L.C. - Pasaporte										Trab.		Años asig.											
Día	Mes	Año	Número					Expedido por					Sí	No	Apro.	Total										
05	Parentesco		Apellido y nombre										Vive	Sexo	A car.		Conv.		Imped.							
	Sí	No													Sí	No	Sí	No								
Fecha nacimiento			Documento de identidad - C.I. - L.E. - L.C. - Pasaporte										Trab.		Años asig.											
Día	Mes	Año	Número					Expedido por					Sí	No	Apro.	Total										
05	Parentesco		Apellido y nombre										Vive	Sexo	A car.		Conv.		Imped.							
	Sí	No													Sí	No	Sí	No								
Fecha nacimiento			Documento de identidad - C.I. - L.E. - L.C. - Pasaporte										Trab.		Años asig.											
Día	Mes	Año	Número					Expedido por					Sí	No	Apro.	Total										



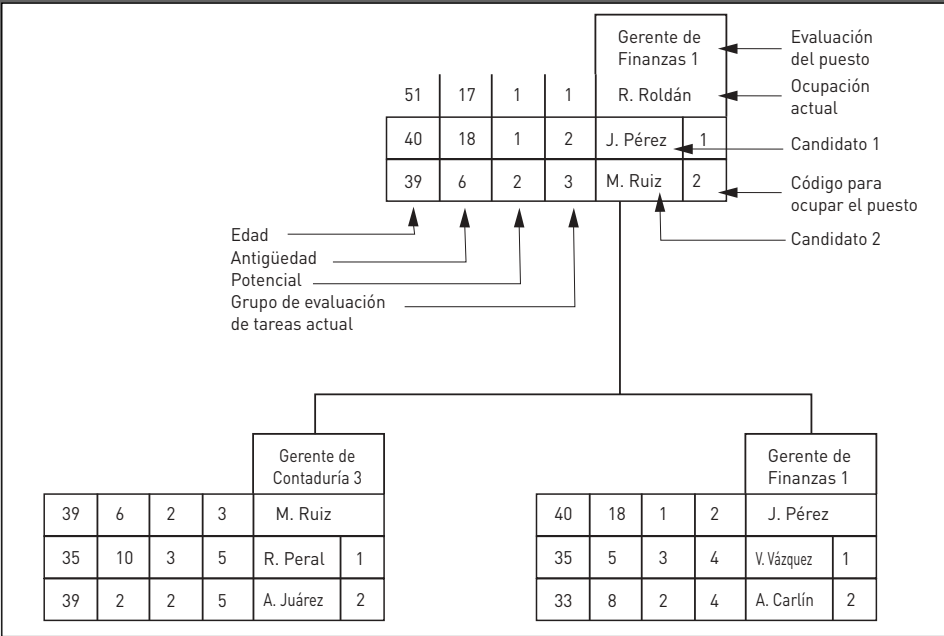
**GRÁFICO 22.1 | Plan de carrera, personas y puestos**

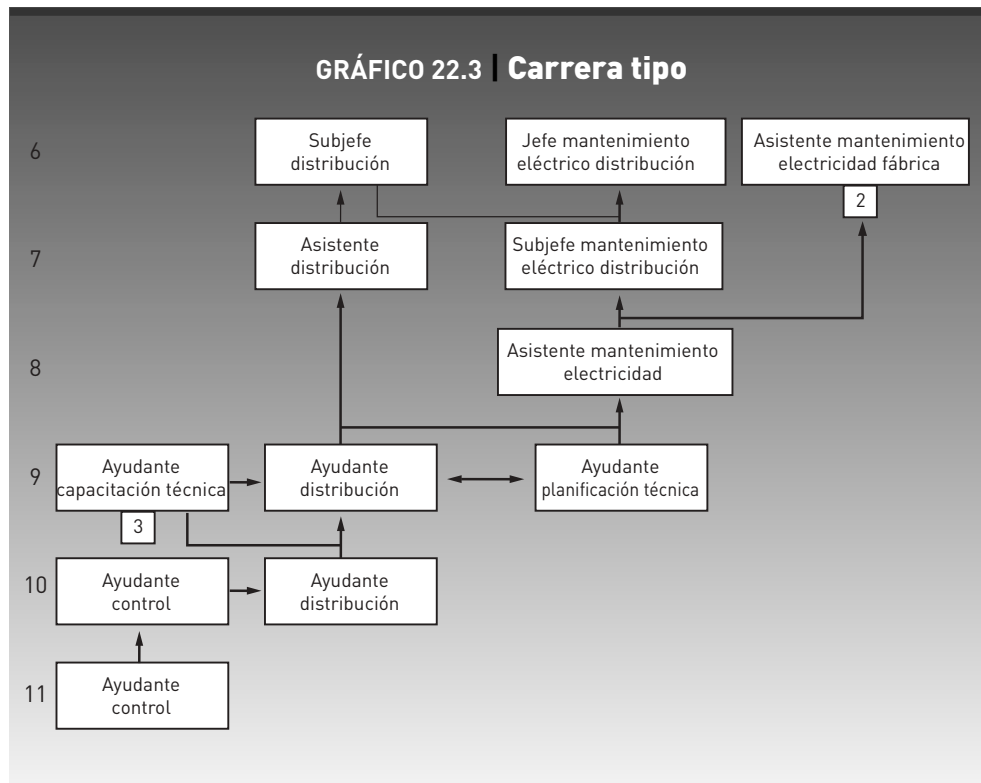
Número de título	Grupo	Antigüedad en el puesto ocupado	1968	1969	1970
20. Gerente de Impuestos	3	1- 3-67	Pérez, E.		
21. Subgerente	4	1- 7-67	Amedo, A.		
22. Asistente	6	1- 6-65	Prento, N.		Prento, N. Ostiza, R.
23. Asistente	6		vacante	Juárez, R. (Nº 35)	
24. Ayudante	8	1- 1-68	Ostiza, R.		
	8	1-10-59	Parente, A.	Alfino, N. (Nº 18)	

Número de título	Grupo	Poten- cial	Edad al 31-12-68	Antigüedad al 31-12-68	Ocupa el puesto	1968	1969	1970
20. Pérez, E.	3	1	37	3	1- 3-67	Gerente de Impuestos		
21. Amedo, A.	4	2	39	5	1- 7-67	Subgerente	Gerente de Contaduría	
22. Prento, N.	6	2	41	12	Asistente	Subgerente		
23.								
24. Ostiza, R.	8	2	29	4	1- 1-68		Asistente	
25. Parente, A.	8	0	49	22	1-10-59	Ayudante		

**GRÁFICO 22.2 | Cuadro de reemplazo**





### Carrera tipo

La carrera tipo es la secuencia de puestos que una persona debería ocupar para llegar a una posición determinada en la empresa.

### Puestos de ingreso

Una empresa que quiera hacer un desarrollo adecuado de personal tiene que empezar por los puestos de ingreso. Éstos no son cualquiera, sino aquellos definidos como tales en la base de la pirámide.

En el ejemplo dado de carrera tipo del gráfico 22.3, el puesto de ingreso sería el de ayudante de control. La persona que ingrese en ese puesto es el futuro director de la empresa y, por tanto, debe tener las condiciones básicas que se espera de alguien con potencial. No obstante, también se puede elegir tomar a alguien sin potencial. Éste no será el único puesto de ingreso en la empresa, y cada uno de los que se determinen con este propósito estará abriendo los canales del futuro.

Sin embargo, al tratar el tema del potencial hemos dicho que no puede haber una empresa donde todos sus componentes sean personas con esta característica, ya que eso podría terminar en una batalla campal. La cuestión es administrar adecuadamente a las personas que tienen potencial con aquellas que no lo tienen y con las que, teniéndolo, perderán en la carrera.

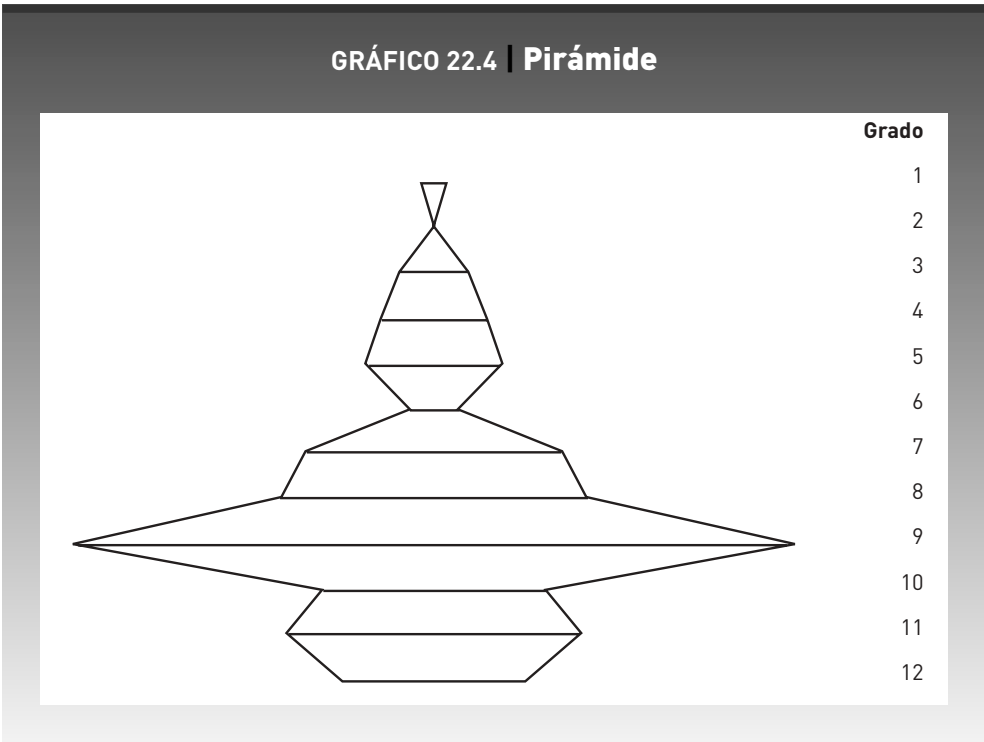
Éstos son los análisis que surgen en las reuniones de planeamiento y ése es el lugar donde hacerlos.

Cuando tratamos el tema de selección quedó implícito el hecho de que esa puerta de ingreso de la empresa es la que define el potencial necesario. La necesidad de potencial será uno de los criterios por los que en ciertos momentos las condiciones de ingreso serán más duras que en otros, en busca de reforzar necesidades futuras que se prevén, por crecimiento o por defecto.

Para un análisis más en profundidad se debería utilizar la carrera tipo, desarrollada por la línea y el departamento de Recursos Humanos, donde se indiquen los movimientos que debería hacer quien fuera escalando para ocupar las distintas gerencias de la empresa. Es útil para hacer un desarrollo completo y sin problemas cuando necesitemos a alguien en un puesto determinado. Se hace una vez y sufrirá modificaciones sólo en el caso de que aparezcan nuevas necesidades muy diferentes.

### Pirámide

Los movimientos de personal tienden a sufrir los problemas que plantean las formas de las estructuras de las organizaciones. El análisis de la pirámide de personal permite visualizar rápidamente los estrangulamientos y los valles, donde tendremos problemas con los movimientos del personal. Cada grupo de evaluación de tareas reúne cierta cantidad de puestos que son, a su vez, una o varias posiciones. Esto conforma el perfil de movimientos posibles. Si se tiene tiempo, hacerlo una vez es útil. En general no se producen muchas modificaciones sobre el primer modelo logrado, ya que esto significaría cambios de estructura que no suelen ocurrir en las empresas.



## 22.6 Cuadros de reemplazo

Los cuadros de reemplazo son el instrumento más apto para tener una clara visión de los posibles sustitutos con los que cuenta la empresa. De allí surge la necesidad de capacitar personas y de buscar refuerzos. También puede ocurrir que haya una acumulación de potencial en algún punto de la empresa y que convenga desarrollar estrategias para aprovecharlo en diferentes áreas.

Para trabajar en el tema de los cuadros de reemplazo, debe contarse con el organigrama de la empresa y la evaluación de tareas y de potencial. Conviene tener la evaluación de desempeño, la descripción de tareas y el inventario de personal. Concluida la evaluación de desempeño, es el momento indicado para hacer el planeamiento, si no lo hubiere, al comienzo del nuevo año contable. Debe definirse qué grupos serán objeto de planeamiento y qué niveles lo harán.

El planeamiento de la carrera del personal dentro del convenio está determinado por las condiciones de capacitación y antigüedad que debe tener el candidato. No se hace reunión sobre ellos y no se cuestionan los niveles.

En cambio, el personal fuera de convenio debe poder planificar el nivel inmediato inferior y dar sugerencias sobre sus propios sustitutos. Estas reuniones deberían considerar a todo el personal fuera de convenio. Conviene empezar por el nivel más alto y ampliarlo cada año a niveles inferiores. Esto depende, de todas maneras, de la cultura de la empresa. En todo caso, los asistentes de un nivel de dirección deberían considerar los cuadros de reemplazo hasta el nivel inferior a ellos; si se amplía a los gerentes, el análisis debería llevarse hasta el nivel inmediato inferior al de gerentes. Y si se hiciera con el nivel de jefes, éstos considerarían los reemplazos hasta su nivel inferior.

### 22.6.1 Reunión de cuadros de reemplazo

La mecánica de la reunión es importante. Sugerimos lo siguiente:

- Tener material con los organigramas de cuadros de reemplazo, alto potencial y plan de capacitación y carrera.
- Cada miembro del grupo que se reúne pasará al frente y hará las sugerencias al grupo acerca de quiénes podrían ser candidatos para los reemplazos de su grupo. Se discute cada caso.
- Tener material de evaluaciones de desempeño, descripciones de tareas, inventario de personal y todo el que se considere necesario para ayudar a aclarar cuestiones.
- El presentante colocará en la lista de alto potencial a los candidatos propuestos y aprobados por el grupo. También, en la hoja de capacitación y carrera, los cursos, quiénes los harán y los movimientos de personal previstos para el año siguiente.
- La decisión final será del supervisor, que es quien está haciendo la presentación. Sin embargo, es evidente que el presentante no podrá colocar como

candidato a cualquier persona, aunque tenga todos los elementos propios de evaluación de desempeño y potencial a su favor.

- El acuerdo de la organización es fundamental para que alguien pueda funcionar en su puesto. Y si no lo tiene, es mejor saberlo antes y poder analizarlo debidamente para zanjar las diferencias o eliminar al candidato conflictivo. También para colocarlo a pesar de todo, caso poco probable.
- Discutidos todos los casos de cada uno de los miembros del grupo, RR.HH. recogerá el material y confeccionará las listas y cuadros de reemplazo que se darán a dichos miembros o que quedarán en manos de RR.HH. para ser consultados cuando se desee. Esto, una vez más, depende de la cultura de la empresa y de los costos.
- RR.HH. se encargará de coordinar los movimientos y la capacitación acordada para cada caso.

## 22.7 Administración de capacitación

Administrar la capacitación es la base para que el desarrollo tenga continuidad. El entrenamiento suele ser discontinuado y las empresas no siempre mantienen criterios de continuidad uniformes en el tiempo. Esto se debe a distintos factores, pero uno de ellos es la falta de una administración adecuada que permita ver qué es lo que ha estado ocurriendo, base informativa necesaria para tomar conciencia de la realidad y adoptar decisiones futuras.

La administración de la capacitación es un proceso que tiene tres etapas básicas: recepción de información, concreción del entrenamiento y relevamiento de resultados.

### 22.7.1 Recepción de información

La información para el entrenamiento de una persona se recibe de las siguientes fuentes:

- evaluación de desempeño,
- evaluación 360,
- reunión de planeamiento de carrera,
- situaciones especiales.

En un proceso afinado, la evaluación de desempeño muestra los primeros acuerdos a los que llegaron supervisor y supervisado y permite la confección de un primer plan de entrenamiento para el año con un costo estimado. A éste se pueden agregar las actividades que se estén realizando sobre la base de las evaluaciones 360 llevadas a cabo.

Este primer plan es parte de la información que irá a la reunión de planeamiento de carrera. Allí se enriquecerá, se modificará, se dará, en fin, el contenido que tendrá el plan para el siguiente año fiscal y los estimados futuros que se considere conveniente delinear.

El formulario a usar podría ser del siguiente tipo:

- a. Nombre del participante.
- b. Propósito del entrenamiento.
- c. Si se trata de rotación de puestos, visita a otros lugares de la empresa o del exterior, curso interno, curso externo, en el país o en el exterior.
- d. Cuál sería la fecha en que se debería hacer el curso, tomando especialmente en cuenta las dificultades propias del puesto.
- e. El costo total estimado, incluyendo viajes, lugares, refrigerios por cada persona.
- f. El origen de ese curso, evaluación de desempeño, 360, reunión de planeamiento, un proyecto nuevo, una nueva tecnología, etcétera.
- g. La fecha en que el curso se realizó efectivamente (la cual se completará posteriormente).
- h. Los tres momentos de evaluación: inmediato por el participante, a los tres meses por el participante, a los tres meses por el superior.

En este proceso, RR.HH. deberá asesorar acerca del tipo de entrenamiento que sea más conveniente y dar el servicio de contratación de los elementos necesarios para llevarlo a cabo.

### 22.7.2 Concreción del entrenamiento

Es responsabilidad de RR.HH. contratar los elementos para el entrenamiento. Esto abarca inscripciones, transportes, lugares, capacitadores, etc. En los casos de cursos *in-house*, es habitual que se alquile algún lugar externo a la empresa para evitar las interrupciones, lo cual incluye bloquear los celulares o entregárselos a una secretaria que recoja los mensajes de las comunicaciones.

Un caso más complicado es el de cursos o visitas fuera del lugar de trabajo, cuando se trata de personal casado. Algunas empresas, al cabo de cierto tiempo, optan por pagarle al cónyuge una visita, que puede ser de uno o dos meses, pero otras no quieren hacerlo. No creemos que esta política sea la más adecuada, ya que las personas tienen que estar en sus mejores condiciones para trabajar y aprender, y no es esta la situación de quienes, estando casados, deben pasar solos tanto tiempo.

Para el entrenamiento se suelen usar los medios y métodos que se analizan en el gráfico 22.5. Sin duda, lo más útil es realizar el trabajo para el cual se está entrenando. La rotación tiene un valor agregado inconmensurable, porque no podemos evaluar cuántas veces en su carrera esa experiencia será puesta en práctica o influirán las acciones y decisiones del entrenado.

**GRÁFICO 22.5 | Medios de entrenamiento y aprendizaje****Fuera de la empresa**

Cursos externos
Visitas
<i>Coaching</i>

**En la empresa**

Rotación
Visitas
Cursos internos
Objetivos de mejora
Análisis de actuación

**Medios de aprendizaje****Fuera del puesto**

Libros
Películas
Videos
Conferencias
Casos
Juegos
Simulaciones
<i>Roll-playing</i>

**En el puesto**

Cultura
Asesorías
Procesos
Asignación
Ayudantías

**22.7.3 Relevamiento de resultados**

Uno de los temas más arduos en administración de empresas es la evaluación de la capacitación. La forma más eficaz es la siguiente:

1. Una primera opinión del entrenado es una manera de establecer un punto de partida. En los formularios 22.4, 22.5 y 22.6, hacemos una propuesta para todo este proceso. En los casos de visitas o de rotaciones, sugerimos que el participante haga un informe al finalizar el entrenamiento. Pero esta primera opinión es extremadamente pobre si no continúa. La impresión del curso, del entrenador, de los materiales, son un chispazo del momento, positivo o negativo, pero falto de perspectiva. Por otra parte, éste no ha sido el objetivo de mandar a esa persona a entrenarse. Salvo el muy extraordinario caso de alguien que haya sido enviado a evaluar un curso con el propósito de realizarlo en la empresa, lo habitual es que el entrenamiento sea hecho para la mejora de ciertas actitudes o aptitudes de la persona que va a entrenarse.

### FORMULARIO 22.3 | Actividades de capacitación

[illegible]



**FORMULARIO 22.4 | Evaluación de capacitación I**

Nombre del curso:	Nombre del participante:	Dpto.: .....	
Institución:	Duración del curso: del ...../...../..... al ...../...../.....	Total horas:	
<b>Instrucciones:</b> encierre con un círculo la inicial que señale su opinión ante cada concepto. <b>Grados:</b> M: malo R: regular B: bueno MB: muy bueno			
Utilidad	M R B MB	Trato recibido	M R B MB
Interés despertado	M R B MB	Cumplimiento del programa	M R B MB
Posibilidad de aplicación	M R B MB	Comodidades	M R B MB
Uso de medios audiovisuales	M R B MB	¿Para qué otro puesto o persona usted recomendaría el curso?	
Material distribuido	M R B MB		
Participación activa	M R B MB		
	<b>Apellido y nombre</b>	<b>Conocimiento de la materia</b>	<b>Capacidad para transmitir</b>
Opinión sobre los instructores		M R B MB	M R B MB
		M R B MB	M R B MB
		M R B MB	M R B MB
		M R B MB	M R B MB
		M R B MB	M R B MB
		M R B MB	M R B MB
Exprese aquí toda opinión, ampliación de las anteriores o recomendación. (Continúe al dorso si lo necesita.)			
Fecha	Firma del participante	Firma del supervisor	

**FORMULARIO 22.5 | Evaluación de capacitación II**

Nombre del curso:	Nombre del participante:	Dpto.: .....
Institución:	Duración del curso: del ...../...../..... al ...../...../.....	Total horas:
<p>Después de transcurridos 3 meses de la finalización del curso de referencia, agradecemos nos informe lo siguiente: ¿en qué medida se están aplicando en el trabajo los conocimientos adquiridos en dicho entrenamiento?</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">100%</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">75%</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">50%</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">25%</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">0%</div> </div> <p>¿Por qué?</p> <div style="height: 250px; border: 1px solid black; margin-top: 10px;"></div>		
<p>Expresa aquí toda opinión, ampliación de las anteriores o recomendación. (Continúe al dorso si lo necesita.)</p> <div style="height: 100px; border: 1px solid black; margin-top: 10px;"></div>		
Fecha	Firma del participante	

**FORMULARIO 22.6 | Evaluación de capacitación III**

Nombre del curso:	Nombre del participante:	Dpto.: .....
Institución:	Duración del curso: del ...../...../..... al ...../...../.....	Total horas:
<p>Después de transcurridos 3 meses de la finalización del curso de referencia, agradecemos nos informe lo siguiente: ¿en qué medida se están aplicando en el trabajo los conocimientos adquiridos en dicho entrenamiento?</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">100%</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">75%</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">50%</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">25%</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">0%</div> </div> <p>¿Por qué?</p> <div style="height: 250px; border: 1px solid black; margin-top: 10px;"></div>		
<p>Expresa aquí toda opinión, ampliación de las anteriores o recomendación. (Continúe al dorso si lo necesita.)</p> <div style="height: 100px; border: 1px solid black; margin-top: 10px;"></div>		
Fecha	Firma del supervisor del participante	

2. Hacer una evaluación posterior sobre los resultados específicos puestos en práctica para verificar qué se ha obtenido del curso. Esto se realiza tres meses después del curso. Esta pregunta hecha al participante y a su supervisor produce, ante todo, sorpresa. La reacción habitual que se recoge al iniciar esta práctica es “¿qué curso?”, demostrando la poca influencia que ha tenido en la tarea. Una vez que la organización se da cuenta de que tres meses después de cualquier actividad de entrenamiento va a tener que contestar sobre sus resultados efectivos, se nota más prudencia en la recomendación de hacer cursos y, al mismo tiempo, se desarrolla una actitud de interés respecto de los resultados del entrenamiento y de cómo se pueden volcar a la tarea diaria.

Proponemos un formulario de evaluación de los resultados para que sea completado por el participante y otro igual para su supervisor. En todo caso, estos formularios deben ser llenados individualmente, para evitar acuerdos de las partes, lo cual no siempre se consigue.

## 22.8 Coaching

El *coaching* es un mecanismo de consejo y apoyo, en un campo determinado, dado a una persona por parte de otra reconocida como de mayor habilidad y experiencia en ese campo.

El *coaching* no es sólo una forma de entrevista, sino algo más amplio. En general se lo cuestiona porque no da resultados sistemáticamente visibles, porque parece algo poco “empresario”, una especie de psicoterapia o de tutoría. También se lo evita porque se supone que hacerlo lleva mucho tiempo.

El *coaching* es un proceso de soporte y, en este sentido:

- Ayuda a solucionar problemas.
- Aumenta la autoestima.
- Ayuda a tomar nuevas responsabilidades.

Por otra parte, un *coach* no da instrucciones ni es un mediador. Se centra en ayudar al otro a desarrollar su potencial.

El *coaching* requiere las siguientes habilidades:

1. **Autocrítica y desarrollo personal:** un *coach* gana buena parte de su desarrollo haciendo su autocrítica y sacando conclusiones de los procesos que guía.
2. **Observación:** el *coacher* es básicamente un observador, por lo cual no debe juzgar. Tiene que relacionar las conductas observadas con el impacto que producen. Testear las teorías que tenga sobre la situación.
3. **Saber escuchar:** hacer preguntas, chequear si ha comprendido, observar. La calidad de escuchador es fundamental en un *coach*. Por eso tiene que

observar algunas reglas básicas, tales como: no distraerse; mirar a la persona; no interrumpir; evitar el ceño fruncido; estar relajado; usar afirmaciones casuales como “ajá”, “claro”, “sí”, etc.; hablar en un tono amigable y no dando órdenes; repetir lo que se está diciendo.

4. **Dar *feedback* sobre temas específicos:** presenta la información con claridad, hace el *follow-up*. El *coaching* requiere *feedback* o retroalimentación. El *feedback* debe cumplir ciertas condiciones, a saber:
  - ♦ ser descriptivo del tema en vez de buscar razones;
  - ♦ respecto del tiempo, lo más cercano posible al problema pero solamente cuando las emociones han bajado de nivel;
  - ♦ centrado en el tema concreto;
  - ♦ focalizado en el comportamiento y sus consecuencias;
  - ♦ claro y simple, motivado en el deseo de ayudar.
5. **Saber llegar a acuerdos:** el *coaching* es un ejercicio de acuerdos sucesivos. Son éstos: acuerdo sobre el problema y la solución deseable, plan de acción para el cambio, compromiso de continuidad, agenda de reuniones. Pero llegar al acuerdo significa, a veces, la confrontación con quien no quiere ver el problema. En algunas ocasiones podremos ir directamente al punto, y en otras tendremos que abordar otros temas para llegar al que importa, según la reacción del participante. Pero el *coaching* no es una técnica ideada para hacer feliz a las personas, ni es éste su propósito. Las personas se sentirán mejor al poder superar el problema, pero el propósito no es el bienestar sino el logro.
6. **No discute personalidades:** no evita los temas difíciles, no se comunica en exceso.

El proceso de *coaching* demanda un trabajo cotidiano de observación. Cuando se llega al momento de la entrevista, hay que desarrollar un plan de análisis: cuál es el propósito, qué y por qué se trata, qué está pasando en ese tema, cuál sería el resultado deseable.

Al arribar al punto de la discusión del tema en la entrevista se debe:

- Aclarar de qué se trata la discusión y cuál es su importancia.
- Discutir diferentes maneras de manejar la situación.
- Aclarar la cuestión y qué es lo preocupante.
- Acordar qué se desea alcanzar.
- Pedir que la otra parte se comprometa.
- Expresar confianza y fijar fecha para una nueva reunión (sin embargo, las reuniones de *coaching* no siguen los parámetros de las relacionadas con objetivos o desempeño, sino que están vinculadas con los procesos tratados; también pueden realizarse cuando sea necesario).

Por ultimo, el *coaching* significa seguimiento, que se debe hacer del siguiente modo:

- Chequeando los progresos realizados.
- Haciendo notar los progresos alcanzados.
- Observando a la persona en acción.
- Continuando el *coaching*.

Sin embargo, debemos tener en cuenta que el *coaching* no es un proceso sin fin, sino que está centrado en algunas cuestiones específicas que tienen un resultado deseable. Una vez conseguido ese resultado, el *coaching* termina.

Si el resultado no se consiguiera, se deben buscar otras posibilidades, sea cambiar de *coach*, desistir de la posibilidad o introducir algún elemento nuevo (curso, viaje, reunión, tercero, etc.) que pueda ayudar a quien recibe el *coaching*, balanceando la necesidad de mejora con la necesidad de mantener la relación.

### 22.8.1 Técnicas de *coaching*

El *coaching* supone el uso de dos tipos de movimientos diferentes, unos de apertura y otros de cierre. Algunas técnicas de apertura son:

- Invitar a la participación.
- Explorar alternativas.
- Examinar perspectivas diferentes.
- Descubrir actitudes o necesidades que se esconden.
- Establecer prioridades.
- Hacer más preguntas abiertas que invitan al otro a analizar la cuestión.

Las técnicas de cierre están relacionadas con expresiones como “sí”, “no”, “nunca”, etc.; respuesta focalizada (¿esto está hecho?).

Se habla sobre el *coaching* del propio jefe o sobre el de terceros. No cabe duda de que el *coaching* más útil es el de terceros y más aún si son personas con experiencia, pero que están afuera del sistema de poder de la empresa. Esto hace que ambos participantes puedan ser mucho más abiertos sin estar calculando cuál es el juego político o la influencia que tal o cual tema o persona tenga.

El *coach* interno tiene la ventaja de conocer detalles que desconoce el externo, pero, a la vez, la desventaja de ser parte del sistema de poder de la empresa. Por último, el jefe condiciona más aún el *coaching*.

Cuando se habla de *coaching* por parte del jefe, en realidad se apunta a un estilo de *management* más abierto y basado en el apoyo y el desarrollo más que en el cumplimiento de órdenes. No es *coaching* de lo que se está hablando sino de un estilo gerencial. Esto no debe confundirnos respecto de que el *coach* sea el jefe. En este caso, las posibilidades de expresión son decididamente menores para ambas partes, ya que hay cuestiones de requerimientos, disciplina, etc., que interfieren en el desarrollo de un *coaching* adecuado.

Podemos sintetizar la cuestión diciendo que:

- El *coaching* por terceros externos es, sin duda, el más útil y el que logra mejores resultados.
- El *coaching* por terceros internos ofrece dudas porque está siempre involucrado en el sistema de poder de la empresa.
- El *coaching* con el jefe puede ser una forma de definir un estilo de *management* diferente, que utiliza técnicas del *coaching*. Pero no es *coaching*, ya que éste no incluye la posibilidad de sanciones ni premios, y esto es definitivo en la diferencia entre hacer *coaching* con un tercero o con el propio jefe.

## 22.9 Counseling

El *counseling* sigue las mismas líneas del *coaching* pero difiere en un punto esencial: el *counseling* es el apoyo de una persona a otra en un proceso de desarrollo. El *counseling* no tiene tiempos ni límites. Es un consejero general que no se constriñe a temas preestablecidos, sino a líneas de desarrollo de carrera profesional o de guía para el desarrollo. El *counselor* usa los medios que puedan ser útiles a la persona, incluyendo tests psicológicos o exámenes de otro tipo que permitan darle mejor consejo.

Como en el caso anterior, no es él o ella quien debe solucionar las dificultades, ni siquiera tomar las decisiones por su guiado, sino que deben ayudarlo a llegar a las mejores decisiones y a tomar los caminos que mejor puedan servir a esa persona.

A diferencia del caso anterior, la tarea en común continúa hasta que alguna de las dos partes considere que se han alcanzado los niveles de claridad necesarios o que no están satisfechos con el proceso.

El *counseling* no es una herramienta específica de la empresa, sino una herramienta que utilizan especialistas, familias, colegios y, en fin, todo aquel que espera encontrar en ese profesional la ayuda para concretar los mejores proyectos posibles para ellas.

## 22.10 Mentoring

El mentor es una persona que actúa en un claustro académico, con el objetivo de guiar y ayudar a un alumno. En general se adjudica un mentor según las políticas de la institución. En algunos casos, todos los alumnos tienen un mentor que los guía, en otros se le designa un mentor a quien tiene dificultades.

En todo caso, el mentor no sólo es una persona con conocimientos específicos, sino alguien que tendrá reuniones con el alumno para ayudarlo a solucionar

problemas de técnica de estudio, dificultades con otros profesores, con una materia, definición de los estudios especiales y, en fin, todo lo relacionado con el trabajo del estudiante en su desarrollo en la institución.

## 22.11 *Knowledge management*

El *knowledge management* (KM), o gerencia del conocimiento, es una técnica que permite el intercambio entre un grupo de personas dedicadas al mismo tema, para hacer conocer experiencias, soluciones, problemas y, en fin, lo que saben y viven de su profesión para el aprovechamiento común.

La idea básica es cambiar el concepto de “la empresa que se capacita” por “la empresa del conocimiento”. El KM permite acelerar la adquisición de conocimientos que están a disposición de quienes forman parte el grupo o empresa.

El KM es muy útil para no perder tiempo en la repetición de experiencias dentro de la misma empresa, cuando ya se conocen los resultados de hechos anteriores.

La práctica se concreta con un sistema que se ha desarrollado para que las personas puedan entrar en los distintos tópicos de las cuestiones propias de sus puestos o profesiones. Así, cada miembro del grupo puede ingresar al sistema común para saber qué se ha hecho o qué se sabe en tal o cual materia, qué experiencia se ha tenido con clientes o proveedores en tales temas, etc. El sistema es armado por los especialistas junto con los usuarios, que son quienes determinan los campos de su interés.

La descripción del proceso, según Tobin (1998), es la siguiente:

- Las personas envían datos al programa.
- Otras personas usan los datos relevantes (información).
- Con esta información hacen su experiencia (conocimiento).
- Con este conocimiento adquieren sabiduría.

Revertido esto al programa, queda a disposición de otros para volver a producir el proceso y engrosar a su vez la disponibilidad para todos.

El proceso de implementación del sistema no siempre es fácil, ya que la complejidad de ciertos temas hace que los capítulos a abrir sean numerosos. Pero, por otra parte, se lo puede iniciar con algunos temas e ir sumando otros.

El problema mayor del KM es la reticencia de las personas a compartir sus experiencias y conocimientos con el grupo de una manera abierta e incondicional, poniendo incluso en riesgo sus carreras si otro aprovecha esos conocimientos. Esto ha llevado a que el KM fuera difícil de implementar en diversas empresas o localidades.

Sin embargo, como señala Nonaka (1999), es una herramienta poderosa en una era en que el conocimiento es excepcionalmente valioso para las empresas.







# ESTUDIO DE CASOS

---

## CASO 9. **El servicio asistencial de empresa**

Gustavo Criscuolo\*

**E**n la década de 1980, en pleno auge de la seguridad social y en plena expansión de los seguros voluntarios de salud, comerciales o no, las personas que deseaban optimizar su relación con el servicio administrador del seguro al que pertenecían solían unirse para adquirir la calidad de grupos (clientes) corporativos. De ese modo lograban un *status* que les permitía obtener una mejor relación porcentual entre su aporte y la proporción de éste destinada a servicios. En algunos casos –cuando las relaciones con el poder político lo hacían posible– procuraban, y en general conseguían, la autorización para administrar en forma directa los aportes de la ley de Obras Sociales (OOS). En los casos de mayor envergadura formaban a tal fin Obras Sociales de Empresa, es decir OOS que incorporaban a todos los estamentos de una misma empresa (o grupo de empresas) incluyendo personal de convenio y fuera de convenio. Así también se originaron las OOS de Personal de Dirección, de una industria (farmacéutica, construcción, cervecera, etc.) o de múltiples actividades (OSDE, APS, ASE).

También durante esos años, una importante empresa que reunía un significativo número de empleados, funcionarios y directivos fuera de los convenios colectivos de trabajo decidió analizar cuál sería el mejor camino para optimizar la relación aporte-gasto en servicios médico-asistenciales. Se trataba de Union

---

\* Doctor en Medicina, Universidad de Buenos Aires. Master en *Public Health*, Harvard University. Doctor en Sociología, Universidad de Buenos Aires. Fue premiado por la Academia Nacional de Medicina y la Facultad de Medicina. Es Presidente de Medical's, fue vicepresidente de Contecsa y ocupó distintos puestos en el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo.

Carbide, una empresa industrial multinacional con una importante presencia en la Argentina, incluyendo una gran planta de producción local.

En una primera aproximación al tema Union Carbide Argentina decidió reunir las voluntades de todo su personal fuera de convenio y adherirlo en forma de grupo no solidario a una de las más reconocidas empresas de medicina prepaga de la Argentina. Esto permitió elevar el porcentaje de lo gastado en servicios del 66 por ciento (promedio del mercado) al 73 por ciento, lo que significó un gran avance en el sentido deseado.

El segundo paso en la gestión de los beneficios médicos fue pactar con la misma empresa de medicina prepaga un plan especial, en el cual la solidaridad intragrupal fue un elemento fundamental para el desarrollo del proyecto y la eficiencia de la gestión del recurso. Esto se plasmó en un plan universal en el que no había diferencias en los servicios contratados para la población beneficiaria, cualquiera fuera el nivel salarial y, por ende, de aportes. Sólo había diferencias en los reintegros de gastos si los beneficiarios decidían utilizar servicios de profesionales o entidades no contratadas. Así se logró que el 80 por ciento de los aportes de ley retornara a los beneficiarios en concepto de servicios médicos.

El último gran paso significó no sólo un cambio cuantitativo, como los anteriores, sino también cualitativo. Consistió en asumir la propia administración de los recursos derivados de los aportes y contribuciones patronales, sin quebrar la “regla de oro”: no aumentar los porcentajes impuestos por la ley de OOS. Después de pedir asesoramiento a una consultora especializada en temas de salud, la Empresa Union Carbide asumió el riesgo prestacional y comenzó a administrar los fondos.

Para hacerlo, fueron necesarios tres actores. Por un lado, una entidad autorizada a recaudar los aportes y contribuciones establecidos por ley. A tal fin se seleccionó una de las OOS de personal fuera de convenio multisectorial, que transfería el 94 por ciento de los fondos recaudados por salarios y el 97 por ciento de los correspondientes a sueldo anual complementario (SAC) y bonificaciones. El segundo actor fue la consultora responsable de la elaboración del plan, de su cumplimiento, su auditoría y administración. No sólo fue la encargada de diseñar el menú de prestaciones y su regulación, sino también la oferta prestacional (médicos, sanatorios, etc.). Como contraprestación por esta tarea percibía el 9 por ciento de lo recaudado. El tercer actor fue la Empresa Union Carbide Argentina, que se transformaba en el reaseguro de la operatoria en todos sus aspectos, incluyendo los económico-financieros. El programa se denominó UCAS y permitió extremar los beneficios llegando a superar el “techo técnico teórico”: destinó a servicios el 85 por ciento de lo recaudado. Paulatina y prudentemente se ampliaron los beneficios para cubrir prestaciones no incluidas con anterioridad y elevar la cobertura a porcentajes muy superiores a los corrientes en plaza. La solidaridad intragrupal logró que prácticamente desaparecieran las diferencias en la cobertura y en la oferta prestacional.

Recuerdo que en una de las audiencias públicas que normalmente se hacían con el fin dar a conocer las decisiones a los usuarios se discutió la posibilidad de

dar cobertura a un procedimiento de altísima complejidad, cuyo costo en el exterior era superior a la recaudación mensual de toda la entidad. Después de un intercambio de opiniones pregunté si los beneficiarios estarían dispuestos a aportar un 1 por ciento más de su sueldo durante nueve meses para sufragar el procedimiento y la respuesta fue afirmativa por unanimidad. Las audiencias públicas, encuestas, entrevistas personales y grupales demostraron ser herramientas eficaces para que los beneficiarios participaran de las decisiones, otro de los objetivos del programa.

El programa UCAS se discontinuó por voluntad del comitente, Union Carbide Argentina, a principios de los años noventa. Los cambios en la empresa se debieron a un dramático hecho con repercusión en toda la corporación.

Durante su desarrollo, el programa nunca arrojó quebranto y no dejó pasivo sin cancelar, a pesar de las turbulencias económicas de la hiperinflación de 1989 y otras posteriores. Los excedentes se destinaron, del modo previsto por su administradora, a la Fundación Loreto.

## **Preguntas**

- ¿Cree que la empresa tiene que dar asistencia médica?
- ¿Cree que se debe prestar asistencia médica en el consultorio de la empresa?
- ¿Cree que la iniciativa de Union Carbide fue buena?
- La iniciativa fue desarrollada con el concurso de las opiniones del personal involucrado: ¿cree que eso es bueno?

## CASO 10. **El uso de las entrevistas por competencias en un proceso de adquisición**

Miguel Li Puma\*

**E**ra el 28 de diciembre (Día de los Santos Inocentes) de 2000, a las 3 de la mañana.

Hacia ya más de un año que estábamos negociando la adquisición de Rontag, una compañía farmacéutica argentina líder en ciertas áreas terapéuticas, especialmente la oncología. Esa madrugada firmamos finalmente los contratos que dieron luz verde al proceso de adquisición.

Las negociaciones fueron más extensas que lo planeado. En varios momentos creímos que fracasarían. Hacia seis meses que un diario de Buenos Aires había publicado en primera plana la venta del laboratorio y nuestra intención de adquirirlo para integrarlo a nuestra compañía, Searle de Argentina.

El clima laboral en Rontag se deterioró rápidamente a partir de la publicación en la prensa. Los empleados de diversas áreas reclamaron información, mayor detalle sobre los tiempos y más claridad sobre las consecuencias de la adquisición, sin obtener una respuesta clara.

Los rumores comenzaron a crecer fuertemente, y la motivación cayó a sus niveles más bajos.

### **Nuestro plan. Selección por competencias**

La integración del equipo comercial y de soporte de Rontag (unas 150 personas) a nuestra organización debía ser veloz y efectivo. Nuestro objetivo

---

\* Abogado, especializado en Recursos Humanos.

era retener a los mejores talentos de ambas compañías, y ser claros y respetuosos en la toma de nuestras decisiones.

Queríamos dejar atrás lo más rápido posible la situación de incertidumbre y desmotivación que se había generado.

Decidimos entonces diseñar un proceso de selección basado en las competencias que consideramos clave para el futuro de nuestra compañía, y así cubrir las 100 posiciones vacantes.

Invitamos a nuestro equipo gerencial y al Gerente General, en total unas 20 personas, a una actividad de dos días fuera de las oficinas.

Trabajamos en la definición de las competencias, y luego en un entrenamiento teórico-práctico sobre entrevistas de selección.

Nos focalizamos en cinco competencias clave:

1. Actitud hacia el trabajo en equipo
2. Innovación y creatividad
3. Toma de riesgos
4. Orientación hacia los resultados
5. Ética en los negocios

Para cada una de ellas definimos claramente su contenido, y desarrollamos una serie de preguntas que nos ayudarían a determinar en qué grado esa competencia estaba presente en la persona entrevistada.

Luego generamos personajes ficticios, y practicamos las entrevistas con las preguntas que diseñamos para cada competencia.

Las filmaciones de este ejercicio nos sirvieron para mejorar estos instrumentos, pero, sobre todo, para sensibilizarnos respecto del clima de ansiedad que reinaba entre las personas que íbamos a conocer.

Formamos equipos de tres entrevistadores. Cada evaluador se centraría en dos de las cinco competencias, y Recursos Humanos tomaría la restante, junto con una evaluación general del perfil. De esta manera, cada candidato tendría tres entrevistas con gerentes de nuestra organización.

Competencia	Nivel de desarrollo				
	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo				■	
Innovación			■		
Toma de riesgos			■		
Resultados					■
Ética					■

■ Nivel requerido para el puesto de Representante de Ventas.

Durante una intensa semana de trabajo entrevistamos a todos los empleados de Rontag.

Cada evaluador tenía una matriz en la que se reflejaban las cinco competencias, y el nivel de desarrollo esperado para el puesto disponible. El evaluador debía focalizar su entrevista en dos competencias, registrar su grado de desarrollo y anotar otras observaciones sobre el candidato.

El sábado los equipos de evaluadores se reunieron para buscar un consenso, compartiendo sus observaciones y justificando su evaluación respecto de cada una de las competencias indagadas.

El proceso fue rápido y ordenado. La metodología utilizada facilitó los acuerdos entre los evaluadores, y generó confianza en que en cada caso estábamos tomando la mejor decisión.

De esta manera, el lunes siguiente nuestros gerentes volvieron a encontrarse con todos los entrevistados (150 personas), y compartieron con cada uno de ellos nuestra decisión, de manera transparente y profesional.

El martes, iniciamos la integración de las 100 personas seleccionadas.

## **Preguntas**

- ¿Le parece adecuado usar competencias para un caso como éste?
- ¿Cree que se habría obtenido mejor resultado con otro proceso? ¿Cuál? ¿Por qué?
- ¿Se aseguró de esta manera un trabajo más equilibrado y menos áspero en la selección?



## CASO 11. **Desarrollo de un procedimiento profesional de selección**

José Luis Rodríguez Pagani\*

**J**osé Luis Rodríguez Pagani era el responsable del área de Selección de Personal en SEGBA. La Dirección de la empresa le encargó el desarrollo de un procedimiento profesional para la selección de personal. Parte del procedimiento que desarrolló incluía la apertura de opciones al personal, para que quienes se consideraran aptos para un puesto pudieran postularse, lo cual le daba al proceso mayor transparencia.

El procedimiento fue aprobado por la Dirección y fue puesto en marcha con éxito. Sin embargo dos semanas después recibió instrucciones de la Dirección de incluir a una persona en la lista final para un cargo de Secretaría, una señorita que era hija de un funcionario de la empresa y que no calificaba para el puesto. Rodríguez Pagani hizo notar que esto le quitaba transparencia al proceso y que iba en contra de lo que se había planteado al solicitar su desarrollo. Pero la Dirección insistió.

Dos semanas después recibió la instrucción de incluir a un joven ingeniero que había sido recomendado por un funcionario del gobierno en la instancia final de una búsqueda de Ingeniero *Senior*. Rodríguez Pagani insistió en sus argumentos, pero nuevamente le fue ordenado incluirlo. Esto hizo que pidiera ser transferido. Fue asignado al sector de Comunicaciones, que reorganizó, y poco después dejó la empresa. El Director fue desplazado y sustituido por un profesional externo.

---

\* Licenciado en Administración, profesor universitario y consultor.

## **Preguntas**

- ¿Cree que es bueno tener un procedimiento de selección?
- ¿Es conveniente que este procedimiento sea conocido por el personal?
- ¿Es conveniente que el procedimiento permita presentarse al personal que se crea competente para el puesto?
- ¿Cree que era coherente incluir personas en la lista final?
- ¿Por qué la Dirección insistía en hacerlo?
- ¿Cree que la actitud del Lic. Rodríguez Pagani fue correcta?
- ¿Qué defendía el Lic. Rodríguez Pagani?
- ¿Es común que ocurra este tipo de cosas?
- ¿Por qué cree usted que ocurren?
- ¿Es normal que los procedimientos se violen?
- ¿Qué haría usted en un caso como éste?

## CASO 12. La evaluación de puestos

Alberto Fajardo\*

**H**ace un tiempo Alberto Fajardo dictó una conferencia en el Instituto Argentino de Relaciones Industriales. El tema era la evaluación de las tareas.

Fajardo presentó el tema desde los estudios de Taylor hasta las sucesivas técnicas que se desarrollaron en la materia. Recordó la influencia del *Training Within Industry* (TWI), una de las primeras formas de desarrollo profesional para supervisores, donde se hacía hincapié en la determinación de los puestos de trabajo; los análisis de la Organización Internacional del Trabajo (OIT); y la relación entre la evaluación de los puestos y la evaluación de desempeño.

Una vez terminada la exposición hubo preguntas. Como suele ocurrir, en muchos casos más que preguntas eran opiniones. Una de las más polémicas fue la de quien dijo que en realidad la evaluación de puestos era muy subjetiva, ya que dependía de la definición del evaluador para cada factor o grado. Más aún si el sistema era de otro tipo.

Fajardo destacó que el desarrollo de descripciones racionales que incluyeran enumeraciones detalladas de las tareas, las operaciones y los conocimientos necesarios para una determinada posición fueron el primer eslabón de la cadena que condujo a los manuales de evaluación de puestos. Explicó que los técnicos comprendieron entonces que los precisos y analíticos listados de operaciones podían, ponderación mediante, transformarse en un instrumento de medición de los contenidos de los puestos. La evaluación de puestos alcanzó entonces una

---

\* Gerente de Capacitación y Desarrollo del Grupo Gancia.

precisión milimétrica. Por ejemplo, se decía que el puesto de tornero, que valía 355,5 puntos, era de menos importancia que el puesto de matricero, que valía 407 puntos (véase el estudio general de la mecánica del CONET).

Por último afirmó que la evaluación de puestos es un método racional, que no elimina totalmente la subjetividad pero posiblemente sea la técnica de Recursos Humanos más objetiva.

Todos estuvieron de acuerdo.

## **Preguntas**

- ¿Está de acuerdo con la afirmación de Fajardo?
- ¿Cree que hay una técnica más racional que la evaluación de tareas?
- ¿La descripción de tareas detallada ayuda a la evaluación de los puestos o la complica?
- ¿Cree que la evaluación de tareas es de una precisión milimétrica?

## CASO 13. **La falta de aceptación de los niveles de remuneración**

Claudio Carrillo\*

**L**os empleados de Amoco se quejaban constantemente de sus niveles salariales. Sus argumentos eran que “aquí somos mejores, hacemos los trabajos de manera distinta, tenemos muchas más responsabilidades que en otras empresas petroleras, los demás vienen a aprender de nosotros”, etc. Sin embargo, tenían niveles salariales y beneficios por encima de la mediana del mercado.

Como gerente de RR.HH. de Amoco, y siguiendo la orientación de la Casa Central de mantener comunicaciones abiertas y honestas con los empleados, me reuní con ellos varias veces al año para mostrarles los resultados de las encuestas salariales que consultores independientes realizaban a nuestro pedido entre empresas de primera línea del mercado petrolero y general.

Esos resultados reflejaban que tanto la compensación en dinero como la total que percibían los empleados de Amoco estaban por encima de la mediana del mercado; algunos casos individuales estaban significativamente por arriba de ese punto.

Los empleados, por lo menos los que manifestaban su opinión abiertamente, decían que esos resultados habían sido manipulados o que la comparación no era adecuada, de acuerdo con los argumentos ya mencionados.

Infructuosos fueron mis esfuerzos para que comprendieran que en el mundo de los negocios de hoy la realidad termina tarde o temprano por imponerse y que toda diferencia salarial que haga que una empresa o sector de la economía de un país tenga sueldos significativamente superiores al resto, tenderá tarde o temprano a alcanzar su nivel de equilibrio.

---

\* Abogado, Gerente de Recursos Humanos de Pan American Energy.

Poco después las compañías Amoco y Bridas se fusionaron y resultaron evidentes las diferencias salariales entre los empleados de una y otra. Para muchos ex Amoco fue un verdadero *shock* verse frente a la realidad incontestable de que sus sueldos en muchos casos eran significativamente superiores a los de Bridas.

Lamentablemente para los empleados de Amoco no me equivoqué en mis apreciaciones y durante el proceso de consolidación del personal de las dos empresas en la nueva compañía, que llevó a una reducción de aproximadamente 600 empleados (50 por ciento del total), hubo cese de relaciones laborales (despidos o acuerdos) que impactaron en mayor proporción en los empleados de Amoco quienes, a igual nivel de habilidades, se tornaron no competitivos por sus salarios.

La “ficción” de sueldos elevados tuvo como efecto adicional que muchos de los empleados desvinculados se habían habituado a un nivel de ingresos que no pudieron repetir en sus posiciones posteriores, con las correspondientes consecuencias en el plano personal.

## Preguntas

- ¿Se ha encontrado usted con casos similares?
- ¿Las personas reconocen que están bien pagas?
- ¿Hay alguna forma de demostrar ese hecho?
- ¿Cuáles son las causas reales por las que las personas se quejan?

CASO 14. **Los recambios generacionales  
en las estructuras de conducción.  
El caso del grupo Gancia**

Bernardo Poblet\*

**La problemática**

La renovación generacional de una estructura de mando gerencial de una Sociedad Operativa con alta estabilidad en su gestión (dos tercios de los gerentes que se retiran cumplirán 65 años en los próximos cinco años) simultánea a la formación para el recambio futuro (el titular ha cumplido 80 años) de los Directores de la Sociedad de Control de esa Sociedad Operativa (seis familiares directos, todas mujeres).

El socio minoritario, pero importante, es una compañía internacional de bebidas (Bacardi Limited).

**El entorno**

Grupo Gancia. Una empresa de consumo masivo de bebidas y alimentos, con marcas líderes en varios segmentos de ese mercado.

En los últimos veinte años se diversificó en los negocios, desarrolló productos propios, adquirió empresas y/o marcas para operar en mercados nuevos, cuadruplicó su nivel de facturación mejorando sus niveles de rentabilidad.

---

\* Ex director de Recursos Humanos y Gestión de Gancia. En la actualidad, Director de CEPAS y Director de la Sociedad de Accionistas de la empresa.

## La cultura de gestión

Estructura funcional pragmática, con algunos negocios que funcionan parcialmente como unidades de negocios, reportando a un gerente general.

Un comité de dirección para apoyar la gestión del Gerente General, integrado por el Vicepresidente de la sociedad (a cargo de la presidencia), el Gerente General y el Director de Recursos Humanos y Gestión (que reporta al Vicepresidente).

Este grupo se vincula con la Sociedad de Control a través de su Presidente, quien toma las decisiones finales frente a propuestas, define rumbos para las inversiones o estimula la exploración de negocios para que la estructura las valide o demuestre la inconveniencia de su aplicación.

Toda la estructura, por decisión del Presidente, es profesional. El ámbito de actuación de los accionistas se limita a conducir la Sociedad de Control.

En este entorno, se retiran de la Sociedad Operativa durante el lapso señalado: el Vicepresidente; el Gerente General; el Director de Recursos Humanos y Gestión; el Gerente Industrial; la Gerente Técnica; el Gerente de Administración y Finanzas y varias posiciones clave en todas las áreas, que reportan al nivel gerencial, tales como jefaturas de plantas, de programación de producción, de marketing, de ventas.

## Las decisiones

Durante los años 1999 y 2000 el tema fue considerado clave por el comité de dirección y la presidencia de la sociedad, y sus miembros reflexionaron acerca del mismo.

El interrogante crítico fue cómo lograr un recambio ordenado, sin traumas para la organización, manteniendo la esencia de la cultura de gestión que el accionista principal entiende como valiosa, sabiendo que muchas características del estilo construido por las personas que se retiran son intransferibles y que, necesariamente, los nuevos protagonistas ocuparán sus puestos con su impronta personal.

Se discutieron alternativas, sus costos, los problemas potenciales de cada una de ellas y se decidió instrumentar un proceso gradual, cuyos puntos críticos se enumeran como hechos ya logrados a la fecha.

## Acciones desarrolladas en la sociedad operativa

### Recambio de la Gerencia General y la Dirección de Recursos Humanos

La decisión de cubrir la Gerencia General implicó la exposición de un hombre de la estructura, perteneciente al área de Marketing, a varias responsabilidades de conducción de negocios hasta la Dirección Comercial. Luego se evaluaron sus condiciones en relación con ofertas del mercado y se decidió su nombramiento.



La Dirección de Recursos Humanos y Gestión fue rediseñada, transfiriendo responsabilidades a la Gerencia de Recursos Humanos, a la Gerencia General y a las gerencias del área.

#### La instrumentación

El Gerente General se retiró de la posición dos años antes de cumplir los 65 años y asumió la Presidencia de la Sociedad Operativa. El Director de RR.HH. y Gestión se transformó en Director de esa sociedad. Ambos, con el claro objetivo de consolidar la gestión del nuevo Gerente General.

#### Nombramiento de nuevos gerentes

Un año antes del retiro del gerente saliente, se seleccionó en el mercado el nuevo Gerente Industrial. Trabajaron juntos para asegurar la transición. El gerente saliente se retiró al cumplir los 65 años.

Se eligió un hombre de la estructura para capacitarlo en Administración y Finanzas. Se lo nombró Gerente de Administración, reportando al gerente que dejará su cargo, como parte de su formación para cubrir, a fines de este año, la responsabilidad total.

La Gerente Técnica se retiró de la función, dos años antes de su retiro definitivo, quedando como asesora de la Gerencia General. Colaboró en la formación de la nueva titular de la Gerencia Técnica, para la que se seleccionó una profesional de la estructura.

Se cubrieron las posiciones de Gerente de Ventas y Gerente de Marketing y se creó la Gerencia de Negocios Internacionales, promoviendo a un profesional interno para la primera y rotando a gerentes de la estructura para las dos posiciones restantes.

Siempre con el mismo objetivo, “el más adecuado, donde esté”, se cubrieron posiciones de jefatura con selecciones internas y externas.

Hoy el equipo está funcionando, consolidando su integración, bajo la conducción de un Gerente General imbuido de la cultura Gancia.

En resumen: el objetivo de recambio generacional en la estructura de la Sociedad Operativa se está alcanzando con un grado de éxito que se puede evaluar como alto.

### **Acciones desarrolladas en la sociedad controlante**

#### La problemática

Cómo generar la transición de la cultura de decisiones tomadas por un solo individuo, profundamente conocedor de los negocios y experimentado con la estructura porque la inició –conduciendo la producción y la comercialización durante muchos años hasta que decidió transformarla, hace más de veinte años, en una conducción profesional–, a un grupo de seis personas que

tendrán igual poder de decisión, sin conocimiento de los negocios, más allá de los análisis de resultados, y sin experiencia en las problemáticas de gestión.

### Las decisiones

La Sociedad Operativa debía transformarse en una sociedad profesional conducida por el ex Gerente General, el ex Director de RR.HH. –ambos como representantes de la mayoría (Gancia)– y un Director por la minoría (Bacardi).

Un profesional –quien condujo la sociedad operativa durante las últimas décadas– asumió la Vicepresidencia de la Sociedad de Control (accionistas).

Desde esa posición, conjuntamente con el ex Director de RR.HH., conduce desde hace dos años una capacitación para las futuras directoras accionistas; en primer lugar académica, sobre los negocios y los procesos de gestión de la compañía, y luego sobre aspectos prácticos de toma de decisiones y análisis de negocios.

El nombramiento de un Vicepresidente (a cargo de la Presidencia) de la Sociedad Operativa recayó en un profesional del mercado, altamente experimentado. Lo secundará, en carácter de Director, el actual Gerente General.

Esto implica el retiro definitivo del ex Gerente General y el ex Director de Recursos Humanos que ocupan esas posiciones. Una vez instrumentada esta decisión, ambos, durante un lapso breve, estarán a disposición del nuevo responsable de la sociedad para facilitar la transición.

Con el tiempo, se generarán las nuevas relaciones y los procedimientos de decisión que consoliden la estructura diseñada. Las circunstancias determinarán los cambios que se requieran para actuar con eficacia.

Quienes hemos tenido la oportunidad y el privilegio de haber contado con la confianza de los accionistas para este trabajo, consideramos que se han construido sólidos cimientos sobre los cuales se irá desarrollando, bajo la conducción del nuevo equipo, el futuro de esta compañía.

### Preguntas

- ¿Cree que el proceso fue adecuado?
- ¿Por qué cree que fue exitoso?
- ¿Conoce casos similares de la misma complejidad?
- ¿Conoce empresas de capital familiar que desarrollen estos procesos?
- ¿Cree que es fácil dejar el poder y lo que se ha construido durante años, en manos de otros?
- ¿Por qué cree que la empresa pudo recurrir a tantas personas que ya pertenecían a su estructura?

# Bibliografía

---

- ABARBANEL, H. y otros. *Cultura organizacional*, Legis, Bogotá, 1992.
- ALBERT, M. *Capitalismo contra capitalismo*, Paidós, Buenos Aires, 1992.
- ARGYRIS, C. *Good communication that blocks learning*, HBR (Harvard Business Review y Press), Boston, 1994.
- ARGYRIS, C. *Conocimiento para la acción*, Granica, Barcelona, 1999.
- ARISTÓTELES. *Ética a Nicomaco*, Porrúa, México, 1992.
- BARRET, F. *Creating appreciative learning cultures*, HBR, Boston, 1995.
- BARTLETT, C. *What is a global manager*, HBR, Boston, 1992.
- BARTLETT, C. y otros. *Changing the role of top management*, HBR, Boston, 1994.
- BATESON, G. *Espíritu y naturaleza*, Amorrortu, Buenos Aires, 1993.
- BEER, H. y otros. *The critical path to renewal*, HBR, Boston, 1992.
- BENNIS, W. *Democracy is inevitable, Participative mgmt.* HBR, Boston, 1991.
- BENNIS, W. *Estructuras tradicionales, transformación y cambio*, Troquel, Buenos Aires, 1969.
- BENNIS, W. y otro. *Democracy is inevitable*, HBR, Boston, 1992.
- BENNIS, W. y otro. *The 21<sup>st</sup> century organization*, Pfeiffer, México, 1995.
- BENNIS, W. *¿Cómo llegar a ser líder?*, Norma, Bogotá, 1989.
- BENNIS, W. *Managing people is like herding cats*, HBR, Boston, 1994.
- BADARACCO, J. *Leadership*, HBR, Boston, 1989.

- BECKHARD, R. *Desarrollo organizacional*, Fondo Educativo, México, 1973.
- BENNIS, W. *Desarrollo organizacional*, Fondo Educativo, México, 1973.
- BHIDE, A. *How entrepreneurs craft strategies that work*, HBR, Boston, 1994.
- BLOCK, P. *El manager fortalecido*, Paidós, Buenos Aires, 1987.
- BRILL, P. y otro. *The four lever of corporate change*, AMA, Nueva York, 1997.
- BON, F. y otros. *Filosofía*, Mensajero, Bilbao, 1974.
- BOTTO, Verónica. *Assessment Center*, ADPA, Buenos Aires, 1997.
- CHESBROUGH, H. *When is virtual virtuous?*, HBR, Boston, 1996.
- CLOT, A. *Soliman el Magnífico*, Emecé, Buenos Aires, 1985.
- CLOULAS, I. *Los Borgia*, Vergara, Buenos Aires, 1988.
- CLOULAS, I. *Lorenzo el Magnifico*, Vergara, Buenos Aires, 1996.
- CONNER, D. *Managing the speed of change*, Wiley, Londres, 1992.
- CUTCHER, J. y otros. *Knowledge driven work*, Oxford University Press, Nueva York, 1998.
- DAUDELIN, M. *Learning from experience through reflection*, Org. Dynamics, Nueva York, 1996.
- DAVENPORT, T. *Process innovation*, HBR, Boston, 1992.
- DAVIS, BRIAN, y otros. *Successful Manager's Handbook*, Personnel Decisions, Nueva York, 1992.
- DEAL, T. y otro. *Las empresas como sistemas culturales*, Sudamericana, Buenos Aires, 1985.
- DE KERKOVE, R. *The skin of culture*, Sommerville, Toronto, 1995.
- DELPERRIE DE BAYAC, J. *Carlomagno*, Ayma, Barcelona, 1977.
- DONALDSON, D. *Corporate restructuring*, HBR, Boston, 1994.
- DRUCKER, P. *Managing in turbulent times*, Pan, Londres, 1986.
- DRUCKER, P. *La gerencia de empresas*, Impresores, Buenos Aires, 1963.
- DRUCKER, P. *Las nuevas realidades*, Sudamericana, Buenos Aires, 1989.
- DRUCKER, P. *Dirección de empresas sin fines de lucro*, Ateneo, Buenos Aires, 1992.
- DRUCKER, P. *The coming of the new organization*, Partic.mgmt. HBR, Boston, 1991.
- DRUCKER, P. *The new society of organization*, HBR, Boston, 1992.
- DRUCKER, P. y otros. *Knowledge management*, HBR, Boston, 1998.
- DUCK, J. *Managing change, the art of balancing*, HBR, Boston, 1993.
- DURANT, W. *Historia Universal*, Sudamericana, Buenos Aires, 1985.
- DURANT, W. *Las lecciones de la historia*, Sudamericana, Buenos Aires, 1969.
- ETTORE, B. *Making change*, AMA, Nueva York, 1996.

- FARKAS, C. *The ways CEOs lead*, HBR, Boston, 1996.
- FISH y otros. *La táctica del cambio*, Herder, Barcelona, 1994.
- FISHER, E. y otros. *Negotiating to yes*, Houghton, Nueva York, 1991.
- FORD, R. *Motivation through the work itself*, AMA, Nueva York, 1969.
- FOUCAULT, M. *Un diálogo sobre el poder*, Alianza, Buenos Aires, 1990.
- FRASER, A. *Reinas guerreras*, Vergara, Buenos Aires, 1995.
- FROMM, E. *El miedo a la libertad*, Paidós, Buenos Aires, 1987.
- GABARRO, J. *The dynamics of taking charge*, HBR, Boston, 1987.
- GABARRO, J. y otros. *Managing people and organizations*, HBSP, Boston, 1992.
- GATES, B. *The road ahead*, Viking, Nueva York, 1995.
- GILDER, G. *The revitalization of everything*, HBR, Boston, 1996.
- GELINIER, O. *Funciones y tareas de dirección general*, TEA, Madrid, 1966.
- GERGEN, K. *El yo saturado*, Paidós, Buenos Aires, 1991.
- GIRONELLA, J. *Yo, Mahoma*, Planeta, Barcelona, 1989.
- GLUCK, F. y otro. *Managing technological change*, HBR, Boston, 1992.
- GREINER, Larry. *Evolution and revolution as organizations grow*, HBR, Boston, 1992.
- GREINER, Larry. *Patterns of organization change*, HBR, N°3, 1967.
- GROSSMAN, M. *The change agent*, AMA, Nueva York, 1974.
- GURGO, O. *Pilatos*, Planeta, Barcelona, 1990.
- HAEFS, G. *Aníbal*, Sudamericana, Buenos Aires, 1999.
- HALEY, J. *Tácticas de poder de Jesucristo*, Tiempo cont., Buenos Aires, 1974.
- HAMMEL, G. y otro. *Competing for the future*, HBR, Boston, 1994.
- HAMMER, M. y otro. *Reingeniería*, Norma, Bogotá, 1994.
- HAMMER, M. y otro. *Reengineering work: don't automate, obliterate*, HBR, Boston, 1996.
- HANDY, Charles. *Beyond certainty*, HBR, Boston, 1996.
- HANDY, Charles. *The age of paradox*, HBR, Boston, 1994.
- HANDY, Charles. *Balancing corporate spirit*, HBR, Boston, nov. 1992.
- HARARI, O. *Why did reengineering died*. AMA, Nueva York, 1998.
- HEIDER, J. *El tao de los líderes*, Nuevo Extremo, Buenos Aires, 1990.
- HELMS, J. *Alfred the Great*, Barnes, Nueva York, 1995.
- HILL, L. *Becoming a manager*, Harvard, Boston, 1996.
- HIRIGOYEN, M. F. *El acoso moral*, Paidós, Barcelona, 1998.
- ISENBERG, D. *How senior managers think, Mgrs.aslead*. HBR, Boston, 1991.
- ISHIKAWA, K. *Qué es control de calidad total*, Norma, Bogotá, 1985.

- JACQUARD, R. *La desinformación, una manipulación del poder*, Espasa Calpe, Madrid, 1988.
- JACQUES, Elliot. *Executive Leadership*, Cason, Arlington, 1991.
- JACQUES, Elliot. *Creativity at work*, Pollock, Madison, 1991.
- JACQUES, Elliot. *In praise of hierarchy, Part.mgmt*, HBR, Boston, 1991.
- JAY, A. *How to run a meeting. Effective communication*, HBR, Boston, 1999.
- JICK, T. *Accelerating change for competitive advantage*, O.y Dinamics, Nueva York, 1991.
- JICK, T. *Managing change*, Wiley, Londres, 1993.
- JOHNSON, M. *Telecommuting to work*, AMA, Nueva York, 1996.
- JUNG, C. G. *Arquetipos e inconsciente colectivo*, Paidós, Buenos Aires, 1981.
- KATZENBACH, J. y otro. *The wisdom of teams*, HBR, Boston, 1993.
- KELLEY, R. *In praise of followers, Mgrs as leaders*, Boston, 1991.
- KOLAKOWSKI, E. *Hüsserl y la búsqueda de la certeza*, Alianza, Madrid, 1975.
- KOTTER, J. *What leaders really do*, HBR, Boston, 1993.
- KOTTER, J. *Managers as leaders*, HBR, Boston, 1991.
- KOTTER, J. *Leading change*, HBR, Boston, 1995.
- KOTTER, J. *Why transformation efforts fail*, HBR, Boston, 1995.
- KOTTER, J. *Choosing strategies for change*, HBR, Boston, 1992.
- KOESTLER, A. *Espartaco*, Sudamericana, Buenos Aires, 1965.
- LALOUETTE, C. *Memoria de Ramses*, Grijalbo, Barcelona, 1994.
- LAMANNA, E. P. *Historia de la Filosofía*, Hachette, Buenos Aires, 1981.
- LAMB, J. *Carlomagno*, Sudamericana, Buenos Aires, 1995.
- LAWRENCE, P. *How to deal with resistance to change*, HBR, Boston, 1994.
- LEVINSON, H. y otros. *Designing your career*, Harvard, Boston, 1989.
- LIPPIT, R. y otros. *La dinámica del cambio planificado*, Amorrortu, Buenos Aires, 1958.
- LUDWIG, E. *Napoleón*, Juventud, Barcelona, 1949.
- MADARIAGA, S. *Hernán Cortés*, Sudamericana, Buenos Aires, 1964.
- MANN, K. *Alejandro*, Juventud, Barcelona, 1994.
- McKENNEY, J. *Waves of change*. HBR, Boston, 1993.
- McKENNEY, J. y otros. *Waves of change*. HBR, Boston, 1994.
- MAQUIAVELO, Nicolás. *El Príncipe*, Iberia, Barcelona, 1970.
- MARISTANY, Jaime. *Planeamiento de la carrera del personal*, Editora Asociados, Buenos Aires, 1970.

- MARISTANY, Jaime. *Empleo y desarrollo de personal*, Contabilidad Moderna, Buenos Aires, 1972.
- MARISTANY, Jaime. *Evaluación de tareas y administración de remuneraciones*, Contabilidad Moderna, Buenos Aires, 1972.
- MARISTANY, Jaime. *Hombre, empresa y sociedad*, Contabilidad Moderna, Buenos Aires, 1973.
- MARISTANY, Jaime. *El hombre y la empresa ¿son compatibles?* Macondo Ed., Buenos Aires, 1980.
- MARISTANY, Jaime. *La gestión natural*, Editorial Fraterna, Buenos Aires, 1983.
- MARISTANY, Jaime. *El management eficaz*, Profesional Editora, Buenos Aires, 1990.
- MARISTANY, Jaime. *El estilo gerencial argentino*, Profesional Editora, Buenos Aires, 1992.
- MARISTANY, Jaime. *El caso Union Carbide*, Profesional Editora, Buenos Aires, 1992.
- MARISTANY, Jaime. *Manual de Recursos Humanos*, Profesional Editora, Buenos Aires, 1992.
- MARISTANY, Jaime. *Motivación*, Layetana, Buenos Aires, 1994.
- MARISTANY, Jaime. *Liderazgo*, Layetana, Buenos Aires, 1996.
- MARISTANY, Jaime. *Acción para el cambio*, Granica, Buenos Aires, 1998.
- MARISTANY, Jaime. *Management de recursos humanos*, Ed. UNO, Buenos Aires, 1998.
- MARTNER, G. y otros. *Diseños para el cambio*, Nueva Sociedad, Caracas, 1987.
- MAUROIS, André. *Un arte de amar*, Hachette, Buenos Aires, 1978.
- MOONMAN, R. *The manager and the organization*, Tavistock, Londres, 1961.
- MOSCOVICI, S. *Psicología social*, Paidós, Buenos Aires, 1985.
- MOSS KANTER, R. *The new managerial work, Mgrs. in the middle*, HBR, Boston, 1991.
- MOUROUSY, P. *Rasputín*, Vergara, Buenos Aires, 1986.
- NARDONE, G. y otro. *El arte del cambio*, Herder, Barcelona, 1992.
- NEGROPONTE, N. *Ser digital*, Atlántida, Buenos Aires, 1995.
- NEWBY, P. *Saladin in his time*, Barnes, Nueva York, 1983.
- NEWCOMBE, T. *Manual de psicología social*, Eudeba, Buenos Aires, 1964.
- NICHOL, N. y otros. *Reach for the top*, HBR, Boston, 1995.
- NICHOLS, R. y otro. *Listening to people effective communications*, HBR, Boston, 1999.
- NONAKA, I. y otro. *La organización creadora del conocimiento*, Oxford University Press, México, 1999.
- ORTEGA Y GASSET, José. *El hombre y la gente*, Rev. de Occidente, Madrid, 1959.
- ORTEGA Y GASSET, José. *Unas lecciones de metafísica*, Rev. de Occidente, Madrid, 1972.
- ORTEGA Y GASSET, José. *Ideas y creencias*, Rev. de Occidente, Madrid, 1959.

- ORTEGA Y GASSET, José. *Historia como sistema*, Rev. de Occidente, Madrid, 1962.
- PAYNE, R. *Gandhi*, Bruguera, Barcelona, 1976.
- PEARCE, C. y otro. *Metaphors for change*, O. & Dynamics, Nueva York, 1996.
- PEARSON, A. *Tough-minded ways to get innovative*, HBR, Boston, 1996.
- PFEFFER, J. *Competitive advantage through people*, HBR, Boston, 1994.
- PFEFFER, J. *The human equation*, HBR, Boston, 1998.
- PLATÓN. *La República*, Aguilar, Madrid, 1968.
- PLUTARCO, *Vidas paralelas*, Porrúa, México, 1993.
- PRADWIN, M. *Gengis Kan*, Juventud, Barcelona, 1985.
- PRINCE, G. *Creative meetings through power sharing. Effective communication*, HBR, Boston, 1999.
- QUINN, J. *Managing innovation: control chaos*, HBR, Boston, 1996.
- RAELIN, J. *The clash of cultures*, Harvard, Boston, 1985.
- REICH, R. *The team as hero*, HBR, Boston, 1994.
- ROSENER, J. *Ways women lead. Managing people*, HBR, Boston, 1991.
- ROZITCHNER, L. *Freud y el problema del poder*, Folios, Londres, 1982.
- RUSSELL, B. *Bertrand Russell responde*, Granica Editor, Buenos Aires, 1971.
- SCHAFER, R. y otro. *Successful change programs begin with result*, HBR, Boston, 1993.
- SCHEIN, E. *Consultoría de procesos, su papel en el desarrollo organizacional*, Fondo Educativo, México, 1973.
- SCHEIN, E. *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza, Barcelona, 1988.
- SCHNEIDER, B. y otros. *Creating a climate and culture for sustainable organizational change*, O&D, Nueva York, 1996.
- SCHOEK, H. *La envidia*, Club de Lectores, Buenos Aires, 1969.
- SCHWARTZ, F. *Women as a business imperative*, HBR, Boston, 1992.
- SEMLER, R. *Managing without managers, Partic.mgmt.* HBR, Boston, 1991.
- SERVAN SCHREIBER, J. L. *Cómo dominar el tiempo*, Emecé, Buenos Aires, 1986.
- SEWARD, D. *Leonor of Aquitaine*, Barnes, Nueva York, 1993.
- SHAH, Ydries. *Cuentos de los derviches*, Paidós, Buenos Aires, 1969.
- SHAH, Ydries. *Reflexiones*, Paidós, Buenos Aires, 1969.
- SIMMONS, R. *Levers of control*, HBR, Boston, 1994.
- SIRKIN, Harold y STALK, George. *Fix the process, not the problem*, HBR, N° 4, 1990.
- STONE, L. *The high value manager*, AMA, Nueva York, 1996.
- STREBEL, P. *Why do employees resist change*, HBR, Boston, 1996.
- SUN TSU. *El arte de la guerra*, Andrómeda, Buenos Aires, 1994.



- SUTHERLAN, J. y otro. *Strategic stress management*, Mac Millan, London, 2000.
- TANNENBAUM y otro. *Leadership and organization, a behavioral approach*, McGraw-Hill, Nueva York, 1961.
- TAYER, R. *How I learned to let my workers lead*, HBR, Boston, 1991.
- TIWANA, A. *The knowledge management toolkit*, Prentice Hall, Nueva Jersey, 2000.
- TOBIN, D. *The knowledge-enables organization*, AMA, Nueva York, 1998.
- TOYNBEE, Arnold. *Estudio de la Historia*, Emecé, Buenos Aires, 1959.
- TOYNBEE, Arnold. *Guerra y civilización*, Emecé, Buenos Aires, 1952.
- ULRICH, D. *Human resource champion*, HBR, Boston, 1997.
- VALLEJO-NAGERA, J. *Locos egregios*, Planeta, Madrid, 1990.
- VANDENBERG, P. *César y Cleopatra*, Vergara, Buenos Aires, 1987.
- VON CLAUSEWITZ, K. *De la guerra*, Need, Buenos Aires, 1987.
- VROOM, V. *Manage people not personnel*, HBR, Boston, 1990.
- WALTON, R. *From control to commitment in the workplace. Mgrs. in the middle*. HBR, Boston, 1991.
- WATZLAWICK, P. y otros. *La realidad inventada*, Gedesia, Barcelona, 1987.
- WATZLAWICK, P. y otros. *El lenguaje del cambio*, Herder, Barcelona, 1992.
- WATZLAWICK, P. y otros. *La coleta del barón de Münchhausen*, Herder, Barcelona, 1992.
- WATZLAWICK, P. y otros. *Cambio*, Herder, Barcelona, 1995.
- WATZLAWICK, P. y otros. *Teoría de la comunicación humana*, Herder, Barcelona, 1995.
- WARNER, R. *César imperial*, Sudamericana, Buenos Aires, 1988.
- WARNER, R. *El joven César*, Sudamericana, Buenos Aires, 1988.
- WARNER, R. *Pericles*, Sudamericana, Buenos Aires, 1989.
- YMAZ, José. *Las raíces del pensar*, Emecé, Buenos Aires, 1990.
- YORKS, Lyle. *Key elements in implementing job enrichment*, Personnel, set., Nueva York, 1973.
- YOURCENAR, M. *Memorias de Adriano*, Sudamericana, Buenos Aires, 1987.
- ZALEZNICK, A. *Management of disappointment. Mgrs. in the mid*. HBR, Boston, 1991.
- ZALEZNICK, A. *Managers and leaders are they different?* HBR, Boston, 1991.
- ZALEZNICK, A. y otro. *The dynamics of interpersonal relations*, Wiley, Nueva York, 1964.