

LUIS DEL PRADO

**LIDERAZGO Y GESTIÓN
DE PERSONAL**

FUNDACIÓN OSDE

FUNDACIÓN OSDE



**Cursos de Especialización de la FUNDACIÓN OSDE,
con la supervisión académica y certificación de la UADE**

COORDINADOR ACADÉMICO
Licenciado OMAR BAGNOLI

© 1998 Fundación OSDE

Este ejemplar es para consulta exclusiva
del personal de OSDE y carece de valor
comercial

Impreso en la Argentina - Printed in Argentina
Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723
ISBN: 987-96305-5-6

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	17
-------------------	----

MÓDULO I
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Unidad 1. Fundamentos

1. Introducción	25
2. Distintas visiones de la organización	27
2.1 Las organizaciones como máquinas	28
2.2 Las organizaciones como organismos	30
2.3 Las organizaciones como cerebros	35
2.4 Las organizaciones como sistemas políticos	39
2.5 Las organizaciones como instrumentos de dominación	45
2.6 Las organizaciones como culturas	47
2.6.1 Aspectos claves de una cultura empresarial	50
2.6.2 Diversos tipos de cultura	51
2.7 Conclusiones	54
3. La Gestión de Personal en las organizaciones	54
3.1 Concepto tradicional	54
3.2 Ubicación estructural.....	57
3.3 Objetivos	57
3.4 Importancia en las distintas formas estructurales	58
3.5 El nuevo rol de la Gestión de Personal	59
Glosario	65
Autoevaluación	67

Unidad 2. Motivación

1. Introducción	69
2. Autoridad, Responsabilidad y Disciplina	70
2.1 Concepto de autoridad	70
2.2 Las sanciones de la autoridad	71
2.3 Límites de la autoridad	72
2.4 Autoridad y Responsabilidad	72
3. Motivación	73
3.1 Antecedentes históricos de la motivación	73
3.2 Motivadores universales del trabajo	76
3.3 Impulsos de valor	77
3.4 La voluntad y la motivación en función del proyecto de vida	79
3.5 Teorías sobre Motivación	81
3.5.1 “Jerarquía de Necesidades” de Abraham Maslow	81
3.5.2 “Teoría KITA” de Frederick Herzberg	82
3.5.3 “Teorías X e Y” de Douglas Mc’Gregor	84
3.5.4 “Teoría Z” de William Ouchi	85
3.5.5 “Patrones de Motivación” de David Mc Clelland	87
3.5.6 “Teoría de las expectativas” de Víctor Vroom ...	87
4. Empowerment	88
4.1 Introducción	88
4.2 De la “Teoría Z” a la “Teoría Alfa”	90
4.3 Los valores de la Teoría Alfa	91
4.4 El concepto de empowerment	94
4.5 El proceso de empowerment	96
Glosario	100
Autoevaluación	101

Unidad 3. Liderazgo

1. Introducción	103
2. Proposiciones que ayudan a clarificar el concepto de liderazgo	105
2.1 El liderazgo como una relación	105
2.2 Liderazgo errante	108
2.3 Liderazgo y comunicación	109

2.4 El Factor Wallenda	110
2.5 El Efecto Pigmalión	112
3. Modelos teóricos tradicionales.....	113
3.1 El GRID Gerencial.....	113
3.1.1.Descripción de algunos cuadrantes significativos	116
3.1.2 Los elementos de los estilos Grid	122
3.1.3 Conclusiones	123
3.2 Liderazgo situacional	124
4. Redefinición de liderazgo: una visión integral	125
4.1 El liderazgo estructural: arquitectos o tiranos	126
4.2 El liderazgo social: catalizadores o débiles	127
4.3 El liderazgo político: defensores o manipuladores	128
4.4 El liderazgo simbólico: fanáticos o profetas	129
4.5 Resumen: El liderazgo integrado	130
Apéndice 1: La fábula del elefante marino mal informado .	134
Apéndice 2: La tragedia de la Bahía Cold.....	137
Glosario	139
Autoevaluación	140

Unidad 4. Toma de decisiones

1. Introducción	141
2. El aporte de Herbert Simon	143
2.1 La toma de decisiones en la organización administrativa	143
2.2 Los límites de la racionalidad	145
2.3 El comportamiento grupal en las organizaciones	146
3. Decisiones tácticas y estratégicas.....	147
4. Metodologías para la toma de decisiones	149
4.1 Metodología <i>Clásica</i> de Peter Drucker	149
4.2 Metodología basada en la <i>Teoría del Conflicto</i> de Irving Janis	152
4.3 Metodología basada en el <i>Esquema de Ideas</i> de Charles Thompson	153
4.4 Metodología basada en los <i>Ámbitos de Flujo</i> de Edward De Bono.....	158
5. Reflexión final sobre la toma de decisiones	163

Apéndice: El Gerente talentoso y temperamental.....	165
Glosario	171
Autoevaluación	173

Unidad 5. Aprendizaje en equipo

1. Introducción	175
2. Aprendizaje a través de la acción	177
2.1 Actividades componentes.....	178
2.1.1 Aprendizaje a través de la experiencia.....	178
2.1.2 Resolución creativa de problemas.....	183
2.1.3 Adquisición de conocimientos relevantes	184
2.1.4 Grupo soporte de coaprendizaje	184
2.2 Reflexiones finales	186
3. Principios básicos sobre los equipos de trabajo	187
3.1 La curva de rendimiento del equipo.....	187
3.2 Obstáculos habituales.....	190
3.3 Proceso para crear un equipo.....	192
3.4 La estructura de un equipo	193
3.4.1 El equipo funcional.....	193
3.4.2 El equipo interactivo	194
3.4.3 El equipo sincrónico	195
3.4.4 Equipo de apoyo a una “estrella”	196
3.4.5 Conclusiones	197
3.5 Un ejemplo práctico de organización de un equipo de trabajo: el Modelo RACI de L. Bolman y T. Deal ..	198
4. El diálogo y la discusión como herramientas fundamen- tales para lograr el aprendizaje en equipo	205
4.1 Equilibrio entre diálogo y discusión	209
Anexo: Bases para facilitar el trabajo en equipo	211
Glosario	212
Autoevaluación	214

Unidad 6. Marketing Interno y Comunicación

1. Introducción	215
2. Marketing interno	216
2.1 Concepto y analogía con el marketing externo	216
2.2 Etapas de un plan de marketing interno	220
3. Comunicación	230
3.1 La naturaleza de la comunicación humana	230
3.2 La comunicación como un proceso de organización ...	231
3.2.1 Significado e información	232
3.2.2 La comunicación y la percepción	233
3.2.3 Información de contenido y de relación	236
3.3 Sistemas de mensajes de la comunicación humana ..	238
3.3.1 Sistemas de mensajes verbales	240
3.3.2 Sistemas de mensajes no verbales	241
3.4 Niveles de comunicación en las organizaciones	246
3.4.1 Comunicación Intrapersonal	246
3.4.2 Comunicación Interpersonal	246
3.4.3 Comunicación de Grupos Pequeños	247
3.4.4 Comunicación Multigrupos	248
3.4.5 Comunicación Pública y Comunicación Masiva	248
Glosario	250
Autoevaluación	252

MÓDULO II
ASPECTOS OPERATIVOS

Unidad 1. Selección

1. Introducción	255
2. Problemas inherentes a la selección de personal	256
2.1 Problemas referidos a la definición de perfiles	256
2.2 Problemas relativos a la atracción de candidatos	259
2.3 Problemas relativos a la identificación de capacidades y características personales de los candidatos	263
2.4 Problemas relativos a la evaluación y a la construcción de las escalas de medición	265
2.5 Problemas relativos a la economía del proceso	268

3. Proceso de selección	268
3.1 Características	269
3.2 Fases del proceso de selección.....	270
3.2.1 Descripción y análisis del puesto de trabajo. Definición de requerimientos.....	272
3.2.2 Preselección de currículum vitae	273
3.2.3 Entrevista focalizada	273
3.2.4 Evaluación	274
3.2.5 Entrevista en profundidad.....	275
3.2.6 Constitución del grupo finalista.....	276
3.2.7 Presentación al cliente	276
3.2.8 Seguimiento de resultados.....	277
Glosario	279
Autoevaluación	280

Unidad 2. Capacitación

1. Introducción	281
2. Capacitación y Aprendizaje	283
3. El diseño de programas de capacitación.....	290
3.1 Filosofía de capacitación de la empresa.....	291
3.2 Programa de capacitación	291
3.2.1 Objetivos	292
3.2.2 Tiempo	292
3.2.3 Contenidos	293
3.2.4 Actividades	294
3.2.5 Recursos didácticos	296
3.2.6 Evaluación	296
3.3 Plan de Clase	296
4. El coaching como complemento de la capacitación	297
4.1 Coaching Generativo.....	299
4.2 Principios del Coaching Generativo.....	300
4.3 La Premisa del Coaching Generativo.....	304
4.4 El proceso de Coaching	305
4.5 Reflexiones finales	308
Glosario	310
Autoevaluación	312

Unidad 3. Medición

1. Introducción	313
2. Medición	314
2.1 Razones por las que se justifica la medición.....	314
2.2 Obstáculos para la medición.....	316
2.3 Categorías de medición	317
2.3.1 Relevancia de las distintas categorías de medición	319
2.4 Métodos de medición	321
2.5 Procedimiento de evaluación del desempeño	322
2.5.1 Etapas del proceso de evaluación del desempeño	324
3. Refuerzos positivos	328
3.1 La importancia del refuerzo positivo para la gerencia	328
3.2 Reforzadores	330
3.2.1 Cómo encontrar reforzadores eficaces	331
3.2.2 Características de los reforzadores eficaces	333
3.2.3 Clases de reforzadores	334
Anexo 1: Escala de Evaluación global del desempeño	335
Anexo 2: El Principio de Premack en negocios pequeños	338
Glosario	340
Autoevaluación	341

Unidad 4. Remuneraciones

1. Introducción	343
2. Factores significativos que afectan la remuneración	344
2.1 Oferta y demanda laboral	344
2.2 Asociaciones profesionales de trabajadores	345
2.3 Situación de la empresa	345
2.4 Productividad	346
2.5 Ajustes en base a índices utilizados para medir la inflación	346
2.6 Intervención del Estado	346
2.7 Equidad	347
3. Sistemas de remuneración	351
3.1 Complejidad de los sistemas de remuneración por incentivos	353

3.2	Distintos sistemas de remuneración por incentivos...	354
3.2.1	Sistema directamente proporcional.....	354
3.2.2	Plan Taylor	355
3.2.3	Plan de acuerdo con el grupo	355
3.2.4	Plan Halsey	356
3.2.5	Plan de reconocimiento del cien por ciento del tiempo ahorrado	356
3.2.6	Plan Bedaux	356
3.2.7	Plan Rowan	357
3.3	Características de un plan de remuneración por incentivos	357
3.4	Problemas humanos que generan los sistemas de remuneración por incentivos	358
4.	Evaluación de cargos	360
4.1	Clasificación simple	360
4.2	Sistema de Categorías	361
4.3	Sistema de puntaje	361
4.3.1	Selección de las características del cargo	362
4.3.2	Construcción de escalas de medición de valores	362
4.3.3	Evaluación de cargos	364
4.3.4	Realización de una investigación sobre salarios	364
4.3.5	Determinación de la estructura salarial	364
4.4	Efectos de la evaluación de cargos en las relaciones humanas.....	365
	Glosario	366
	Autoevaluación	367

Unidad 5. Administración del cambio

1.	Introducción	369
2.	El cambio es inevitable.....	372
3.	Resistencia al cambio	374
3.1	Mecanismos internos de resistencia	375
3.2	La resistencia es la conducta previsible frente a los cambios	376
3.3	La organización debe brindar apoyo a las personas..	377
3.4	El miedo a cambiar	381

3.4.1 Señales de temor en la organización	381
3.4.2 Eliminación del miedo	383
4. La reingeniería humana	386
4.1 Las dos dimensiones de la reingeniería	388
Glosario	392
Autoevaluación	393
Bibliografía	394

INTRODUCCIÓN

Los primeros monos semejantes a los seres humanos aparecieron en la Tierra hace aproximadamente doce millones de años. Desde entonces, casi siempre nuestros ancestros fueron cazadores y colectores. Los hombres evolucionaron hacia un esquema social mucho más simple que el actual. Es apenas durante los últimos diez o quince mil años cuando los hombres han desarrollado instituciones más complejas que las pequeñas comunidades nómades y sólo durante nuestro último siglo las grandes organizaciones han llegado a dominar el panorama social.

Hasta entonces se necesitaban pocos gerentes, ya que la gente podía hacerse cargo de sus propios asuntos. Ahora, sin embargo, vivimos en un mundo muy diferente: “Un siglo y medio de desarrollo tecnológico en las comunicaciones y el transporte ha convertido a nuestro planeta en un gigantesco mercado global. Como resultado de estos cambios, los ejecutivos de hoy deben manejar miles de interrelaciones: con gente, con grupos o con organizaciones que tienen el poder de afectar su rendimiento en el trabajo. Al mismo tiempo, la diversidad de metas, opiniones y creencias entre esta gente es enorme”¹

El cambio es extraordinario. Nacemos, crecemos y nos formamos en organizaciones. Trabajamos en ellas y dependemos de ellas

¹ Kotter, J. P. *Power and influence: beyond formal authority*. New York. Free Press. 1985.

para obtener los bienes y servicios que satisfacen nuestras necesidades.

Pero todos conocemos el lado oscuro de las organizaciones. Con frecuencia explotan y frustran a la gente que trabaja en ellas. Muy a menudo no cumplen sus promesas y, en algunos casos, proporcionan tan poco sentido al trabajo que convierten el dinero en el único aliciente.

Casi todos nosotros, a diario, obtenemos bienes y servicios de alguien que obviamente tiene muy poco interés en lo que hace.

Las organizaciones y las personas son interdependientes. La gente recurre a las organizaciones para conseguir aquello que le permitirá satisfacer su espectro de necesidades de toda índole y las organizaciones, por su parte, no pueden ser eficientes sin el esfuerzo y el talento de los hombres y mujeres que las forman.

La tarea fundamental de un gerente consiste en construir organizaciones que establezcan la armonía entre sus propias necesidades y las de las personas que las constituyen.

Cuando tienen éxito, el beneficio es para ambos; cuando fracasan, una o ambas partes sufren. Las personas, entonces, se sentirán alienadas, explotadas y apáticas, mientras que la organización podrá encontrarse con empleados que ponen muy poco esfuerzo en lo que están haciendo.

Los personas que tengan a su cargo algún proceso relacionado con la gestión de personal deben rediseñar los procesos para agregar valor, trabajar estrechamente con la gente y dar respuestas concretas a problemas puntuales en un marco profesional y de respeto mutuo. La clave y el desafío está en generar credibilidad a través de acciones concretas que contribuyan al desarrollo personal y profesional de las personas y al logro de mejores resultados para el negocio.

Cada vez se generaliza más la tendencia a la descentralización de las tareas que tradicionalmente estaban concentradas en el área de *Personal*. Si a esta tendencia le sumamos el impacto de la tercerización, nos encontraremos con un nuevo diseño de la función, en donde prevalecen los aspectos estratégicos por sobre los operativos.

La persona que ocupa un rol gerencial debe ser capaz de

generar ideas, administrar recursos y conducir personas. Los diferentes perfiles profesionales y personales muestran de manera evidente que no todos se destacan en las tres dimensiones al mismo tiempo, pero las exigencias de la realidad nos permiten asegurar que para acceder a una carrera gerencial exitosa no basta con destacarse en alguna de ellas, sino que hace falta alcanzar un rendimiento aceptable en las tres.

En función de esta realidad, hemos estructurado el programa de este curso, **Liderazgo y Gestión de Personal**, en dos módulos: *Comportamiento Organizacional y Aspectos Operativos*.

Los objetivos que se buscan conseguir con el Módulo I: *Comportamiento Organizacional* son los siguientes:

- Ubicar la función *Personal* en el contexto de la administración y de las organizaciones.
- Resaltar la importancia del trabajo humano como determinante del éxito de las organizaciones.
- Conocer y comprender los principales aspectos que hacen a la gestión estratégica de personal.

A los efectos de lograr los objetivos enunciados, desarrollamos los siguientes contenidos:

En la Unidad 1, reflexionamos acerca de qué son y cómo funcionan los entes que llamamos organizaciones, para luego ubicar la *Gestión de Personal* dentro de ese contexto, poniendo el énfasis en señalar el nuevo rol de esta actividad en los tiempos que corren.

Durante el curso de la Unidad 2 realizamos un análisis que parte de algunas precisiones técnicas acerca de conceptos íntimamente relacionados, tales como autoridad y responsabilidad; continuamos con el análisis de las distintas motivaciones laborales y concluimos con el *empowerment* como uno de los conceptos más importantes para mejorar el rendimiento de las personas dentro de una organización.

En la Unidad 3 abordamos uno de los temas centrales de la gestión estratégica de personal: el *liderazgo*. Su análisis tiene por objetivo clarificar este concepto tan difuso y controvertido, a tra-

vés del contraste entre los modelos teóricos clásicos y la nueva visión integral del liderazgo.

El proceso de *toma de decisiones* es el tema que analizamos en la Unidad 4. En ella intentamos, luego de algunas reflexiones teóricas, proporcionarle al lector algunas herramientas útiles para ordenar las ideas a la hora de encarar una decisión de cierta complejidad.

En el desarrollo de la Unidad 5 exponemos algunos conceptos acerca de los procesos de *aprendizaje*, en especial los basados en la experiencia; luego analizamos la esencia del trabajo en equipo, el proceso que implica su constitución y las diferentes posibilidades estructurales; y finalmente, desarrollamos dos de las herramientas básicas para que el esfuerzo grupal consiga los objetivos que se propone: el *diálogo* y la *discusión*.

Finalmente, en la Unidad 6 tratamos el concepto de *marketing interno*, partiendo de su necesaria analogía con el marketing externo y pasando por las fases de su implementación exitosa, para desembocar finalmente en algunos comentarios sobre un tema esencial para que estas iniciativas tengan impacto en la conducta de las personas: la *comunicación en las organizaciones*.

El Módulo II, *Aspectos Operativos*, busca conseguir el siguiente objetivo:

- Profundizar en el análisis de algunos elementos que hacen a la implementación de las cuestiones estratégicas desde un enfoque funcional.

A los efectos de concretar el logro de este fin, se agruparon los temas en cinco unidades temáticas, cuyos conceptos principales comentamos brevemente a continuación:

En la Unidad 1 analizamos los problemas más habituales referidos a la *selección de personal*, tales como la definición de perfiles, la atracción de candidatos, la identificación de capacidades y características personales de los candidatos y los criterios de evaluación. Posteriormente, tratamos las distintas *fases del proceso de selección*.

En el desarrollo de la Unidad 2 vemos una serie de temas relacionados con el proceso de *capacitación*, para concluir introduciendo el concepto de *coaching*, herramienta fundamental para sostener la efectividad de los resultados logrados por la capacitación a través del tiempo.

Posteriormente, en la Unidad 3, justificamos la necesidad de que existan mecanismos de *medición* y analizamos algunos aspectos críticos del proceso, para concluir destacando la importancia del *refuerzo positivo* como complemento de la medición.

En la Unidad 4 analizamos los factores que inciden en la determinación de las *remuneraciones*, los distintos *sistemas de cálculo* de las remuneraciones y el proceso de *evaluación de cargos*.

Finalmente, en la Unidad 5, tratamos de hacer un aporte para comprender la esencia de la *administración de los procesos de cambio* (poniendo especial énfasis en los aspectos humanos), la *inevitabilidad* de los mismos y la *resistencia* que habitualmente generan en la mayoría de las personas, para concluir presentando la *reingeniería humana* como una posible herramienta para lidiar con esta realidad.

Por último, estimado lector, esperamos que la lectura de este texto le resulte agradable y útil. Nuestra mayor satisfacción sería que al finalizar el mismo usted sintiera que algo nuevo puede incorporar a su labor empresaria.

MÓDULO I
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Unidad 1

FUNDAMENTOS

1. INTRODUCCIÓN

El hecho de comenzar esta primera Unidad del Módulo I con algunos conceptos básicos, tiene por objetivo inducir a la reflexión acerca de qué son y cómo funcionan los entes que llamamos organizaciones, para luego ubicar la Gestión de Personal dentro de ese contexto.

La organización puede ser analizada desde perspectivas muy diferentes. Esto tiene mucho en común con el viejo cuento hindú de los seis hombres ciegos y el elefante que menciona Peter Senge¹ en varios de sus escritos: “El primer hombre palpó un colmillo, pretendiendo que el animal era como una lanza. El segundo tocó un costado del animal, proclamando que era más parecido a un muro. Tocando una pata, el tercero describió ésta como un árbol; y un cuarto tocando la trompa se inclinó a pensar que era una serpiente. El quinto, el cual había tocado las grandes orejas del elefante, pensó que eran como un abanico; y el sexto palpando la cola dijo que era más parecido a una cuerda. Tal entendimiento sería más complicado aún de estar el elefante en movimiento. El hombre pegado a la pata del elefante experimentaría un movi-

¹ Peter Senge es Profesor del M.I.T. y autor de *La quinta disciplina* y *La quinta disciplina en la práctica*.

miento elíptico hacia adelante. El hombre colgado del rabo sería zarandeado de una forma aleatoria, mientras que los otros serían sacudidos y golpeados, y salpicados con agua y estiércol. El elefante en movimiento probablemente destruiría todo el entendimiento anterior y complicaría más la tarea para llegar a un consenso”.

Al igual que los ciegos del cuento, nuestras experiencias sobre las organizaciones son a menudo diferentes y, por lo tanto, llegamos a conclusiones distintas respecto del mismo fenómeno.

Así, en una fábrica una persona puede encontrar credibilidad en la idea de que las organizaciones son instrumentos de dominación, mientras que un director en su confortable despacho puede inclinarse más a entender la organización como una forma de organismo que hace frente a un problema de supervivencia, o como un modelo de cultura corporativa.

Mientras muchos escritores sobre temas de administración intentan ofrecer respuestas universales (por ejemplo, la definición de organizaciones como grupos de personas que persiguen objetivos comunes), la realidad es que, hasta cierto punto, todos somos hombres y mujeres ciegos tanteando para comprender la naturaleza de la bestia.

Mientras no podamos ser capaces de compartir nuestras diferentes experiencias e incluso llegar a algunos acuerdos, nunca conseguiremos un alto grado de certeza.

Existe una diferencia importante entre la completa y rica realidad de una organización, y el conocimiento que somos capaces de obtener sobre su esencia. El grado de conocimiento que podemos obtener sobre las organizaciones se limita a nuestra experiencia con ellas. Podemos usar metáforas y teorías para comprender y expresar ese conocimiento y experiencia, y para compartir nuestro entendimiento, pero nunca alcanzaremos la seguridad de estar absolutamente en lo cierto.

Una diferencia importante entre el cuento hindú y el problema del entendimiento organizacional es que una organización puede ser muchas cosas diferentes al mismo tiempo. Así, diferentes ideas acerca de la organización no surgen solamente del hecho de que, como los ciegos, estamos tocando diferentes partes del animal, sino porque en una organización existen diferentes di-

menciones que están siempre interrelacionadas. Por ejemplo, una organización burocrática es simultáneamente como una máquina, un fenómeno cultural y político, un aspecto desarrollado de una profunda lógica de cambio social, y así sucesivamente. Es todas estas cosas a la vez y al mismo tiempo. Si bien podemos tratar de descomponer la organización en grupos de variables afines (estructural, técnico, político, cultural, humano, etc.), debemos recordar que esto no hace realmente justicia a la naturaleza del fenómeno, porque las dimensiones estructurales y técnicas de una organización son simultáneamente humanas, políticas y culturales. Por lo dicho se entenderá que la división entre las diferentes dimensiones está en nuestras mentes más que en la realidad.

Posteriormente, sobre el final de la unidad analizaremos la Gestión de Personal como uno de los procesos clave para el logro de los objetivos organizacionales, poniendo el énfasis en señalar el nuevo rol de esta actividad en los tiempos que corren.

2. DISTINTAS VISIONES DE LA ORGANIZACIÓN

La premisa básica de la cual partimos es que las teorías y explicaciones de la vida organizacional se basan en metáforas que nos llevan a ver y comprender las organizaciones de un modo distinto, aunque parcial. Las metáforas se emplean normalmente como un recurso para embellecer el discurso, pero su importancia va mucho más allá. El empleo de la metáfora implica un “modo de pensar” y un “modo de ver” que traspasa el cómo comprendemos nuestro mundo en general.

Las organizaciones son un fenómeno complejo y paradójico que puede comprenderse de muchas maneras diferentes. Varias de nuestras ideas “dadas por supuesto” sobre la organización son metafóricas, aunque pudiéramos no reconocerlas como tales. Por ejemplo, hablamos frecuentemente de las organizaciones como si fuesen máquinas diseñadas para conseguir determinados objetivos. Y como resultado de esta clase de pensamiento a menudo intentamos organizarlas y gestionarlas de un modo mecanicista, forzando sus otras cualidades.

2.1 Las organizaciones como máquinas

Según el punto de vista de muchos, la mecanización ha traído principalmente beneficios, pues ha permitido que la humanidad pasara de competir con la naturaleza a adueñarse virtualmente de la misma. Para otros, la visión de la alienación humana se pone de manifiesto cuando contemplan el alto precio del progreso mecánico, como la transformación del trabajo artesanal en fábricas, la transición de las comunidades rurales a la masificación urbana, la degradación general del medio ambiente y el asalto del racionalismo sobre el espíritu humanista.

Independientemente de la postura que se tome, no puede negarse que el empleo de las máquinas ha transformado radicalmente la naturaleza de la productividad y ha estimulado el desarrollo de la imaginación, del pensamiento y del sentimiento humano a través del tiempo.

La vida organizada se vuelve tan rutinaria como la precisión exigida a un reloj. Se espera de la gente que llegue al trabajo a una hora determinada, que cumpla un conjunto predeterminado de funciones, que descansa a las horas ya señaladas, que después resume las tareas realizadas y ahí su trabajo acabó.

La mayoría de las organizaciones fueron diseñadas como máquinas y se espera que sus empleados, en esencia, se comporten como si fueran piezas de las mismas. Porque hablamos de las organizaciones como si fueran máquinas, tendemos a esperar que las personas trabajen maquinamente de una forma rutinaria, eficiente, exacta y predecible.

El origen histórico de esta concepción de la organización surge como consecuencia de la Revolución Industrial. Para el buen rendimiento de las máquinas (especialmente en la industria) se requiere que las organizaciones se adapten a las necesidades de las mismas. Al examinar los cambios en la organización que surgen con dicha Revolución encontraremos un incremento de la tendencia a la burocracia y a la rutinización de la vida en general. Muchas de las familias de artesanos sacrificaron la autonomía de su trabajo en casa para establecer fábricas. Al mismo tiempo, los propietarios de las factorías y los ingenieros se dieron cuenta de

que el rendimiento eficiente de las nuevas máquinas requería una mejor organización del trabajo.

Estos (y otros factores) han llevado a que mucha gente viera como un hecho “casi natural”, el organizar estableciendo una estructura de actividades claramente definidas, enlazadas por líneas de autoridad, comunicaciones, coordinación y control. De este modo, cuando alguna de estas personas diseña una organización, lo hace primero creando una estructura de puestos, en los cuales después las personas deben encajar.

Los teóricos clásicos de la administración científica fueron los pioneros en ofrecer a los directivos “la mejor manera de organizar”. Estos pioneros teóricos creyeron que habían descubierto los principios de la organización, los cuales, si se seguían rigurosamente, resolverían por sí mismos los problemas de la administración en forma definitiva.

Ahora, sólo tenemos que observar una organización contemporánea para ver que estaban completamente equivocados en su concepción. Las imágenes y metáforas sólo crean un punto de vista parcial; sin embargo, nos incitaron a ver y comprender el mundo desde una perspectiva que nos desalentaría viéndola desde otra. Esto es lo que ha sucedido en el curso del desarrollo de las fórmulas mecanicistas de la organización. Para comprender una organización racional y sus procesos técnicos desde una óptica mecanicista, se tiende a relegar los aspectos humanos de la organización y a pasar por alto el hecho de que las tareas más importantes a las que se enfrenta la organización son más completas, inseguras y difíciles que aquellas que pueden realizarse con máquinas.

Una organización concebida desde estos principios funcionará bien solamente en las condiciones en las cuales una máquina trabajaría en forma eficiente, es decir, cuando:

- hay una tarea lineal para realizar
- existe un entorno que asegure que el producto realizado será el esperado
- se desee producir exactamente el mismo producto en grandes cantidades
- la precisión es una premisa

- la parte humana de la “máquina” sea obediente y se comporte como se le ha asignado.

Sin embargo, la visión mecanicista tiene severas limitaciones, entre otras:

- puede crear formas organizacionales que presenten dificultades para adaptarse al cambio de circunstancias
- puede dar lugar a una burocracia sin límites
- puede tener consecuencias no previstas y no deseables; por ejemplo, los intereses de algunos trabajadores en la organización pueden llegar a prevalecer sobre los objetivos de la organización misma
- puede traer efectos deshumanizadores sobre los empleados, especialmente en aquellos de los niveles más bajos de la escala jerárquica.

Gran parte de la apatía, descuido y falta de compromiso que se encuentra en el mundo del trabajo moderno no es casual, sino que están potenciados por la formulación mecanicista de la organización que domina la vida laboral.

Esta organización formulada mecánicamente tiende a limitar el desarrollo de la capacidad humana, moldeando al hombre como un complemento de los requerimientos de la organización en lugar de estructurar la organización de acuerdo con sus fuerzas y potencialidades. Ambos, empleados y empresas, pierden su disposición: los empleados, la oportunidad del enriquecimiento personal gastando muchas horas al día en un trabajo que ni se valora ni les satisface; las organizaciones, la contribución inteligente y creativa de muchos trabajadores que serían capaces de hacer muchas cosas si se les brindaran las debidas oportunidades.

2.2 Las organizaciones como organismos

Desde esta perspectiva, pensamos en las organizaciones como entes vivos, que existen en un medio ambiente del cual depen-

den para satisfacer sus variadas necesidades. Y si miramos hacia el mundo organizacional comenzamos a ver que es posible identificar diferentes especies de organizaciones en diferentes clases de ambientes o entornos; del mismo modo que encontramos al oso polar en las regiones árticas y al caimán en las aguas pantanosas, observamos que ciertas especies de organizaciones están mejor “adaptadas” a determinadas condiciones ambientales que a otras.

En esta línea de pensamiento, encontramos la esencia de muchos de los más importantes desarrollos de la teoría de la organización de los últimos cincuenta años.

Bajo la influencia de la metáfora de la máquina, la teoría de la organización fue encerrada en una forma de maquinaria preocupada por las relaciones entre objetivos, estructuras y eficiencia. La idea de la organización como organismo ha cambiado todo esto, llevando nuestra atención hacia modos más generales de supervivencia, de relación entre la organización y su entorno y hacia el concepto de efectividad de las organizaciones. Los objetivos y estructuras pasan a ser subsidiarios ante los problemas de supervivencia y otras preocupaciones biológicas.

Cuando reconocemos que individuos, grupos y organizaciones tienen necesidades que deben satisfacerse, la atención se dirige invariablemente al hecho de que dependen de un amplio entorno para sus variados tipos de sustento.

Las organizaciones son sistemas abiertos que necesitan satisfacer y equilibrar sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias ambientales o del entorno. Esto implica que no existe sólo un modo óptimo de organización (como sostenían los autores clásicos), sino que la estructura apropiada depende de la clase de negocio y del entorno en los que se desenvuelve dicha organización.

La conducción debe preocuparse prioritariamente en conseguir buenas adaptaciones. A veces, pueden ser necesarios diferentes sistemas de gestión para realizar distintas tareas dentro de la misma organización y se necesitan tipos de organizaciones muy diversos según las características del entorno.

Algunos autores enrolados en esta línea de opinión sostienen que existe un proceso de “selección natural” de las organizaciones.

Esta visión ecológica de la organización trae directamente al centro del análisis organizacional la teoría de la evolución de Darwin. En esencia el argumento es como sigue: las organizaciones, como los organismos en la naturaleza, dependen para sobrevivir de su habilidad para adquirir un adecuado conjunto de recursos necesarios para sustentar su existencia. En este esfuerzo mantienen una competencia con otras organizaciones y, como generalmente los recursos son escasos, sólo el más hábil sobrevive.

El entorno es, por lo tanto, el factor crítico que determina qué organizaciones tienen éxito y cuáles fracasan, “seleccionando” los competidores más robustos y eliminando a los más débiles.

Como Darwin puso de manifiesto frecuentemente en sus escritos, aunque la selección puede ser el mecanismo a través del cual ocurre la evolución, ésta depende de que haya variación de las características del individuo.

La variación en una especie surge como resultado de una alteración en la reproducción y una modificación o variación aleatoria de sus características. Algunas de estas variaciones pueden suponer una ventaja competitiva en el proceso de la supervivencia dando oportunidad a la selección. En ese caso, ya que ahora proporcionan el fundamento para el siguiente estadio de reproducción, hay una fuerte ocasión de que las nuevas propiedades se retengan como una aventajada característica de la especie. Cada una de estas características a su vez, estarán sujetas a modificaciones aleatorias que crearán la variedad necesaria para permitir la continuidad del proceso. De este modo la nueva especie presenta variaciones con respecto a la antigua.

Bajo la influencia de estos conceptos, se ha comenzado a desarrollar una forma de demografía organizacional. Numerosos estudios están intentando catalogar especies o poblaciones (definidas típicamente como configuraciones estructurales que comparten características o un destino común con respecto a las circunstancias del entorno), fechas de aparición y de desaparición,

crecimiento, declinación y otros factores generales que influyen en el ciclo de vida organizacional.

En la visión de los ecologistas, lo importante es la habilidad de obtener un recurso y desbancar a un competidor y, a lo largo del camino, la superioridad relativa que estará dada por la capacidad de dominar recursos aplicables a todo el universo de organizaciones. Mientras una particular capacidad de una organización puede mantener alejadas a nuevas formas de competencia, a lo largo del tiempo estas ventajas pueden diluirse como resultado de los cambios del entorno.

Los críticos de este enfoque sostienen que es demasiado determinista, ya que si aceptamos la teoría de que el entorno selecciona las organizaciones que han de sobrevivir, entonces a la larga no importará lo que hagan los administradores. A pesar de las presiones, una organización debe ser capaz de transformarse por sí misma de una clase de organización en otra. Mientras las pequeñas organizaciones pueden caer víctimas de las fuerzas de sus entornos, las grandes organizaciones son más resistentes. Su habilidad para dominar vastos recursos, a menudo les amortigua los impactos de los cambios externos, dándoles tiempo para reorganizarse a sí mismas y salir de la trampa que podría haber eliminado a otros competidores menos robustos.

Las organizaciones, como los organismos, no viven aisladas ni son autosuficientes; es más, existen como elementos de un complejo ecosistema.

Como en la naturaleza el entorno de un organismo se compone de otros organismos, así el entorno organizacional está en gran medida compuesto por otras organizaciones. Y una vez reconocido esto, comienza a estar claro que la organización es capaz de influir en la naturaleza de su ambiente. Son capaces de jugar un rol activo en la formación de su futuro, especialmente cuando actúan de común acuerdo con otras organizaciones.

Algunas de las ventajas de esta metáfora son las siguientes:

- el énfasis dado al entendimiento de las relaciones entre la organización y su entorno. La teoría mecanicista ignoraba el rol del entorno, tratando las organizaciones como siste-

mas cerrados, casi sin interacción con su medio ambiente. En contraste, esta visión sostiene que las organizaciones son sistemas abiertos que se comprenden mejor como procesos progresivos que como simple colección de partes

- la administración se ve obligada a prestar sistemática atención a las necesidades que deben ser satisfechas para que la organización sobreviva
- nos permite identificar las distintas especies de organización, alertándonos sobre el hecho de que siempre tenemos un abanico de opciones para diseñar la estructura
- recalca la virtud de la forma orgánica de la organización en los procesos innovadores
- tiene un impacto fundamental sobre la teoría y práctica de la estrategia corporativa, la cual se centra en la apropiada adaptación entre la organización y su entorno.

La metáfora también tiene grandes limitaciones, como por ejemplo:

- esta imagen se debilita cuando se reflexiona sobre el hecho de que, actualmente, los fenómenos sociales de la organización inciden mucho más en su rendimiento que los elementos materiales que la componen. Este punto de vista tiende a ver a las organizaciones y sus miembros como dependientes de fuerzas del mundo exterior, más que a reconocer que son agentes activos operando con otros en la construcción del mundo
- en los organismos vivientes, las distintas partes colaboran naturalmente para la supervivencia. Si observamos la mayoría de las organizaciones, sin embargo, encontraremos que las situaciones en que sus diferentes elementos operan con un alto grado de armonía son generalmente más ocasionales que normales
- el peligro de que la metáfora se convierta en una ideología. El personal puede llegar a convertirse en un recurso a ser desarrollado en lugar de seres humanos valiosos por sí mismos con derecho a elegir y proyectar su propio futuro.

2.3 Las organizaciones como cerebros

El científico G. R. Taylor² expone algunas observaciones sobre las diferencias entre el cerebro y las máquinas:

“En un famoso experimento el psicólogo americano Karl Lashley extirpó progresivamente porciones del cerebro de las ratas, las cuales habían sido adiestradas para recorrer laberintos. Descubrió que siempre que no se destruyera la parte visual del córtex (corteza cerebral) y no las cegara, podía quitar hasta un noventa por ciento del córtex sin un deterioro significativo en la capacidad de hallar su camino a través del laberinto. No existe ninguna máquina hecha por el hombre que pueda hacer esto. ¡Intente quitarle a un aparato de radio nueve décimas partes de sus componentes y compruebe si sigue recibiendo alguna señal!. Parecería que cada parte de memoria específica está distribuida sobre el cerebro como un todo.

Igualmente, se pueden quitar cantidades considerables de córtex motriz sin paralizar totalmente ningún grupo de músculos. Todo lo más que puede ocurrir es un deterioro general de la actuación motriz. Las ventajas desarrolladas de tales medidas son manifiestas: es mejor correr torpemente que no correr. Pero ignoramos cómo se lleva a cabo esta extraordinaria distribución de funciones y no la comprendemos. Vemos, a todos los efectos, que el cerebro se apoya en patrones o modelos de creciente refinamiento y no en relaciones de causa y efecto, que es como funcionan las máquinas fabricadas por el hombre. El hecho es que el cerebro no se puede comparar con ninguna otra cosa”.

Los comentarios de Taylor suscitan una pregunta inquietante: ¿Es posible diseñar organizaciones de manera que tengan la capacidad de ser tan flexibles, resistentes y creativas como lo es el cerebro?.

La mayor parte de nuestro pensamiento actual concibe la organización como una relación entre partes especializadas uni-

² El párrafo está tomado del libro *The natural history of the mind*. New York. Dutton, 1979.

das por líneas de comunicación, mando y control. Incluso cuando se hacen intentos de apartar el modelo mecanicista, como en la creación de matrices y modelos orgánicos, sólo encontramos nuevos caminos para unir las partes organizacionales.

Como un sistema para la acción inteligente inicial, el cerebro se encuentra por encima de todos los sistemas naturales y los fabricados por el hombre.

Por eso el cerebro se ofrece por sí mismo como una metáfora obvia de organización y particularmente si lo que deseamos es mejorar capacidades de inteligencia organizacional. Muchos directivos y teóricos de la administración han comprendido rápidamente este punto. En su mayoría han limitado su atención a la idea de que las organizaciones necesitan un cerebro o una función similar (por ejemplo, incorporar equipos de planificación o unidades centralizadas de investigación y de toma de decisiones) que serían capaces de pensar por el resto de la organización y controlar e integrar cualquier actividad organizacional.

Recientemente el cerebro ha sido comparado con un sistema holográfico, una de las maravillas científicas del láser. La holografía, inventada por Dennis Gabor en 1948, emplea una cámara sin lente para registrar información de un todo acumulando todas las partes. Los rayos de luz interactivos crean un módulo de interferencia que dispersa la información registrada sobre una placa, conocida como holograma, que después se ilumina y entonces reproduce la información original. Una de las características interesantes del holograma es que en el caso de romperse, cualquier parte individual puede emplearse para reproducir la imagen completa.

La holografía demostró de una forma muy concreta que es posible crear procesos donde la totalidad puede ser codificada en cada una de sus partes, de forma que todas y cada una de éstas representa la totalidad. De ahí que el neurólogo Karl Pribram, de la Universidad de Stanford, ha sugerido que el cerebro funciona en concordancia con los principios holográficos: la memoria se distribuye a través del mismo y puede reconstruirse desde cualquiera de las partes. Si está en lo cierto, esto puede explicar por qué las ratas del experimento de Karl Lashley eran capaces de

funcionar razonablemente bien, incluso cuando gran parte de su cerebro había sido extirpado.

La forma en que una lámina holográfica contiene toda la información necesaria para producir una imagen completa en cada una de sus partes tiene mucho en común con el funcionamiento del cerebro. Y es posible extender esta imagen para crear una visión de la organización donde las capacidades requeridas en la totalidad están envueltas en las partes, permitiéndole al sistema aprender, autoorganizarse y mantener un sistema en funcionamiento incluso cuando partes específicas no funcionan o se retiran.

El secreto de la capacidad de los cerebros parece depender en mayor grado de la conectividad -base de la difusión holográfica- que de la diferenciación estructural. El cerebro está compuesto de unidades receptivas de la misma clase (sólo hay tres tipos básicos de células cerebrales), de forma tal que encontramos diferentes funciones sostenidas por estructuras muy similares.

La importancia de la conectividad en la responsabilidad de la complejidad de funcionamiento también está reforzada por las comparaciones entre el cerebro humano y el de animales. Por ejemplo, los elefantes tienen un cerebro mucho más grande que los humanos, pero en modo alguno tan ricamente conectado.

El cerebro posee la capacidad de autoorganizarse que se refleja, por ejemplo, cuando se produce un daño en una parte del cerebro y las otras áreas asumen las funciones que han sido dañadas, como en el caso de las ratas de Lashley. El cerebro tiene esta asombrosa capacidad de reorganizarse a sí mismo para tratar con las contingencias que ha de resolver. Esto nos conduce a ver el cerebro como un sistema que, en no poca medida, ha jugado un importante papel de autodiseño en el curso de la evolución.

El desarrollo de organizaciones sobre la base de un concepto holográfico como formas cerebrales de organización, descansa en la realización de un potencial que ya existe: las capacidades del cerebro están ya distribuidas a través de las modernas organizaciones. Todos los empleados tienen cerebros y además los ordenadores son en esencia similares al cerebro. En este sentido, importantes aspectos del todo están imbuidos en las partes.

Si continuamos en esta línea de reflexión, debería capacitarse al personal en función de preparar grupos multifuncionales que colectivamente posean las cualidades y habilidades requeridas, y donde cada miembro individual sea lo más generalista posible, creando un modelo de conocimientos y cualidades trasladables por todo el equipo.

Es aquí donde encontramos un medio para hacer frente al problema de que no todo el mundo puede destacarse en todas las tareas. Por eso la organización puede desarrollarse de una forma celular alrededor de la autoorganización, como grupos multidisciplinarios que tienen las capacidades y habilidades requeridas para tratar con el entorno de una forma holística e integrada.

Los procesos de aprendizaje permiten al sistema guiarse por sí mismo con referencia a un conjunto de valores o normas, al tiempo que se cuestionan si tales normas proporcionan una guía apropiada de comportamiento. De ahí que para que un sistema holográfico adquiera una integración y coherencia en la resolución de las demandas variables, debe dotársele de una capacidad de aprendizaje.

En un grupo autónomo de trabajo, por ejemplo, los miembros deben valorar tanto las actividades y productos en curso como estar abiertos a los tipos de aprendizaje que les presentan la demanda y el reto para cambiar el diseño de las actividades y productos; dado que no están predeterminadas todas las reglas suficientes para guiar el comportamiento, la dirección y la coherencia deben venir directamente de los propios miembros del grupo cuando las circunstancias del cambio se presenten.

Las principales ventajas de esta metáfora son:

- los aportes a la comprensión de los procesos de aprendizaje organizacional
- el énfasis en las capacidades de autoorganización: a menos que una organización sea capaz de rediseñarse a sí misma para acomodar las ideas que produce y valora, es probable que bloquee eventualmente sus propias innovaciones
- la contribución a la comprensión de cómo la dirección

estratégica facilita el aprender a aprender: el proceso de lograr un objetivo específico y el proceso de identificar y eludir lo nocivo son modos de acción cualitativamente diferentes que impactan en la organización y en el entorno, de forma distinta. Una estrategia basada en evitar lo nocivo implica una elección de límites y fuerzas más que una elección de fines, creando grados de libertad que permitan surgir una dirección significativa

- la facilitación de un medio a través del cual podemos reducir los límites de la racionalidad en el proceso de toma de decisiones. En general, cualquier actividad organizada tiende a aumentar el grado de racionalidad, pero este modelo potencia notablemente dicha facultad
- la reflexión sobre cómo los desarrollos de la tecnología de ordenadores y microprocesadores puede emplearse para facilitar los nuevos estilos de organización.

En contraposición a estas ventajas, debemos mencionar algunos puntos débiles: está latente el peligro de pasar por alto conflictos importantes entre los requerimientos del aprendizaje y la autoorganización, por una parte, y las realidades de poder y control, por la otra. El proceso de aprendizaje requiere un grado de apertura y autocrítica que es extraño al modo tradicional de administración. Cualquier movimiento hacia la autoorganización debe ir acompañado por un cambio mayor de actitudes y valores, por lo que las realidades de poder suelen reforzarse por una inercia derivada de presunciones y creencias. En muchas organizaciones esto puede significar un “cambio de personalidad” que sólo se obtiene al cabo de un largo período de tiempo.

2.4 Las organizaciones como sistemas políticos

En una sociedad democrática el ciudadano es teóricamente libre de mantener sus propias opiniones, tomar sus propias decisiones y ser tratado como un igual. No obstante, como empleado, muchas veces le son negados todos esos derechos. Se pretende que

cierre la boca, que haga lo que se le dice, y que se someta absolutamente a las normas de su superior.

Durante ocho horas diarias, cinco días a la semana, se espera que olvide la democracia y continúe con su trabajo. Sus únicos derechos democráticos descansan en la libertad de encontrar otro empleo e irse.

La situación descrita es un caso extremo. No todas las organizaciones se caracterizan por tan ásperas relaciones entre superiores y subordinados o por normas tan dictatoriales. Pero la situación es más común de lo que normalmente se piensa, especialmente en organizaciones industriales donde los conflictos entre trabajo y dirección son evidentes.

Los empresarios frecuentemente hablan de autoridad, poder y relaciones entre superiores y subordinados. A nuestra imaginación le cuesta un poco reconocer las organizaciones como sistemas políticos, que implican actividades entre dominadores y dominados. Pero si desarrollamos esta idea, está claro que podremos entender las organizaciones como sistemas de gobierno que varían de acuerdo con los principios políticos empleados.

La metáfora política también puede usarse para desentramar la política cotidiana de la vida organizativa. La mayoría de la gente que trabaja en una organización fácilmente admite en privado que están rodeados de formas de negociación mediante las cuales, personas distintas intentan conseguir intereses específicos. Sin embargo, este tipo de actividad es raramente admitida en público.

Esto es desafortunado en la medida en que nos suele condicionar negativamente a la hora de reconocer que la política y su modo de actuar puede ser un aspecto esencial de la vida de la organización y no necesariamente un complemento opcional y disfuncional.

Podemos analizar la política organizativa de manera sistemática enfocándola hacia las relaciones entre intereses, conflictos y poder. Esta diversidad crea una tensión que debe ser resuelta a través de medios políticos.

Esto puede llevarse a la práctica de muchas maneras:

- autoritariamente (“*Lo haremos así*”)
- burocráticamente (“*Las normas indican que debe hacerse así*”)
- tecnocráticamente (“*Lo mejor es hacerlo así*”)
- democráticamente (“*¿Cómo lo hacemos?*”)

En cada caso la elección entre modos de acción alternativos, normalmente depende de las relaciones de poder entre los actores implicados.

Cuando hablamos de intereses nos estamos refiriendo a una mezcla compleja que abarca ambiciones, valores, deseos, expectativas y otras orientaciones e inclinaciones que conducen a una persona a actuar en una dirección determinada.

Hay muchas formas mediante las que podemos definir y analizar esta persecución y defensa de intereses. Una manera que tiene particular relevancia para entender la política de la organización es concebir los intereses en términos de tres campos interrelacionados:

- relativos a la tarea
- relativos a la carrera
- relativos a la vida personal

La relación entre los tres conjuntos de intereses se entiende mejor si examinamos una situación específica. Consideremos, por ejemplo, la posición de un ejecutivo que trabaja en una gran organización. Él puede estar muy entregado a su trabajo, ser ambicioso y también estar muy comprometido con su vida familiar. En su experiencia laboral puede desear manejar las tres dimensiones: hacer un buen trabajo, avanzar en la organización y hallar un equilibrio entre trabajo y tiempo libre, de tal manera que pueda pasar una razonable cantidad de horas con su familia.

Las tensiones entre los diferentes intereses que esta persona persigue ya hacen que su relación con el trabajo sea inherentemente “política”, incluso antes de tener en cuenta la existencia y acciones de otros miembros de la organización. Estas tensiones son propias de la vida laboral en la sociedad occidental, a causa

de las contradicciones latentes que existen entre las exigencias del trabajo y el ocio, por una parte, y las exigencias del presente y el futuro, por la otra.

La actitud de la gente hacia esas tensiones varía según la situación, lo que produce una gran variedad de modos de comportamiento. Mientras algunas personas realizan su trabajo como un fin en sí mismo, otras son más ambiciosas. Hay quienes gastan todavía más energía pretendiendo hacer su vida laboral menos onerosa o tan cómoda y adecuada a sus preferencias personales como sea posible. Mucha gente se las arregla para conseguir considerables grados de coincidencia entre las competencias de sus propósitos y sus aspiraciones, configurando su cometido o misión general de manera que le permita lograr todos sus propósitos de una vez. Otros tienen que contentarse con posiciones comprometidas.

Sin embargo, el contexto político incrementa sus facetas cuando comenzamos a reconocer la existencia de otros actores, con sus propios programas basados en intereses que desean perseguir.

La mayoría de las aproximaciones a la organización realmente favorecen el desarrollo de grupos y coaliciones, ya que la división de funciones y otras divisiones fragmentan los intereses, por ejemplo asignando diferentes objetivos y actividades a unidades como departamentos o equipos de investigación. Dada esta fragmentación, mientras puede haber un consenso general sobre los objetivos globales, suele producirse un considerable desacuerdo en los objetivos concretos, puesto que a este nivel los intereses de los individuos y de los subconjuntos con frecuencia llegan a ser extremos.

La organización en su conjunto suele estar obligada a funcionar con un tipo mínimo de consenso. Esto le permite sobrevivir a la vez que reconocer la diversidad de los objetivos y aspiraciones de sus miembros. Frecuentemente la organización tiene que contentarse con soluciones más satisfactorias que óptimas a sus problemas, con negociaciones y compromisos que llegan a ser más importantes que la racionalidad técnica.

La conformación de coaliciones ofrece una estrategia para desarrollar los propios intereses en la organización, y los miem-

bros suelen prestar una atención considerable a aumentar su poder e influencia a través de estos medios.

Los conflictos surgen siempre que los intereses chocan. La reacción natural ante el conflicto en los contextos de la organización suele ser la de verlo como una fuerza disfuncional que puede atribuirse a algún lamentable cúmulo de circunstancias o causas. El conflicto es considerado, entonces, un estado desafortunado que en circunstancias más favorables debería desaparecer.

Sin embargo, el conflicto estará siempre presente en las organizaciones. El conflicto puede:

- ser personal, interpersonal o entre grupos o coaliciones rivales
- construirse dentro de las estructuras, funciones, actitudes y estereotipos de la organización o surgir a partir de recursos poco frecuentes
- encontrarse explícito o encubierto.

Cualquiera sea la razón y la forma que tome, el origen reside en una divergencia de intereses imaginaria o real.

El hecho de que haya más empleos abajo que arriba significa que en la lucha por los puestos altos es conveniente ser agresivo y que en cualquier competencia profesional de largo alcance existen más perdedores que ganadores.

La actuación política está también latente en las relaciones horizontales entre las unidades especializadas. Como se advierte fácilmente, la gente comienza a identificarse con las responsabilidades y objetivos asociados a su rol, grupo de trabajo, departamento o equipo de proyecto específicos, de manera que suelen llevarla a valorar el logro de sus responsabilidades y objetivos en relación con las metas más amplias de la organización. Esto es especialmente cierto cuando los sistemas de recompensa, la posición general de cada persona y el sentido del éxito están unidos a una buena ejecución a nivel de las responsabilidades específicas de cada individuo.

Muchos conflictos de la organización suelen llegar a ser institucionalizados en la configuración de actividades, estereotipos,

valores, creencias, rituales y otros aspectos de la cultura de la organización. En esta forma socializada, los conflictos subyacentes pueden ser extremadamente difíciles de identificar y destruir.

Mencionamos como aspectos positivos de la metáfora política a los siguientes:

- nos anima a ver cómo toda la actividad de la organización está basada en intereses y a evaluar todos los aspectos del funcionamiento de la organización en relación con dichos intereses. El modelo de intereses, conflictos y poder proporciona un medio práctico y sistemático de entender la relación entre política y organización, y recalcar el papel fundamental del poder en determinadas decisiones políticas
- ayuda a desterrar el mito de la racionalidad objetiva en la organización. La metáfora política acentúa que los objetivos de la organización pueden ser racionales para los intereses de algunas personas pero no para otras. Una organización abarca muchas racionalidades, ya que dicha racionalidad está siempre basada en un interés subjetivo y cambia así, de acuerdo con la perspectiva desde la que se mira
- nos ayuda a encontrar la manera de vencer las limitaciones derivadas de la idea de que las organizaciones son sistemas funcionalmente integrados. La metáfora política pone de relieve las tensiones desintegradoras que se entroncan en los diversos tipos de intereses sobre los cuales se construye la organización
- politiza nuestro conocimiento de la conducta humana en las organizaciones. Estamos obligados a reconocer que las tensiones entre los intereses privados y los de la organización proporcionan un incentivo para que los individuos actúen políticamente
- puede ayudarnos también a reconocer las implicancias sociopolíticas de los diferentes tipos de organización y los papeles que las organizaciones representan en la sociedad.

Contra estas ventajas de la metáfora, es necesario identificar una importante limitación: la actividad política dentro de una organización constituye un peligro potencial. Cuando entendemos las organizaciones como sistemas políticos estamos más inclinados para proceder políticamente en relación a lo que vemos. Empezamos a ver política en todas partes y a buscar secretos incluso donde no los hay. Bajo la influencia del modo político de entender las cosas, todas ellas llegan a ser políticas. El análisis de intereses, conflictos y poder da pie fácilmente a una interpretación maquiavélica que sugiere que todos intentan burlar y manipular a todos los demás. En ese caso en vez de usar la metáfora política para crear nuevas intuiciones y conocimientos que puedan ayudarnos a tratar con la divergencia de intereses, solemos reducir la metáfora a una herramienta para ser usada en beneficio de nuestros propios intereses personales.

2.5 Las organizaciones como instrumentos de dominación

En muchas organizaciones el trabajo puede llegar a ser peligroso. Cada año cientos de miles de trabajadores en todo el mundo mueren por accidentes de trabajo o como consecuencia de enfermedades profesionales. Otros cientos de miles sufren enfermedades de gravedad variada, tales como insuficiencias del corazón, vista cansada, dolores de la espalda, dolencias en los pulmones, etc., y solamente se controlan las más graves. Otras ocurren dentro de la ley y se tratan como aspectos “inevitables” que suelen ocurrir. Los accidentes y las enfermedades profesionales, al igual que la polución, se ven normalmente de forma que se pone más énfasis en el costo que en la salud de los empleados.

Las organizaciones se utilizan a menudo como instrumentos de dominación de los intereses egoístas de pequeños grupos a expensas de los demás.

A través de la historia, la organización ha ido asociada con los procesos de dominación social, donde los individuos o grupos han encontrado el medio de imponer su voluntad a los demás. Al

admirar hoy las pirámides egipcias lo que probablemente más nos impresiona es la increíble ingeniosidad de los antiguos egipcios, tanto desde la perspectiva de la estética como desde la del emprendimiento. Pero desde otra perspectiva, sin embargo, las pirámides son una metáfora de la explotación que simboliza cómo las vidas y el extenuante trabajo de miles de personas se emplearon para servir y glorificar a unos pocos privilegiados.

Según algunos teóricos de la organización, esta combinación de logros y de explotación es una característica de la organización a través de todos los tiempos. Tanto si nos estamos refiriendo a la construcción de las pirámides, a la trayectoria de los ejércitos, a una multinacional o incluso a un negocio familiar, nos encontraremos con unas relaciones de poder asimétricas que resultan de una mayoría trabajando para los intereses de unos pocos.

El valor real de esta perspectiva es mostrar que incluso la forma de organización más racional y democrática puede resultar un modelo de dominación donde algunos adquieren y se les confiere influencia sobre otros, a menudo a través de un proceso sutil de socialización y de creencias.

La metáfora de la dominación nos ofrece una serie de ventajas:

- nos atrae la atención sobre la naturaleza multifacética de la acción racional, ilustrando que cuando hablamos de racionalidad, siempre lo estamos haciendo desde un punto de vista particular. Las acciones que son racionales para el incremento de la productividad pueden tener peligrosos efectos en la salud de los empleados. Las acciones diseñadas para repartir la cartera de los riesgos de la organización pueden acarrear la ruina económica de las comunidades cuyo modo de vida giraba alrededor de tal industria. Lo que es racional desde un punto de vista organizacional puede ser catastrófico desde otro. Considerar a las organizaciones desde esta perspectiva nos fuerza a reconocer que la dominación puede ser intrínseca con la forma en que organizamos y no un efecto colateral casual. Nos muestra que hay a menudo un lado “oscuro” en las

organizaciones excelentes y sugiere que este lado debería ser objeto de un interés principal por parte de los directivos y teóricos de la organización

- nos ayuda a apreciar los puntos de vista que alimentan este marco de referencia en la práctica. Muchas organizaciones llegan a radicalizarse con las actitudes de “ellos y nosotros”, constituyéndose en sociedades literalmente divididas que perpetúan belicosamente las diferencias entre los distintos grupos que las componen. Son sociedades que generan “naturalmente” líderes extremistas completamente decididos a cambiar las circunstancias de sus compañeros, aunque ello implique una batalla larga y ardua que puedan incluso perder
- proporciona las bases para una crítica profunda y verdadera de la organización y de la teoría de la administración.

Pero esta metáfora también tiene un número de serias limitaciones:

- puede asociarse con facilidad a una teoría conspirativa contra la organización y la sociedad. Esta teoría sugiere que el proceso de dominación en la sociedad está enraizado en una dura estructura de motivación o en una política consciente de explotación
- implica el peligro de cegarnos, al afirmar que existe una equivalencia entre la dominación y la organización
- sus críticos afirman que esta analogía es solo una forma extrema de ideología, que sirve para avivar las llamas del enfrentamiento y así sumar dificultades adicionales a los directivos en un mundo ya de por sí bastante turbulento.

2.6 Las organizaciones como culturas

Existen algunas razones principales por las que el concepto de cultura se volvió tan relevante en los últimos tiempos:

⇒ *La administración se está volviendo cada vez más humanista.*

Dice Warren Bennis³: “la salud mental de la organización depende del espíritu de investigación, del deseo de experimentar y de la capacidad de adaptación”. Esto significa que depende mucho más de una actitud cultural que de un conjunto de técnicas científicas.

⇒ *Se retorna a los orígenes de la administración.*

Las raíces de la administración se encuentran en la antropología. La cultura no es un refinamiento de la dirección, sino un reflejo de los sentimientos y actividades más fundamentales y relativas a las costumbres. El concepto de cultura representa un retorno a la esencia de la comunidad unida, donde el productor y el consumidor están altamente integrados y son dirigidos de una manera visible y personal.

Este tipo de cultura se expresa a través de:

- historias y leyendas
- productos tangibles
- héroes históricos dentro de la organización y personajes actuales
- liderazgo errante e inclinación por la acción

⇒ *Los directivos se están convirtiendo en fabricantes de significados.*

La cultura corporativa tiene que cultivar un contexto que favorezca la satisfacción de las personas involucradas, dentro del cual se pueda dar la producción y el consumo de productos y servicios de calidad.

Esta cultura de “desarrollo” se representa por:

³ Warren Bennis nació en New York en 1925 y es Profesor de Administración en la *University of Southern California*. Se ha especializado en el análisis del Liderazgo dentro de las organizaciones y actualmente es considerado uno de los pensadores más importantes en dicha materia.

- la historia y la evolución de la empresa y de sus personas
- los escenarios social, económico y cultural en los que actúa
- la importancia, calidad y significado de sus productos/servicios
- el diseño y calidad de vida de su ambiente de trabajo.

⇒ *El mito y el ritual han entrado en el mundo de la administración.*

El mito es la historia que representa el pasado, presente y futuro de una organización. El ritual lo constituyen los medios sociales y tangibles por los que este mito se vuelve a representar de forma regular.

La cultura abarca el espíritu de la organización, cubriendo así sus mitos y rituales, e incluyendo las historias de su creación y resurrección, a través de la cual la visión se vuelve acción y viceversa.

Se representa por:

- las historias de creación y su representación ritual
- la visión creativa detrás de los actos de fundación de la organización
- el terreno tecnológico y cultural en el que los productos/servicios están insertados
- el arte o ciencia profundos que subyacen en la actividad de la organización.

Sin expresión, la cultura muere. En ausencia de ceremonias y rituales, los valores no tienen impacto. Tanto si son extravagancias culturales como si se trata de simples acontecimientos que ayudan a pasar ciertos hitos, las ceremonias ayudan a la empresa a celebrar a sus héroes, mitos y símbolos sagrados.

Como los hábitos, los ritos se convierten en lugares comunes y se dan por hechos, y las ceremonias ponen de manifiesto la cultura y proporcionan experiencias dignas de ser recordadas para los empleados.

2.6.1 Aspectos claves de una cultura empresarial

- **Historia**

Una empresa se funda en un momento concreto, tiene objetivos particulares y son sus fundadores los que determinan su dirección inicial.

A medida que los hechos y los líderes se integran en los valores perdurables de la tradición de la empresa, empiezan a formar parte de la verdadera historia. La historia no es lo que sucede, sino lo que se recuerda: el pasado se recuerda a través de las costumbres y de las historias.

- **Comunidad**

La cultura de una empresa es un sistema de costumbres, expectativas, valores y objetivos, así como un conjunto de acciones e interacciones.

Cada grupo tiene asignado un rol, una categoría y unas funciones particulares. Las costumbres son aquellas acciones e interacciones que han sido aprobadas durante el tiempo suficiente como para convertirse en hábitos sociales dentro de la comunidad.

Los valores proporcionan criterios de evaluación que a lo largo del tiempo definen y redefinen las costumbres de la comunidad. Esos valores son expresados en forma de objetivos a lograr en el futuro.

Al igual que las costumbres, los valores y los objetivos llegan a ser compartidos por los individuos y los grupos dentro de la organización, y constituyen el entramado de la comunidad proporcionando expectativas que son mutuamente compartidas y aceptadas.

Como comunidad poseedora de una cultura, la empresa se ve constantemente implicada en la reflexión acerca de los valores y los objetivos, en cómo estos pueden ser llevados a la práctica y en cómo evaluarlos y mejorarlos.

- **Carácter**

Las organizaciones no son sólo instrumentos, sino también fuentes de gratificación personal directa y vehículos para la integridad del grupo.

Esta transmisión de valores produce una identidad. Cuando la cultura se institucionaliza, se unifican los distintos puntos de vista, los hábitos y otros compromisos, impregnando todos los aspectos de la vida de la organización, lo que le otorga un carácter claramente integrado que sobrepasa con creces la coordinación formal y la autoridad.

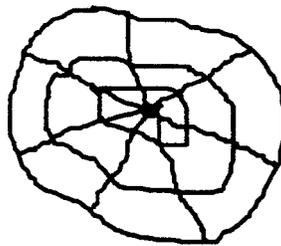
2.6.2 *Diversos tipos de cultura*

Las organizaciones son muy distintas y variadas. Poseen culturas, estructuras y estrategias diferentes. Además, las culturas se ven influidas por los hechos del pasado y por el clima del presente, por la tecnología ligada al tipo de trabajo, por sus objetivos y por la clase de personas que trabajan en ellas.

A continuación veremos algunos de los tipos culturales más habituales⁴:

- La cultura del Poder

Se observa a menudo en pequeñas empresas. Su estructura puede ser representada como una tela de araña:



⁴ Es importante señalar la correlación existente entre los tipos de cultura y las formas estructurales descritas por Henry Mintzberg en su famosa obra *La estructuración de las organizaciones*. En definitiva, será muy difícil el logro de los objetivos estratégicos si no están alineadas la estructura y la cultura de una organización.

Esta cultura depende de una fuente central de poder, y está representada por una figura que emite rayos de poder e influencia. Estos rayos están interconectados por medio de las cuerdas funcionales. Cuanto más cerca se está del centro, mayor es el poder e influencia que se tenga.

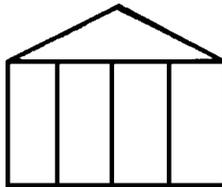
La organización depende de la capacidad de una persona, que suele comunicarse verbalmente y que ejerce el control a través de algunos individuos clave.

Se trata de una organización política, en la que las decisiones se toman más en base a la consecución de un equilibrio en la influencia que sobre supuestos racionales.

Suelen ser culturas *orgullosas y fuertes*, son capaces de actuar con rapidez y saben reaccionar con eficacia frente a los peligros. Su progreso dependerá de las capacidades y el instinto de las personas que ocupan el centro.

- La cultura de la Función

La cultura de la función es la que suele observarse en las burocracias. La estructura que la sustenta puede representarse como un templo griego:

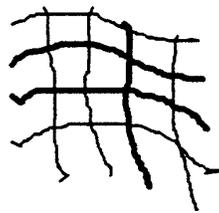


Estas culturas operan sobre la base de la *lógica* y la *racionalidad*. La organización se basa en la fortaleza de sus pilares, sus funciones o especialidades, que están coordinadas en la cumbre por un pequeño grupo (representados por el frontispicio del templo).

La descripción del trabajo es más importante que la persona que lo realiza. La principal fuente de poder es la posición formal. Estas culturas ofrecen previsibilidad y seguridad a las personas. También ofrecen una posibilidad de promoción previsible con riesgos muy bajos.

Esta cultura se da donde las economías de escala son más importantes que la flexibilidad o donde la habilidad técnica y la especialización importan más que la innovación.

- La cultura de la Tarea
La figura que la representa es una red:



Algunos de los cabos de la red son más gruesos y fuertes que los restantes. La mayor parte del poder y la influencia reside en los nudos de la red. La estructura matricial creada para enfrentar el desafío de encarar proyectos de gran complejidad, responde a este modelo cultural.

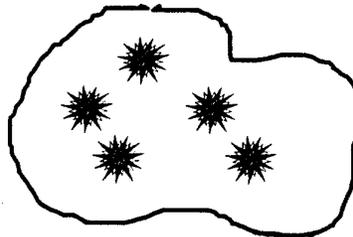
En esta cultura, la única base de poder e influencia es la *capacidad*. No cuenta la edad, la antigüedad, ni la relación familiar con el propietario.

Es una cultura de equipo, extremadamente adaptable.

- La cultura de la Persona

En esta cultura el individuo es el eje principal. La organización existe sólo para servir a las personas que la componen.

La mejor manera de describirla es mediante la imagen de una constelación, o sea, un conjunto de estrellas individuales:



Estas culturas suelen desarrollarse en organizaciones formadas por profesionales que, por distintas causas, deciden sacrificar parte de su independencia para poder aprovechar las ventajas que brinda un modelo cooperativo. De cualquier manera, al existir un importante grado de autonomía decisoria individual, cada profesional sigue brillando con luz propia y se hace bastante difícil la identificación con la organización.

En el cuadro comparativo de la página siguiente, observamos cómo se diferencian algunas variables claves en cada tipo de cultura.

2.7 Conclusiones

Surge de lo expuesto que las organizaciones son muchas cosas a la vez. Creo que alguno de los más importantes problemas que enfrentamos provienen del hecho de que la flexibilidad de nuestro pensamiento no llega a coincidir con la complejidad y sofisticación de las realidades con las que tenemos que lidiar. Esto parece ser cierto tanto en el mundo de la organización como en la vida social en general. El resultado es que nuestras acciones tienden a simplificar y, por lo tanto, a veces son perjudiciales. Reflexionando sobre las distintas perspectivas de la organización quizás podamos desarrollar la capacidad que nos permita comprender una realidad tan vasta y compleja.

3. LA GESTIÓN DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES

3.1 Concepto tradicional

La Gestión de Personal tiene relación, por lo menos, con tres grandes aspectos:

1. la organización, en cuanto tiene que ver con la consecución y motivación de los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa

Cultura Variables	Poder	Función	Tarea	Personas
Forma de pensamiento	Instintivo. Decisiones rápidas.	Analítico. Formal.	Vertical y Lateral. Resolución de problemas. Trabajo en equipo.	Tantas como personas.
Forma de aprendizaje	Modelo maestro-aprendiz. Protegidos y herederos.	Transmisión de conocimientos y destrezas. Entrenamiento.	Exploración constante. Autoformación.	Derecho a elegir entre distintas oportunidades.
Formas de influencia	Carisma y recursos.	Posición formal.	Profesionalismo. Debate racional.	Contrato. Gestión "uno a uno".
Formas de motivación	Dinero. Alta estimación y símbolo de los logros personales. Desafío y confianza.	Seguridad. Dinero. Poder. Status.	Variedad. Logro de objetivos. Promoción profesional. Remuneración por resultados.	Autonomía decisoria. Libertad.
Formas de cambio	Reemplazo de personas.	Cambio de estructuras, normas o sistemas.	Cambio de la definición del problema central o tarea.	Modifica la relación del líder con cada individuo.

2. los trabajadores, en todo lo relacionado con la satisfacción de sus necesidades primarias y psicológicas; y
3. la sociedad en general, en cuanto a que ésta exige el cumplimiento de las leyes en vigencia.

El responsable de esta función requiere una visión de conjunto de campos tales como la psicología, la sociología, la filosofía, la economía y la administración. Se encontrará a menudo con problemas y asuntos que, con frecuencia, “carecen de una respuesta acertada”, pues no son tan obvios. Requerirán habilidad para entender situaciones no muy lógicas, voluntad para experimentar y asimilar los fracasos, capacidad para ponerse en el lugar de los demás y aptitud para predecir el comportamiento humano.

La Gestión de Personal comprende:

1. *Gestión estratégica de personal* : cuestiones vinculadas con el comportamiento, que hacen a la relación de la empresa con su propio personal y que son decisivas en el nivel de compromiso asumido por cada uno de los individuos de la organización. Corresponden a esta categoría las cuestiones relativas al liderazgo, motivación, aprendizaje en equipo, toma de decisiones, marketing interno y comunicación.

2. *Aspectos operativos de la gestión de personal* : cuestiones tácticas que abarcan distintos aspectos de la relación entre la organización y los individuos que la componen, como por ejemplo: selección, capacitación, medición y administración de los procesos de cambio.⁵

3. *Relaciones sindicales*: relación existente entre la empresa y las Asociaciones Profesionales de Trabajadores.

⁵ Tal como surge de la estructura de esta obra, el *Módulo 1* desarrolla los principales temas referidos a la *Gestión Estratégica de Personal*, mientras que el *Módulo 2* se centra en los *Aspectos Operativos*.

3.2 Ubicación estructural

La primer alternativa a decidir cuando se diseña la estructura de la organización, consiste en determinar si *Personal* tendrá su propia estructura o si formará parte de la estructura de otro departamento. Obviamente, la decisión dependerá de las características de cada caso en particular.

La ubicación estructural de *Personal* estará en función del tamaño de la estructura, las habilidades del personal y la filosofía de la alta dirección en cuanto a la importancia que se le dé a estos temas.

La tendencia actual indica que:

- la mayoría de las cuestiones relativas a la *Gestión Estratégica* están descentralizadas en manos de los gerentes funcionales
- algunos aspectos operativos han sido tercerizados en muchas compañías para aprovechar las ventajas de la especialización y, de paso, reducir costos de estructura
- se observa en muchas empresas que el rol del departamento de *Personal* incluye las tareas operativas no tercerizadas y la coordinación de los grandes temas relacionados con las conductas en toda la organización.

3.3 Objetivos

Los objetivos de la función de *Personal* se desprenden de los objetivos generales de la organización.

Una organización se compone de muchas personas. Éstas, a menudo, tienen variados conflictos, que deben ser razonablemente resueltos o de lo contrario emigran de la organización. Si tal cosa sucede con frecuencia, posiblemente la empresa entre en crisis y fracase en la consecución de su objetivo básico: la realización económica.

Sobre la dirección de *Personal* descansa la responsabilidad de asegurar la realización satisfactoria de los objetivos personales de

los empleados. Si los objetivos de todos los grupos que forman la organización no son razonablemente alcanzados, los objetivos de la organización pueden sufrir alteraciones.

3.4 Importancia en las distintas formas estructurales⁶

La importancia relativa de *Personal* va cambiando en los cinco modelos que resumen el espectro actual de las estructuras organizacionales.

Los modelos son los siguientes:

1. Las *estructuras simples* son estructuras centralizadas, de poca edad y de tamaño pequeño. En este tipo de organizaciones, la responsabilidad de las tareas de *Personal* recae sobre el que ejerce la conducción. Las decisiones de *Personal*, como casi todas las decisiones en este tipo de estructuras, van a depender de la capacidad y de la personalidad del que ejerce la conducción.

2. La *burocracia maquinal* es el tipo de estructura que responde a casi todos los principios clásicos de administración. Las tareas son repetitivas, por lo que existe un alto grado de normalización.

Los puestos de trabajo son altamente especializados vertical y horizontalmente, lo que significa que son rutinarios y existe muy poca autonomía decisoria.

Como consecuencia de esta característica, no es decisiva la selección (ya que el grado de capacitación que se requiere es mínimo) y en cambio adquiere mayor importancia la capacitación y el adoctrinamiento.

También tienen importancia los aspectos administrativos de *Personal*, ya que son estructuras compuestas por un gran número de personas.

3. Las organizaciones pueden ser burocráticas sin por ello ser centralizadas. Su trabajo operativo puede ser estable, permitiendo la normalización, pero complejo, debiendo quedar las decisiones

⁶ Se basa en la clasificación de formas estructurales que propone Henry Mintzberg.

en manos de quienes realizan las tareas. Esta forma es denominada *burocracia profesional*, frecuente en universidades, hospitales, institutos de enseñanza, estudios contables o jurídicos y empresas de producción artesanal. Contrata a especialistas capacitados (profesionales), dándoles amplio control sobre su trabajo, por lo que el proceso clave de *Personal* pasa a ser la selección.

El profesional es un trabajador al cual, por sus características, resulta muy difícil controlar. De modo que una vez ingresado a la organización, si no satisface las expectativas, la única alternativa es separarlo de la estructura. Como el despido tiene un costo muy alto, debemos poner énfasis en el proceso de selección para reducir el riesgo de equivocarnos.

4. La *forma divisional* trata en realidad de un grupo de estructuras, en el cual el personaje más importante es el responsable de cada división, ya que es el que tiene la responsabilidad de conseguir los resultados.

El jefe de división tiene poder de decisión sobre el conjunto de funciones de la división a su cargo, pero debe responder ante el poder central por la consecución de los resultados prefijados.

El puesto de jefe de división requiere un conocimiento amplio de todas las funciones, creatividad, iniciativa y fortaleza para vivir bajo condiciones de presión permanentes.

El departamento de personal debe crear las condiciones dentro del grupo para formar a estos ejecutivos.

5. La *forma matricial* es la estructura más flexible y la que menos respeta los principios clásicos de la administración. La tarea clave del departamento de personal es la selección, ya que el personal además de su alta capacitación, debe tener tolerancia a la ambigüedad y una personalidad que le permita adaptarse al trabajo en equipo.

Cada uno de estos modelos se verán en profundidad en un texto futuro.

⁷ La mayoría de estos conceptos fueron inspirados por Rafael Castellano, socio de *Marble Tree Group SA* y lúcido pensador de cuestiones organizacionales.

3.5 El nuevo rol de la Gestión de Personal⁷

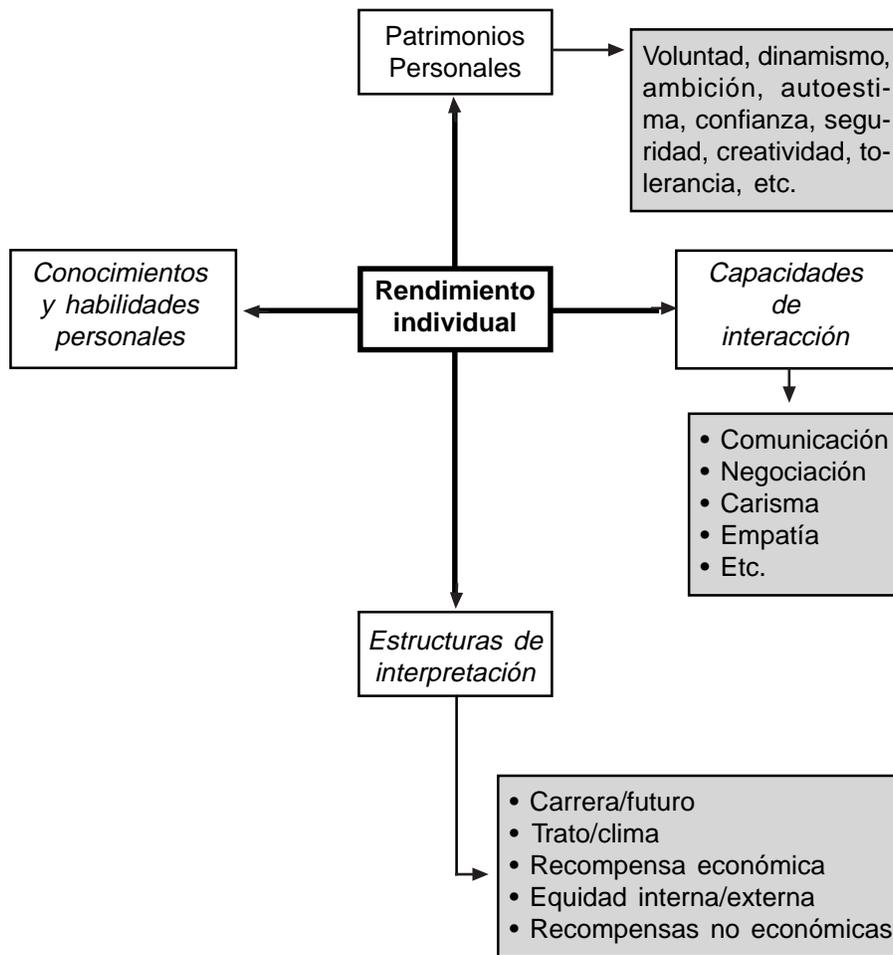
La Gestión de Personal debería basarse en un amplio conocimiento y comprensión de las organizaciones, de la gente que las integra y de las complicadas interrelaciones entre ellas, y en una filosofía que parta de los siguientes supuestos:

- las organizaciones existen para satisfacer las necesidades humanas (y no a la inversa)
- las organizaciones y su gente se necesitan mutuamente. Las organizaciones necesitan ideas y talento; las personas necesitan tener oportunidades de trabajar, de recibir una remuneración y de desarrollarse profesionalmente
- cuando hay problemas entre el individuo y la organización, una o ambas partes sufren las consecuencias: las personas serán explotadas o tratarán de explotar a la organización, o las dos cosas
- cuando existe una buena sintonía entre las personas y la organización, ambos se benefician: la gente encuentra significado y satisfacción en su trabajo y las organizaciones, a su vez, obtienen el talento y la energía que requieren.

La mayoría de las organizaciones cada vez se enfrentan en mayor medida a los problemas derivados del desfase entre lo que ofrece la administración de *Personal* tradicional frente a los requerimientos que plantea la realidad actual en la Argentina.

La teoría sobre el comportamiento organizacional todavía está en plena formación y aún es muy temprano para llegar a conclusiones definitivas en relación a la validez de las soluciones que propone para atender eficazmente los problemas humanos de las organizaciones. De cualquier manera la concepción estratégica de los aspectos de *Personal* tiene que girar alrededor de los factores que determinan el desempeño de las personas, es decir, los patrimonios personales, las capacidades de interacción, los conocimientos y habilidades funcionales y las estructuras de interpretación de la realidad. El siguiente cuadro amplía esta idea:

FACTORES QUE DETERMINAN EL DESEMPEÑO



La optimización de la suma de rendimientos individuales de las personas que forman la estructura, traerá aparejado un incremento del rendimiento global de la organización y del nivel de satisfacción individual de las personas.

Existen algunos problemas recurrentes con los que se enfrentan aquéllos que tienen a su cargo la conducción de otras personas:

- escasa claridad para establecer precisos y compartidos objetivos personales, que movilicen a su gente
- establecimiento de estándares de desempeño *ex post*
- focalización en el desempeño alcanzado y despreocupación por el desempeño filtrado
- incapacidad para identificar, poner en perspectiva, y gerenciar las ambigüedades y paradojas
- incapacidad para identificar y clarificar positivamente las brechas irreductibles entre las expectativas de su gente y lo que realmente pueden conseguir.

La resolución de estos conflictos utilizando las herramientas clásicas de administración de personal, genera las percepciones que se observan en la tabla de la página 63.

Si ubicamos los productos o servicios que ofrece *Personal* utilizando la Matriz de la Boston Consulting Group¹, nos encontramos con el esquema que se muestra en la pág. 64.

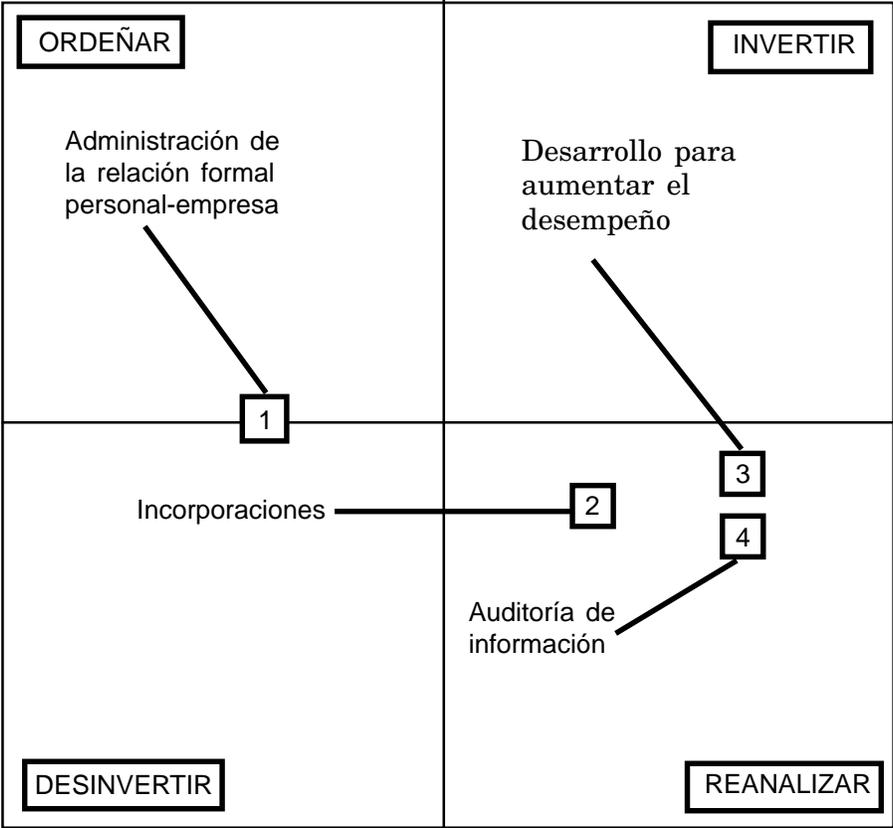
Dentro de esta línea de razonamiento, el énfasis en la asignación de recursos para la gestión de personal en estos tiempos debería centrarse en desarrollar nuevos productos o servicios, tales como:

- coaching
- identificación e inversión en capacidades básicas diferenciales que sean claves para el negocio
- evaluaciones de potencial
- benchmarking
- resignificación
- revalorización de algunas funciones básicas (fundamentalmente las incluidas en el cuadrante de “reanalizar”)
- administración de procesos de cambio.

¹ Este tema ha sido desarrollado en el texto *Claves de la Estrategia Competitiva* de A. Wilensky, que forma parte del presente curso de posgrado de la Fundación OSDE.

LÍNEA/OBJETIVO	PRODUCTO/ACTIVIDAD	PERCEPCIÓN
Administrar la relación laboral entre personal y Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Control de horarios y ausentismo • Liquidación de haberes • Relaciones Laborales • Control impositivo • Disciplina 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión burocrática sin valor agregado
Asegurar la calidad y pertinencia de las incorporaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de personal • Administración del proceso de ingreso 	<ul style="list-style-type: none"> • Altamente dependiente del valor diferencial del servicio, y la credibilidad y fuerza política del área
Proveer sistemas y procesos que enmarquen y alienten un mejor desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Evaluación de desempeño • Estructura de remuneraciones • Arquitectura organizativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo en tiempo y compromiso personal para el usuario • Sujeto usado como recompensa o premio • Relación ambigua entre la "solución mágica" y lo inservible
Auditar información significativa para la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de clima interno • Entrevistas de egreso • Encuestas de remuneraciones • Reuniones y conversaciones <i>ad hoc</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de amenaza a la gestión personal o justificación para desatender reclamos

MÓDULO I - UNIDAD 1



GLOSARIO

Los términos del *Glosario* están ordenados según su aparición en el texto de la Unidad.

Intereses: compleja mezcla que abarca ambiciones, valores, deseos, expectativas y otras orientaciones e inclinaciones que conducen a una persona a actuar en una dirección en vez de en otra.

Cultura organizacional: es un sistema de costumbres, expectativas, valores y objetivos, así como un conjunto de interacciones entre las personas que forman la comunidad.

Valores: pautas para el logro de los objetivos que se convierten en criterios de evaluación, que a lo largo del tiempo definen y redefinen las costumbres de la comunidad.

Estructura: disposición formal de las personas dentro de una organización.

Organización informal: relaciones interpersonales espontáneas que surgen en cualquier comunidad de personas.

Organización: comunidad de personas estructuradas en función de conseguir objetivos comunes.

Administrar: desde la visión de los autores clásicos es la suma de los siguientes procesos: prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.⁸

Herbert Simon, por su parte, dice que administrar es “conseguir que se hagan las cosas a través de los demás”.

⁸ Esta definición pertenece a Henri Fayol.

Prever: estimar el futuro y actuar en consecuencia.

Organizar: proceso básico componente de la administración que consiste en diseñar la estructura.

Mandar: ejercer la autoridad.

Coordinar: lograr la armonía de esfuerzos que posibilita el logro de una meta común.

Controlar: comparar entre lo previsto y lo que realmente ocurrió.

AUTOEVALUACIÓN

1. Identifique en su organización cuál de los tipos culturales es el que prevalece. Fundamente su respuesta.
2. Utilice la matriz de la Boston Consulting Group para ubicar los servicios ofrecidos por su empresa en lo referente a Gestión de Personal.
3. Realice un inventario de semejanzas de su propia organización con cada una de las metáforas utilizadas para explicar el concepto de organización.
4. Trate de explicar la relación que existe entre Estrategia, Estructura y Cultura.

Unidad 2

MOTIVACIÓN

1. INTRODUCCIÓN

Uno de los errores más comunes que cometemos todos es creer que trabajamos para alguien, para otra persona o para una empresa.

En realidad, trabajamos para nosotros mismos. Independientemente del cargo que ocupemos, seremos eficientes en la medida en que nuestro trabajo proporcione beneficios tanto a la empresa como a nosotros mismos.

En ese caso, seguramente trabajaremos bien y seremos partícipes óptimos de cualquier empresa, porque sabemos que nos beneficiamos y, por lo tanto, lo haremos con entusiasmo.

El trabajo nos une a un mundo real que nos dice si nuestras ideas y visiones tienen sentido o no. Exige que disciplinemos nuestros talentos y que dominemos nuestros impulsos. Para concretar nuestras potencialidades debemos enfocarnos de una manera que nos relacione con la comunidad humana.

Necesitamos sentirnos necesitados. Y para sentirnos necesitados, debemos ser evaluados por los demás de la manera que establezca la cultura a la que pertenecemos.

Nuestra sensación de dignidad y autoestima depende de que se nos reconozca a través de nuestro trabajo. Necesitamos trabajar.

Por lo dicho, en esta unidad temática abordaremos un análisis que parte de algunas precisiones técnicas acerca de conceptos

íntimamente relacionados, tales como autoridad y responsabilidad; continúa con el análisis de las distintas motivaciones laborales y concluye con el *empowerment* como una de las herramientas más poderosas para mejorar el rendimiento individual dentro de una organización.

2. AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y DISCIPLINA

2.1 Concepto de autoridad

La autoridad constituye uno de los mecanismos a través de los cuales la organización logra influir en las decisiones individuales de sus miembros para que encajen dentro de un modelo general.

Para que cualquier organización pueda alcanzar sus objetivos es fundamental el proceso de coordinación. Ésta se produce cuando el comportamiento del individuo se guía por sus expectativas del comportamiento de los demás miembros del grupo.

En los casos más simples, dicha coordinación puede ser espontánea. Pero para que la coordinación alcance cierto grado de complejidad es necesario que el individuo haga que sus decisiones específicas se ajusten a alguna especie de plan de grupo.

La mayor parte de los procesos mentales que llevan a la coordinación son habituales o irreflexivos.

Dice Simon¹: “Cuando un soldado obedece una orden, no medita en la filosofía de la obediencia, sino que se establece a sí mismo una regla de comportamiento que hace que sus elecciones respondan a la orden”.

¹El párrafo citado pertenece a *El comportamiento administrativo*, Ed. Aguilar, 1979, p.119. El profesor Herbert Simon obtuvo el Premio Nobel de Economía por esta obra; en la actualidad es reconocido como uno de los más prestigiosos pensadores en el campo de la inteligencia artificial y los procesos de decisión humanos.

De esto se deduce que la autoridad es el poder de tomar decisiones que guíen la conducta de los demás.

La autoridad es una relación de comportamiento entre dos individuos: el “superior” y el “subordinado”. El superior emite las decisiones con la expectativa de que serán aceptadas por el subordinado.

El subordinado espera tales decisiones y permite que su conducta sea determinada por ellas.

2.2 Las sanciones de la autoridad

Una vez que hemos decidido en qué consiste la autoridad, debemos analizar las circunstancias que rodean su ejercicio. ¿Por qué un subordinado permitirá que las decisiones de otro gobiernen su propia conducta?

Existe un cierto número de factores que impulsan a la aceptación de la autoridad en la organización. Podemos llamarlos *sanciones* en sentido amplio, ya que incluyen tanto recompensas como castigos.

Simon realiza la siguiente enumeración de sanciones:

1. Sanciones sociales: incluye tanto las expectativas de obediencia que impone la sociedad al individuo en ciertas situaciones, como la incomodidad del individuo cuando deja de aceptar su papel y percibe la desaprobación social de sus compañeros.

2. Diferencias psicológicas entre los individuos: existen algunos indicios respecto de personalidades con disposición a guiar y otras a ser guiadas.

3. Finalidad: en las organizaciones voluntarias, los miembros están dispuestos a obedecer las órdenes porque comprenden que la coordinación que con ellas se consigue es útil al logro de la finalidad común.

4. Relación entre el empleo y la seguridad económica: la obediencia puede resultar el precio para mantener un trabajo, asegurarse un aumento u otras ventajas.

5. Falta de voluntad para aceptar la responsabilidad: cuando

la tarea no es especialmente desagradable, muchos individuos prefieren que se les indique lo que deben hacer en vez de tomar ellos mismos las decisiones.

2.3 Límites de la autoridad

La característica más sorprendente del rol de subordinado es que establece una *zona de aceptación* en el comportamiento, dentro de la cual está dispuesto a aceptar las órdenes del superior.

La magnitud de esta zona de aceptación depende de una serie de factores, siendo las sanciones uno de los más determinantes.

Un ejército, en el que son sumamente severas las costumbres y las sanciones, dispone de la más amplia zona de aceptación.

La autoridad se refiere a la aceptación por parte del subordinado de las decisiones del superior y no al poder de éste de aplicar sanciones en caso de incumplimiento.

En la mayoría de las organizaciones actuales, el concepto que tiene un superior respecto del desempeño de un subordinado va a ser decisivo para futuras promociones, beneficios, etc.

A medida que el poder del superior se ve limitado para imponer sanciones, éste debe confiar más y más en otros alicientes positivos para reforzar su autoridad.

Quienes tienen el poder de aplicar sanciones reforzarán o debilitarán, mediante el empleo de dicho poder, las líneas de autoridad establecidas.

Si un superior es incapaz de castigar a un subordinado desobediente, su autoridad se destruye.

2.4 Autoridad y Responsabilidad

Cuando alguna orden emitida por un superior cae fuera de la zona de aceptación del subordinado, se produce una desobediencia, la cual permitirá invocar y aplicar contra el miembro indisciplinado una complicada serie de sanciones.

Todas las instituciones sociales poseen un sistema de autoridad y la serie de sanciones que permiten respaldarlo.

Las sanciones van a desempeñar un papel importante en el proceso, cuando se emplea la autoridad para imponer la responsabilidad; y esto explica la atención que normalmente se presta, cuando se habla de autoridad, al tema de las sanciones. Sin embargo, la persona que acepta la autoridad de un superior, dentro de un determinado contexto institucional probablemente se encuentra motivado, más que por el miedo a las sanciones, por conceptos éticos enseñados socialmente. Es decir, el individuo que pertenece a un determinado organismo social cree que *debe* obedecer las decisiones adoptadas por las autoridades constituidas.

Explicar el sistema de autoridad y de responsabilidad recurriendo solamente a las sanciones equivale a simplificar con exceso la situación.

3. MOTIVACIÓN

3.1 Antecedentes históricos de la motivación

El trabajo es un fenómeno que ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad y que en función del momento histórico, social y económico ha ido adquiriendo distintos significados.

A partir de la revolución industrial se produce un cambio en la significación social del trabajo. Este pasa de ser considerado una maldición o un mal que debía evitar la clase dominante (como sucedía en la antigüedad grecoromana), o un castigo o mal menor (como se nos presenta en la Biblia y el cristianismo), a adquirir una mayor valoración.

En la Reforma Protestante se observa un mayor aprecio al trabajo en los conventos y abadías medievales. Por fin, con la aparición del sistema capitalista y después de la industria, se produce una nueva ética del trabajo en la que éste es valorado como algo bueno en sí mismo para el hombre, que dignifica y da derecho universal a tenerlo.

Por otra parte, a medida que va cambiando el significado social del trabajo varía la situación y el medio en el que los individuos han de desarrollarlo. Así, en la Revolución Industrial la persona era una pieza esencial, pero esta situación se ve desplazada hoy por los avances tecnológicos al disminuir el nivel de protagonismo del trabajador en favor de un mayor espacio para el desarrollo e implantación de la tecnología productiva. Al mismo tiempo, cuando la evolución económica ponía en evidencia la importancia del trabajo en el nuevo sistema social, aparecen las primeras teorías sociales sobre la división del trabajo. Estas teorías establecen una distinción entre la división técnica o económica y la división social del trabajo (véase *Figura 1*).

Este proceso se halla vinculado a desarrollos teóricos y experimentales en el ámbito laboral, como son los llevadas a cabo por Frederick W. Taylor² sobre la Organización Científica del Trabajo, cuyo objetivo fundamental es alcanzar el máximo rendimiento y productividad mediante una organización eficiente del trabajo, para lo cual es necesario que éste se desarrolle con la mayor comodidad tanto para el empresario como para el trabajador. Ello está ligado a la idea de la existencia de un punto de confluencia en los intereses de ambos, idea que será posteriormente desarrollada en los estudios de motivación y satisfacción laboral, como desarrollaremos posteriormente en esta misma unidad.

Luego de las experiencias de Taylor y las primeras aplicaciones de su método, los estudios realizados por Elton Mayo³ sobre

² Frederick Winslow Taylor (1856-1915) fue abogado e ingeniero, autor del libro *Principios de la Administración Científica* (1911). Sus obras sientan el punto de partida por el cual se empieza a debatir la posibilidad de otorgarle carácter científico a la Administración. Se lo considera el pionero de la Escuela Clásica de Administración, que tiene como continuadores de su obra a H. Fayol, F. Gilbreth, L. Gulick y tantos otros.

³ El australiano G. Elton Mayo (1880-1949) es considerado como uno de los fundadores del movimiento de las relaciones humanas y de la sociología aplicada al trabajo. Realizó una serie de experimentos en la *Western Electric* en Hawthorne, que arrojaron importantes conclusiones respecto de la incidencia de los grupos sobre la conducta individual.

ÉPOCA	CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO	SIGNIFICADO SOCIAL DEL TRABAJO
<i>Antigüedad grecorromana</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo manual • Signo de desgracia • Destinado a los esclavos (seres imperfectos) • No podía considerarse plenamente hombre si se trabajaba con las manos para otro 	<ul style="list-style-type: none"> • Una maldición • Mal que tenía que evitar la clase dominante
<i>Biblia</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo manual. • Se realiza como expiación del pecado 	<ul style="list-style-type: none"> • Castigo
<i>Cristianismo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo manual. • Disminuye el desprecio a los trabajadores • Lucha contra las tensiones • Para San Agustín: hecho positivo y obligatorio, dentro de las necesidades materiales de la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mal menor
<i>La Reforma protestante</i>	<ul style="list-style-type: none"> • La situación mejoró con el aprecio al trabajo en conventos y abadías medievales 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor valoración • Adquiere dignidad moral por derecho propio
<i>La aparición del capitalismo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en la industria • El hombre es una pieza esencial de la tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Nueva ética del trabajo: se lo considera algo bueno, que dignifica. Derecho universal a tenerlo

Figura 1. Evolución del desarrollo social del trabajo.

las relaciones humanas en el trabajo, llegan a la observación (como producto de una exhaustiva investigación sobre el ambiente de la fábrica) de que los obreros estaban íntimamente vinculados entre sí en una compleja organización social.

Este aporte resulta de gran interés al incorporar en la investigación sobre el trabajo el estudio del entorno en el que se producen las relaciones humanas dentro del ámbito laboral.

Ambas contribuciones son de gran importancia ya que constituyen el origen del interés por la investigación y elaboración teórica posterior sobre la problemática del trabajo en sus diversos aspectos, entre ellos los referidos a la motivación y a la satisfacción laboral.

Desde mediados de este siglo se han desarrollado diversas teorías e investigaciones en torno a la motivación laboral, en un intento por dar alguna explicación a las conductas observadas en el trabajo. En los primeros estudios se resaltaba la importancia del salario pero, a medida que la sociedad avanzaba y las necesidades básicas del individuo quedaban aseguradas, este aspecto ha ido perdiendo peso, como se refleja en las diversas teorías que sintetizaremos en el curso de esta unidad.

Los trabajos sobre “motivación laboral” se basan en la idea de que el hombre tiene una serie de necesidades que le impulsan a determinadas acciones para su consecución. Los motivos son las expresiones de esas necesidades que dan lugar a una acción voluntaria, es decir, son las causas o móviles que inducen a realizar una acción.

3.2 Motivadores universales del trabajo

Si bien el espectro de motivaciones del ser humano es sumamente amplio, existen tres factores motivadores que pueden considerarse universales. Ellos son:

- **Expresión de la propia personalidad:** consiste en el impulso de hacer “lo que nos gusta”. Cualquier actividad vocacional encaja dentro de este concepto.

- **Esperanza:** esperamos ser recompensados de acuerdo con nuestros valores. Confiamos que el trabajo nos traerá dinero, placer, fama, aprecio, poder, conocimientos, independencia y, posiblemente, la satisfacción de la plenitud creativa. Sin esperanza no podemos resolver problemas. La esperanza no sólo depende de ver la oportunidad, sino también de un sentimiento de optimismo. La esperanza se realimenta con el aprendizaje y el logro disciplinado, que nos hacen sentir que podemos aprovechar las oportunidades. Cuando la esperanza vacila, el liderazgo puede reavivarla por un tiempo.
- **Temor:** es el reverso de la esperanza. La posibilidad de no alcanzar nuestras metas o de no estar a la altura de las expectativas.

3.3 Impulsos de valor

Para comprender qué nos motiva a nosotros y a los demás, debemos identificar nuestros valores dinámicos. Esta comprensión lleva tanto a la productividad de la organización como hacia el desarrollo del potencial individual en el trabajo.

Los *impulsos de valor* son patrones de percepción, pensamiento, deseo y acción compartidos por los miembros de un grupo social.

Los impulsos son innatos, pero pueden ser expresados y dirigidos de acuerdo con valores distintos según la cultura. Actúan en la familia, en la escuela y en el trabajo. Los impulsos de valor compartidos (sociales) nos permiten actuar instintivamente con maneras que son comunes a todos los miembros del grupo social.

Pero debe haber un equilibrio entre comportamiento estructurado y libertad, para que la persona pueda adaptarse al cambio.

El trabajo es un medio para desarrollar nuestros impulsos de valor y volvernos más íntegros y definidos.

Las distintas situaciones de trabajo estimulan impulsos distintos y los diferentes tipos de carácter son motivados por patro-

nes de impulsos de valor que han sido reforzados por tipos distintos de cultura.

A continuación, enunciaremos una serie de impulsos de valor que se producen en el ámbito laboral:

- Supervivencia
 - . conseguir el sustento
 - . pertenecer a un medio ambiente en el que se pueda vivir
 - . llevar un ritmo de actividad tolerable
 - . mantener la salud
 - . evitar el peligro
 - . defenderse a uno mismo
 - . defender al grupo
- Afinidad
 - . apego
 - . interés
 - . protección
 - . reconocimiento
 - . comunicación
 - . sociabilidad
- Placer
 - . comodidad
 - . comida y bebida
 - . ejercicio
 - . descanso
 - . novedad
 - . diversión
- Información
 - . estimulación sensorial
 - . signos y señales
 - . conocimiento
 - . comprensión
- Maestría
 - . aptitud
 - . control
 - . posesión
 - . logro

- . autonomía
- . poder
- Juego
 - . exploración
 - . fantasía
 - . aventura
 - . competición
 - . experimentación
 - . creatividad
- Dignidad
 - . respeto
 - . autoestima
 - . gloria
 - . integridad
- Significado
 - . universal
 - . cultural
 - . individual

Los impulsos de valor explican tanto el entusiasmo como la resistencia al cambio, nuestra voluntad o desgano para comprometernos con un proyecto, para incitarnos a actuar, para aprender nuevas aptitudes.

3.4 La voluntad y la motivación en función del proyecto de vida

La motivación es el gran dilema de la voluntad. La voluntad mejor dispuesta es la más motivada, la que se ve empujada hacia algo atractivo, sugerente, que incita a luchar por perseguir esa meta lejana, pero alcanzable. El hombre no puede vivir sin ilusiones.

Los agentes motivadores son los que ponen en marcha la voluntad y la hacen realidad, fácil, bien dispuesta, capaz de superar las dificultades, frenos y cansancios propios de ese esfuerzo.

Motivación es ver la meta como algo grande y positivo que podemos conseguir, por eso desde la indiferencia no se puede cultivar la voluntad.

Estar motivado significa tener una representación anticipada de la meta, lo cual arrastra a la acción. De ahí surge buena parte del proyecto personal que cada persona debe tener.

La voluntad es aquella facultad del hombre para querer algo, lo cual implica admitir o rechazar. Es un acto intencional de inclinarse o dirigirse hacia algo, en el que interviene un factor importante: la decisión.

La voluntad implica saber lo que uno quiere o hacia donde va, y en ella hay tres ingredientes asociados que la configuran como un todo:

- Tendencia: anhelo, aspiración, preferencia por algo. Es la primera fase, que puede verse interrumpida por circunstancias del entorno.
- Determinación: aquí ya hay análisis, evaluación de la meta pretendida y esclarecimiento de lo que uno quiere.
- Acción: puesta en marcha de uno mismo en busca de aquello que se quiere.

La tendencia descubre, la determinación concreta y mediante la acción la voluntad se hace operativa.

Voluntad significa tener la intención de hacer algo, aunque cueste. La intención surge cuando la persona apetece algo que no tiene y que aspira a conseguir, pero hasta lograr el objetivo hay que superar ciertos retos intermedios.

La voluntad consiste en preferir, escoger una alternativa entre varias. Todo comienza con el *deseo*, pero para llegar a buen término es necesario que éste se transforme en algo que se *quiere*.

Desear es pretender algo desde el punto de vista afectivo, sentimental. *Querer* es aspirar a una cosa anteponiendo la voluntad. El *deseo* se manifiesta en el plano emocional y el *querer* en el de la voluntad.

Desear y querer son dos pretensiones, una navega dirigida por los sentimientos, mientras que la segunda es guiada por la voluntad.

En el deseo, la conducta que lo pone en marcha decae con rapidez, una vez que se ha satisfecho ese anhelo.

Querer es verse motivado a hacer algo anteponiendo la voluntad, pues sabemos que eso nos da plenitud, nos mejora.

La conducta motivada implica elección. Voluntad es elegir, y elegir es renunciar.

En la práctica, desear y querer aparecen mezclados, pero en la teoría es bueno separarlos, para saber en qué terreno estamos. Cuando queremos nos sentimos atraídos a preferir lo mejor.

A través de la motivación estamos abocados a realizar lo que hemos elegido. A la larga, debemos actuar para alcanzar algo que nos llene realmente o para pretender el mejor desarrollo personal.

El dilema es: ¿cómo fomentar la voluntad cuando siendo la meta positiva la vemos al principio como algo muy costoso y difícil?

Pues, sabiendo hacer atractiva la exigencia y mirando siempre fijamente el horizonte de las ilusiones del porvenir. Utilizando la inteligencia, sin darse por vencidos, pensando que los esfuerzos y las renunciaciones de ahora tendrán su recompensa.

Sólo quien sabe esperar es capaz de utilizar la voluntad sin recoger frutos inmediatos. La mejor de las metas es una ecuación entre felicidad y proyecto personal.

3.5 Teorías sobre Motivación

3.5.1 “Jerarquía de Necesidades” de Abraham Maslow

Este modelo de A. Maslow constituyó el punto de partida para el posterior desarrollo de la psicología aplicada a las organizaciones.

Maslow arguye que las expectativas del ser humano comienzan con las necesidades básicas de comida, calor, descanso y plenitud sexual. Una vez satisfechas estas necesidades, recién empieza la presión por satisfacer necesidades correspondientes a los niveles superiores.

La esencia de este modelo radica en que la persona va impulsando su conducta en función de “necesidades dominantes”, las cuales están ordenadas en distintos niveles jerárquicos dentro de una pirámide imaginaria.

Los niveles de *necesidades* son:

- Fisiológicas: alivian la tensión, el dolor y la incomodidad.
- Seguridad: afianzamiento, dependencia y protección, es decir las necesidades básicas del “hombre económico”.
- Amor y afecto.
- Status, logro y autonomía: apuntan a necesidades sociológicas y políticas.
- Autorrealización: necesidad de expresar los potenciales creativos propios.

Este modelo es considerado un enfoque parcial porque si bien parece una teoría integradora, tiene plena validez solamente dentro del contexto de una organización burocrática tradicional.

Actualmente se plantean algunas objeciones al modelo de Maslow, tales como:

- En algunos casos, lo que hacemos depende más de nuestra ética o de nuestra vocación (llamado interior) que de satisfacer necesidades (el caso del artista hambriento que trasciende los escalones inferiores sin satisfacerlos).
- La manera en que nos desarrollamos depende de la oportunidad, de la disciplina y de la entrega. Con frecuencia, crecemos frustrando y no satisfaciendo nuestras necesidades.

3.5.2 “Teoría KITA” de Frederick Herzberg

La manera más segura, según Herzberg, de lograr que alguien haga algo, es a través de lo que denomina “Teoría KITA” (“*Kick in the...*”: “*dar una patada en el ...*”)

Existen distintas formas de KITA, entre ellas:

KITA Físico Negativo

Es la aplicación literal del término y fue usada con mucha frecuencia en el pasado. Sin embargo tiene algunos inconvenientes:

- No es demasiado elegante
- Contradice la imagen de benevolencia que la mayoría de las organizaciones quiere mostrar
- Como es un ataque físico, suele generar un feed-back negativo (el empleado puede devolver la “patada”)

KITA Psicológico Negativo

Tiene muchas ventajas respecto del caso anterior:

- La crueldad no queda a la vista. Las heridas son internas y aparecen mucho después.
- Como ejerce una presión inhibitoria, reduce la posibilidad del feed-back físico negativo
- Si el empleado se queja, se lo puede acusar de paranoico

Ninguno de estos dos casos puede ser considerado como “motivación”. El KITA negativo (tanto físico como psicológico) *no motiva*, solamente mueve a actuar.

KITA Positivo

La mayoría de los gerentes opina que los premios, incentivos, status, promociones, etc. entran dentro del concepto de motivación.

Analicemos esta situación con un ejemplo: Si quiero que un perro se mueva, lo pateo en la cola, y éste se mueve.

Una vez que el perro ha sido entrenado, cuando quiero que se mueva, lo que debo hacer es mostrarle una galleta para perros. En esta situación, ¿quién es el que está motivado: el perro o yo?. El perro quiere la galleta, pero yo soy el que quiere que se mueva. Dicho de otra manera, yo soy el que está motivado y el perro es el que se mueve.

En las empresas hay una gran cantidad de “galletas para perros” disponibles para lograr comportamientos de las personas.

Visto de esta forma, es fácil entender que el KITA positivo tampoco representa motivación, aunque la seducción que forma parte del proceso, muchas veces tienda a confundirnos al respecto.

Herzberg concluye afirmando que todo lo que represente un estímulo externo (castigo, recompensa monetaria, etc.) lo único que puede lograr es eliminar la insatisfacción. La única y verdadera motivación es la que surge del interior y puede ser inducida por la organización a través del enriquecimiento del puesto de trabajo.

3.5.3 “Teorías X e Y” de Douglas Mc’Gregor

Mc’Gregor agregó un nuevo ingrediente a la teoría de Maslow: la manera como el gerente percibe a las personas determina la forma de responder de éstas.

Mc’Gregor sugirió que la mayoría de los gerentes se guían por la “Teoría X”. El punto central de esta teoría sostiene que los gerentes tienen que dirigir y controlar el trabajo de los subordinados. De acuerdo con esta teoría, los subordinados suelen ser pasivos, perezosos y con poca ambición; prefieren ser guiados por un líder y se resisten al cambio.

Mc’Gregor considera que casi todas las acciones y prácticas de los gerentes tradicionales se han construido a partir de la “Teoría X”, la cual les ha obligado a situarse entre dos extremos: la “Teoría X dura” y la “Teoría X blanda”. La “Teoría X dura” recalca la coerción, el control, el castigo y la amenaza. Según Mc’Gregor, esta posición conduce a una baja productividad, antagonismo, militancia en sindicatos y formas sutiles de sabotaje. En contraste, la “Teoría X blanda” contempla un estilo permisivo orientado a evitar conflictos y a satisfacer las necesidades de todos. Si bien puede producir una armonía aparente, genera apatía e indiferencia y lleva a la gente a esperar cada vez más, en tanto que su contribución es cada vez menor.

Mc’Gregor argumenta que la evolución de las ciencias de la conducta ha puesto en tela de juicio estas ideas convencionales. De esa observación surge la “Teoría Y”. Su fundamento está en la jerarquía de necesidades de Maslow: “Reconocemos que un hombre con agudas deficiencias en su nutrición es un enfermo. La privación de necesidades fisiológicas tiene consecuencias sobre el comportamiento. Lo mismo sucede con las necesidades superiores,

aunque no esté probado con la misma fuerza. El hombre que no puede satisfacer sus necesidades de seguridad, pertenencia, independencia o status, también está enfermo. Y esta enfermedad tendrá consecuencias en el terreno del comportamiento. Cometeríamos un error si atribuyéramos su pasividad resultante, hostilidad y renuencia a aceptar responsabilidades a su naturaleza humana. Estas formas de comportamiento son síntomas de su enfermedad, de su privación de necesidades sociales y personales” (Mc’Gregor, 1960)

Los gerentes, según Mc’Gregor, necesitaban una nueva teoría sobre la gente. La “Teoría Y”, al igual que la “X”, acepta, como punto de partida, que “la gerencia es responsable de organizar los elementos que integran la empresa en beneficio de las metas económicas”.

Mc’Gregor no ataca el capitalismo ni el papel de la industria privada; lo que hace es desafiar a los gerentes a que se comporten de manera diferente. La “Teoría Y” postula que la gente no es pasiva o indiferente por naturaleza, pero que se torna así como resultado de su experiencia en las organizaciones.

El punto central de la “Teoría Y” es que “la tarea esencial de los gerentes es diseñar un ambiente organizacional que lleve a la gente a lograr sus propias metas, dirigiendo sus esfuerzos a la obtención de las recompensas organizacionales”. En otras palabras, el papel de la gerencia consiste en lograr que los intereses de la organización y de los empleados coincidan lo más posible. La “Teoría X” confía demasiado en el control externo de la gente, mientras que la “Teoría Y” confía en el autocontrol y la autodirección. La “Teoría X” trata a la gente como niños, en tanto que la “Teoría Y” los trata como adultos.

3.5.4 “Teoría Z” de William Ouchi

William Ouchi publicó su “Teoría Z” en 1981, justamente cuando proliferaban las comparaciones poco favorables para Estados Unidos entre las organizaciones y la gerencia en esa nación y sus contrapartes de Japón.

Como estudiante de ambos tipos de gerencia, Ouchi pudo aislar las diferencias fundamentales entre las organizaciones de cada país.

Las empresas norteamericanas tienen tasas de movilidad y rotación altas, mientras que las empresas japonesas proporcionan a la mayoría de sus trabajadores empleo de por vida.

En Estados Unidos, la evaluación es explícita y la promoción rápida. En Japón, la evaluación es implícita y sutil, y la promoción no es frecuente.

En las empresas norteamericanas se suelen ofrecer posibilidades de carrera especializada. En las organizaciones japonesas, las carreras especializadas son poco frecuentes y los empleados suelen moverse de una función a otra durante sus carreras.

Mientras que en Estados Unidos, la toma de decisiones se ve como una responsabilidad individual, en las japonesas es un proceso colectivo en el que intervienen cada una de las personas afectadas por la decisión.

En Estados Unidos se reconoce y premia el individualismo, mientras que en Japón se aprecian los esfuerzos colectivos.

La "Teoría Z" describe la filosofía gerencial que combina con éxito elementos de la gerencia estadounidense y japonesa. Dice Ouchi: "La Teoría Z supone que la vida de un trabajador debe ser vista como un todo y no como una personalidad dividida, medio máquina entre las 9 y las 18 y medio humana antes y después de su horario de trabajo. La Teoría Z sugiere que las condiciones de trabajo humanizantes no sólo aumentan las ganancias y la productividad de las empresas, sino que también contribuyen a aumentar la autoestima de los trabajadores...La Teoría Z propone reorientar nuestra mirada hacia las relaciones humanas en el mundo empresarial".

La teoría de Ouchi agrega elementos importantes, en especial el énfasis en la filosofía y cultura organizacional, y su cuestionamiento de muchos de los valores implícitos en las teorías clásicas de administración.

3.5.5 “Patrones de Motivación” de David Mc Clelland

Estos “Patrones de Motivación” reflejan el ambiente cultural en el que se desarrolla y vive el individuo; y se corresponden con actitudes que muestran la forma de percepción del trabajo y de la propia vida.

Se establecieron cuatro patrones de motivación fundamentales:

- a) Motivación de Logro: impulso para superar retos en la consecución de metas.
- b) Motivación de Afiliación: impulso para relacionarse socialmente.
- c) Motivación de Competencia: impulso para la realización de un trabajo de alta calidad.
- d) Motivación por el Poder: impulso para lograr influencia en los demás y modificar situaciones.

3.5.6 “Teoría de las expectativas” de Víctor Vroom

Considera a la motivación como una fuerza estimulante hacia una determinada acción; determinada en función del resultado obtenido combinando tres factores:

a) *Valencia*: firmeza con que un individuo desea una recompensa; condicionado por las características sociodemográficas del individuo.

b) *Expectativa*: intensidad con que un individuo cree que el esfuerzo en el trabajo tendrá como consecuencia la realización de una tarea, y por tanto que si se esfuerza más, los logros serán mayores. Indica la medición que el individuo hace acerca de la probabilidad de alcanzar una meta mediante el esfuerzo.

c) *Medios*: representan la creencia que tiene el individuo respecto a obtener recompensas por la realización de tareas, es decir, la relación que percibe entre desempeño y recompensa. Este fac-

tor varía de acuerdo con el nivel de claridad de la organización respecto a las consecuencias de los comportamientos.

Este modelo ofrece dos caminos posibles para motivar a los trabajadores:

a. descubriendo la percepción que estos tienen de la recompensa, con el fin de influir en esa percepción y operar una modificación en la conducta, o bien

b. aumentando el valor real de la recompensa a través de lo cual se habrá reforzado la relación esfuerzo-desempeño y desempeño-recompensa.

4. EMPOWERMENT

4.1 Introducción

Peter Drucker⁴ viene anunciando desde hace casi una década el advenimiento de la sociedad del “conocimiento”.

Este conocimiento es privativo de las personas. Sólo la inteligencia humana tiene y tendrá la capacidad de decidir y de crear, aunque para acelerar ciertos procesos sea necesario utilizar el poder de memoria, cálculo y capacidad de relación de las computadoras.

En el futuro que ya hemos empezado a vivir y a descubrir, seguirá existiendo la industria, aumentarán los servicios y se creará cada vez un mayor número de empresas cuyo capital y materia prima será casi exclusivamente la inteligencia y el conocimiento aplicado al trabajo.

⁴ Peter F. Drucker nació en Viena en 1909, emigró a Londres para trabajar como economista en 1933 y en 1937 se instaló en New York para trabajar como asesor de empresas. Escribió innumerables obras sobre administración y sus ideas son el reflejo de todos los métodos de dirección que significaron el éxito de las empresas norteamericanas en los últimos cuarenta años.

El trabajo alienante sin contenido, la persona como prolongación de una máquina, etc., posiblemente no existirán dentro de dos décadas ni siquiera en los países que hoy llamamos emergentes.

La tecnología logra que todos los procesos relacionados con “hacer” y “mover” cosas sean susceptibles de un alto nivel de mecanización, automatización o robotización. En cualquiera de los tres casos el trabajo humano deberá aportar más inteligencia que esfuerzo. El precio de este cambio será una progresiva reducción de las personas involucradas en esta clase de procesos.

El sector que más ha crecido en las dos últimas décadas y el que más crecerá en el futuro será el de servicios, en el cual, lamentablemente, subsistirán un montón de empleos que requieren poca aplicación de la inteligencia.

Otros empleos que no producen ni mueven cosas, (aunque a veces trasladan y empujan muchos papeles) como son los administrativos, verán completamente cambiado su contenido, en forma tan dramática que cualquier parecido con lo que hoy estamos acostumbrados, será una mera coincidencia.

El cambio será tan importante, que también en este caso el administrativo que no sea capaz de pensar, de gestionar, de crear y de innovar, quedará completamente obsoleto.

También en el campo del trabajo directivo ya somos capaces de percibir algunas señales del cambio. El directivo meramente administrador, seguidor de políticas y procedimientos estables y rutinarios, será desplazado por otra clase directiva, inestable, creativa e innovadora, más preocupada de los resultados que de la actividad.

En definitiva, los cambios que ya estamos viviendo marcan una tendencia clara de reducción de la “burocracia” y del trabajo basado en el músculo, e incluso la simple “habilidad” o “destreza”. Tanto para los directivos como para el último colaborador será decisivo el aporte de la inteligencia y el “conocimiento”.

Por supuesto, tal como hemos visto en la primera unidad, el rol de la función Personal está inmerso en este proceso de cambio.

Siguiendo un concepto tradicional, el objetivo de esta función debe ser atraer, retener y motivar a un grupo humano.

Actualmente sabemos que este grupo humano se distanciará cada vez más del concepto clásico por causa del aumento de la importancia del factor conocimiento.

Hoy el empleado inteligente y también muchos directivos han de preocuparse no del empleo de por vida, que no existe y que ni siquiera perdurará en la Administración Pública, sino de su empleabilidad de por vida, lo cual significa que su paso por algunas empresas será un hito en su desarrollo profesional, pero no una meta.

Por otra parte, el “trabajador inteligente” es por naturaleza menos disciplinado, más crítico y más exigente. Sus valores son distintos, por ello algunas tácticas motivacionales dejarán de ser válidas y especialmente aquellas que podrían calificarse de “manipuladoras”.

4.2 De la “Teoría Z” a la “Teoría Alfa”

El Profesor y consultor de empresas Javier Palom Izquierdo enuncia la esencia de la Teoría denominada “Alfa” con estas palabras: “Sólo cuando el conocimiento del factor humano se vuelca en el trabajo, la competitividad es posible.”

Los puntos clave de la definición son los siguientes:

a. *Conocimiento del Factor Humano.* Todas las personas, desde la Alta Dirección, hasta el Nivel Operativo, deben aportar conocimiento. Sólo la aplicación del conocimiento al trabajo hace posible la creatividad y la innovación necesarias para competir en los mercados globales.

No basta la buena voluntad, la motivación y la consecuente integración de las personas en los objetivos y en los fines de la empresa. Si no existe inteligencia y alto conocimiento, no se producirá la innovación.

b. *Volcarse en el trabajo,* más allá aún de involucrarse, porque está llegando el momento en que no va a alcanzar con ser eficiente.

En términos deportivos, antes bastaba con “ponerse la camiseta”, hoy, además hay que empaparla de sudor. No basta con cumplir órdenes y seguir políticas. Hoy es necesario crear, cambiar, mejorar incluso lo que se está haciendo bien; además, es necesario lograr que todo su equipo se vuelque en esta labor creativa y de perfeccionamiento constante.

4.3 Los valores de la Teoría Alfa

La Teoría Alfa se sustenta en la posibilidad de llevar a la práctica con éxito lo que hoy llamamos empowerment (dar poder a las personas).

Es imposible lograr resultados concretos con el empowerment, si previamente en la empresa no existen los valores que se encarnan en una auténtica cultura.

Existe un conjunto de valores que forman la esencia de la Teoría Alfa. Ellos son:

a. Ética

Los filósofos de la antigua Grecia definían la ética de la conducta humana como “aquella conducta que intenta optimizar los intereses de ambas partes”.

Thomas Jefferson escribía: “Sólo conozco un sistema ético para las personas y para las Naciones: ser agradecido, fiel a los compromisos en todas las circunstancias, ser abierto y generoso, promoviendo siempre los intereses de ambas partes”.

Todavía hoy existen algunas empresas, incluidas las potentes organizaciones financieras, que engañan a sus clientes utilizando desde el viejo truco de la “letra pequeña”, hasta el uso de publicidad e información engañosa.

Como educador siento la obligación de contribuir a que los jóvenes que consiguen un empleo en este tipo de empresas sepan que el desarrollo profesional no puede estar desligado de la ética.

b. Confianza

Dar poder a las personas, sin que exista un clima de verdadera confianza entre todos los grupos de la empresa y en todos sus escalones, es imposible.

Cuando existe confianza, la gente sabe que sus jefes responden por ellos y que la organización del trabajo se realiza en función de la necesaria competitividad, y nunca en función de objetivos personales.

En la empresa donde existe el valor de la confianza, la comunicación es fluida. Nadie esconde problemas o errores ni al superior ni a los colaboradores.

La confianza, como se ha dicho antes, debe estar presente en todos los niveles, ya que es fruto de una manera de actuar de todos, pero al ser bidireccional, la Alta Dirección debe asumir este valor y responsabilizarse de su difusión real y práctica.

c. Aprecio a las personas y espíritu de equipo

La empresa debe ser un auténtico grupo humano. Los organigramas tienen menos escalones, tienden a achatarse, y las necesidades de optimización tienden a transformar la actual organización funcional, por otra donde lo que priva es el proceso. Como resultado de ello los antiguos “feudos funcionales” tienden a diluirse y los trabajos que realizan las personas son mucho más interdependientes.

En estas condiciones y con estos nuevos requisitos, no es suficiente el respeto. Una persona sólo es capaz de trabajar en equipo si está fuertemente motivada, si siente que su conocimiento y sus cualidades son apreciadas y si ella misma como persona es apreciada. El trabajo en equipo es uno de los grandes recursos que debe explotar la moderna organización y la empresa debe ser un gran equipo por la suma de los diferentes grupos que participan en la misma.

El trabajo en equipo forma parte de la nueva cultura empresarial. La razón es que nadie, por mucho que sea su conocimiento, podrá conseguir metas relevantes sin la cooperación de otras personas que dominan especialidades afines o complementarias.

d. Conocimiento

Este es otro de los valores claves de la Teoría Alfa. El valor de la empresa será función directa de su capacidad de aprovechar el conocimiento de todos sus componentes. Pero el conocimiento no es algo estático, como ocurría en generaciones anteriores.

Hoy sabemos que un recién graduado sale de la Universidad con algunos conocimientos que ya son obsoletos, dada la velocidad del cambio en determinadas tecnologías. En su actividad profesional, apenas utilizará una pequeña parte de los conocimientos que aprendió en casi todas las asignaturas que cursó.

Ello está exigiendo un esfuerzo complementario de las personas, pero también de las empresas. La empresa siempre debería haber sido una escuela de formación para sus empleados, pero en la Argentina recién en estos últimos años se produjo una toma de conciencia masiva al respecto.

Las empresas que quieran tener un lugar en el futuro deberán cambiar sus políticas de formación para convertirse en instituciones que enseñan y aprenden de forma progresiva.

El valor de una empresa hoy y su potencial de desarrollo se medirán en función de la acumulación de conocimientos de las personas que la componen y de la capacidad de orientar estos saberes al trabajo. Por esta razón, entre otras, hay que entender la formación como el medio para conseguir el necesario dinamismo en el aumento progresivo del conocimiento.

e. Responsabilidad.

La empresa deberá ser social y económicamente responsable. Por lo que se refiere a los aspectos sociales, la empresa no sólo ha de convivir con su entorno sino que deberá responsabilizarse con el mismo, desde lo que se refiere a la ecología y el respeto al medio ambiente, hasta su colaboración en el desarrollo y mejora de la calidad de vida de sus zonas de influencia.

En lo económico, la empresa debe mantener un alto grado de responsabilidad. La mala gestión económica y financiera, es todavía hoy una de las principales causas del cierre de empresas, lo cual no sólo destruye la riqueza que durante años ha creado la empresa, sino que además empobrece a su localidad de ubicación y a toda la economía nacional.

Nos encontramos, por lo tanto, ante la necesidad del *directivo responsable*, algo muy asumido en la mayor parte de las empresas privadas, pero también del *trabajador responsable*. El nuevo trabajador, cuya mayor capacidad será el conocimiento, no podrá ser “supervisado” de la manera tradicional. La aplicación del conocimiento al trabajo es un proceso inmaterial en muchas de sus fases, lo cual imposibilita cualquier tipo de control. Por esta razón la supervisión y el control deberán ser sustituidos por la responsabilidad individual.

Responsabilidad significa asumir compromisos libremente y a conciencia, lo cual choca con las normas de la burocracia tradicional, a la que le bastaba que las personas asumieran y respetaran las órdenes y cumplieran las normas de los diferentes procesos. Para muchas culturas no será fácil el cambio, pero es inevitable.

4.4 El concepto de empowerment

Las personas se sienten enriquecidas de poder, cuando las tareas que realizan les proporcionan energía. En ese caso la persona siente una sensación de excitación, de entusiasmo y de ganas de realizar su trabajo. Y como al realizarlo se siente muy bien, trata de poner en él lo mejor de sí, procura mejorarlo continuamente y le gusta aprender cosas que le permitan perfeccionarlo aún más. El trabajo y su contenido llegan a darle un sentido de realización en la vida.

Esta definición nos enseña solamente una parte del tema, la vinculada al humanismo. Según esta definición, el “power” (poder) se toma en el sentido de *energía* o de *fuerza*.

Esta es una cara de la moneda. La otra tiene que ver con varios elementos claves: el primero es que el término poder, debe considerarse con todas sus aplicaciones. Las personas que poseen conocimiento tienen de por sí el poder que les proporciona su propio conocimiento y, por otro lado, en la nueva organización para que el talento y el conocimiento sean fértiles, necesitan información.

Puede definirse al empowerment, como el acto de otorgar poder de acción y decisión a personas que utilizan el conocimiento y la información en su trabajo, siempre que sean capaces de responsabilizarse y estén motivadas para aceptar el compromiso.

El poder otorgado a las personas les permite libertad de acción y de decisión. La decisión ha sido siempre la frontera entre el superior y el subordinado en el sistema jerárquico y burocrático. En la nueva organización, sabemos que hemos de trasladar la decisión al lugar donde se origina el problema y a los trabajos que añaden valor. Ello significa que desde el Director General hasta el último colaborador, deben tener poder de acción y decisión.

El vendedor que se encuentra frente al reclamo de un cliente, ha de tener el poder para tomar la mejor decisión. El operador que maneja un proceso productivo, ha de tener la capacidad de decidir *in situ* y en el acto, la mejor solución, cuando se produce una baja en el rendimiento del proceso, una falla en la calidad o una anomalía en el proceso que él gobierna.

Durante muchos años, nos han enseñado que la tarea de los directores y de los jefes es pensar por los demás y organizarles el trabajo.

Nos cuesta y nos costará delegar algo más de autoridad, porque en la actualidad lo hacemos poco y mal.

La verdad es que lo que hay que delegar, además de autoridad, es poder, y estamos acostumbrados a que el poder esté concentrado en la cumbre de la pirámide de la organización. Para los escalones de abajo, que son los que normalmente agregan más valor a los procesos, les reservamos la facultad de trabajar mucho, pensar poco y no decidir nada.

4.5 El proceso de empowerment

Etapa 1: Acciones de Formación

En esta fase hay que hacer un inventario de las necesidades de formación en los diferentes niveles, partiendo del supuesto de que pretendemos que estén preparados para decidir en el terreno operativo todo aquello que está relacionado con su propio trabajo.

En un puesto productivo lo ideal sería que este trabajador al que añadimos conocimiento a través de la formación, esté capacitado para tomar decisiones de preparación de las máquinas, mantenimiento, control de calidad y de productividad, programación de trabajos, etc. Para ello es necesario que además del conocimiento, disponga de la información necesaria y precisa para tomar decisiones.

Etapa 2: Revisión

La información es la energía que moviliza el conocimiento para actuar y tomar decisiones. La información es lo que permite detectar la necesidad de una decisión y aumentar la probabilidad del éxito de la misma. El conjunto de datos presentados en forma de estadísticas, no son en la mayoría de los casos verdadera información, porque no sirven para sacar conclusiones.

Sin embargo la moderna tecnología informática basada principalmente en la conjunción de la computadora y las comunicaciones, es la causa de la actual revolución en el mundo empresario.

La información es un factor estratégico, pero para ello los sistemas han de estar convenientemente diseñados. La frontera entre el éxito o el fracaso de los sistemas de información es imperceptible.

El test para conocer si sus sistemas de información están preparados para los tiempos actuales sería hacer y hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Dispongo yo y las personas que dependen de mí de la información necesaria para decidir en el momento oportuno minimizando los riesgos?

- ¿Qué información necesitaría de otros departamentos o de otras personas para mejorar la calidad de mis decisiones?
- ¿Cuál es la información de la competencia que sería necesaria para adoptar un rol proactivo en lugar de encontrarnos sorprendidos frecuentemente?
- ¿Qué errores hemos cometido en el pasado cercano que hubiéramos podido evitar si la información hubiese estado disponible?
- ¿Qué información del entorno debería estar presente en la empresa de una forma sistemática para evitar errores o demoras en nuestras estrategias?

Etapa 3: Programa para otorgar poder a las personas

Motivar no es una tarea fácil y a pesar de los importantes estudios que se han desarrollado sobre el tema, en muchas ocasiones los directivos no conocen a ciencia cierta las razones reales por las que una persona o un grupo está motivado o desmotivado.

Dotar a las personas de mayor poder, es el equivalente a un grado de motivación superior al que hoy consideramos normal y apetecible.

Necesitamos que las personas se sientan “excitadas” por su trabajo, en lugar de encontrarse razonablemente bien por hacerlo.

A continuación se enuncian una serie de pautas que facilitarán la aplicación práctica del concepto de empowerment:

1. Pautas relacionadas con el significado y el contenido del trabajo.

- Misión
- Valores Compartidos
- Visión del Futuro
- Positivismo
- El “trabajo bien hecho” como valor
- Procesos completos en vez de procesos fraccionados
- Resultados visibles y tangibles

- Espíritu de equipo
- Compromiso propio y frente a terceros
- Relevancia

2. Pautas relacionadas con la sensación de progreso personal y profesional.

- Objetivos y metas en el corto plazo
- Hitos de control para tareas de larga duración
- Programas de mejora continua
- Vinculación del trabajo a la satisfacción del cliente
- Valoración del logro
- Celebraciones
- Aprender de éxitos y fracasos
- Formación interna y externa
- Autocontrol
- Promoción
- Reconocimiento

3. Pautas relacionadas con la participación.

- Objetivos fijados en forma participativa
- Autoridad
- Información
- Libertad de experimentación
- Orgullo de pertenecer a un equipo
- Valoración y visualización de la sinergia
- Solicitar y brindar ayuda y recursos
- Niveles de comunicación

4. Pautas relacionadas con la competencia profesional.

- Evaluación por resultados
- Progresión en los conocimientos
- Aprender y enseñar a priorizar
- Trabajar apuntando a la meta final
- Enseñar a saltar barreras
- Técnicas de “coaching”

Como conclusión, debemos reconocer la importancia de adaptar los valores de la empresa a la Teoría Alfa, sin lo cual el proceso de empowerment no será más que un intento manipulador sin chance de generar resultados positivos.

Es fundamental la determinación de movilizar la voluntad de todas las personas con talento y conocimiento hacia el logro de las metas que persigue la empresa, a través de un esfuerzo sostenido de motivación, basado en la razón, el sentido común y los valores humanos más positivos.

El empowerment no sustituye a ninguna de las prácticas tradicionales de recursos humanos, en todo caso las enriquece.

GLOSARIO

Autoridad: es el poder de tomar decisiones que guían la conducta de los demás.

Responsabilidad: conjunto de consecuencias que acompañan en forma inseparable el ejercicio de la autoridad.

Sanciones: factores que impulsan a la aceptación de la autoridad en la organización.

Zona de aceptación: campo dentro del cual el subordinado está dispuesto a aceptar las órdenes del superior.

Impulsos de valor: patrones de percepción, pensamiento, deseo y acción compartidos por los miembros de un grupo social.

Voluntad: facultad del hombre para querer algo, lo cual implica admitir o rechazar. Es un acto intencional de inclinarse o dirigirse hacia algo.

Motivación: ver la meta como algo importante y positivo que se puede conseguir. La motivación pone en marcha la voluntad y la hace capaz de superar las dificultades y cansancios propios de ese esfuerzo.

Empowerment: acto de otorgar poder de acción y decisión a personas que utilizan el conocimiento y la información en su trabajo siempre que sean capaces de responsabilizarse y estén motivadas para aceptar el compromiso.

AUTOEVALUACIÓN

1. Identifique los impulsos de valor que considera más significativos respecto de su actividad.
2. ¿Considera que la organización a la que usted pertenece le permite satisfacer sus necesidades en el orden que estableció Maslow en su modelo? Fundamente su opinión.
3. Relacione los siguientes conceptos: autoridad, poder y motivación.
4. Imagine cuáles serían los pasos a seguir si su superior le encarga la implementación del empowerment en el área a su cargo.

Unidad 3

LIDERAZGO

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de esta unidad vamos a analizar el concepto de liderazgo, con el objetivo de clarificar en alguna medida la confusión generalizada que existe respecto de su verdadero significado.

Para ello seguiremos una secuencia que se inicia en el desarrollo de algunas proposiciones que permitirán llegar a una concepción más realista del liderazgo; continúa con la descripción de los modelos tradicionales y contradictorios (El Grid de Blake & Mouton y el Liderazgo Situacional de Hersey & Blanchard) y desemboca en una visión integral del concepto.

La palabra “líder” está registrada desde hace más de mil años y su raíz anglosajona originaria, *laedare*, ha sufrido pocos cambios. En inglés antiguo significaba “conducir a los viajeros por el camino”.

La necesidad del liderazgo surge como una respuesta a la incertidumbre y peligros inherentes a la condición humana. Permanentemente nos vemos obligados a elegir. En situaciones claras y familiares, las decisiones son sencillas, pero en situaciones confusas, inciertas e incluso amenazantes, los seres humanos suelen necesitar ayuda. Los líderes constituyen una posibilidad de ayuda, ya que nos hacen sentir más seguros y contribuyen a mitigar el temor. Nos ayudan a ver posibilidades y a descubrir recursos. En ello radica tanto el poder como el riesgo del liderazgo. El liderazgo, como el amor, conlleva riesgos de dependencia y desilusión.

Líder y *liderazgo* son términos que inevitablemente connotan significados diferentes para distintas personas. Las acepciones más comunes son:

1. Habilidad de lograr que otros hagan lo que uno quiere.

Esta concepción equipara el liderazgo con el poder.

2. Capacidad para motivar a la gente.

Es cierto que los líderes, más que influir por la fuerza y la seducción lo hacen a través de la persuasión.

3. Los líderes aportan una visión. Esto agrega los componentes de significado, propósito y misión que no figuran en las definiciones anteriores, pero también sugiere que la visión es una creación solitaria del líder.

4. El líder es un facilitador. El liderazgo participativo ayuda a los seguidores a buscar y encontrar por sí mismos su camino. La tarea del líder consiste no en conseguir lo que él quiere, sino en potenciar, facultar y capacitar a la gente para que haga lo que *ella misma* quiere. El mérito de esta concepción es que elimina la idea de que los líderes actúan y los seguidores reaccionan, de que los líderes son poderosos y sus seguidores dependientes.

Estos conceptos de liderazgo son sólo algunas muestras de las muchas ideas populares que existen al respecto. La variedad de conceptos indica que estamos ante un término difuso y controvertido. Sin embargo, su uso ha perdurado por siglos y casi todo el mundo sigue pensando que es un concepto importante. Para empezar a esclarecerlo, necesitamos identificar los elementos básicos que lo componen y proceder a diferenciarlo de otros conceptos relacionados como *poder*, *autoridad* y *gerencia*.

La mayoría de las concepciones de liderazgo sugieren que los líderes son poderosos. No obstante, muchos ejemplos de poder caen fuera de la idea de liderazgo: asaltantes armados, extorsionadores, guardiacárceles, etc.

De alguna manera esperamos que el líder influya sobre otros, sin necesidad de la coerción o la fuerza, que produzca cierto grado de esfuerzo cooperativo y se enfle a la búsqueda de metas que vayan más allá de sus propios intereses personales.

El liderazgo también difiere de la autoridad aun cuando los líderes podrían tener autoridad y los que ejercen la autoridad ser líderes. La gente obedece voluntariamente a la autoridad si la considera legítima. Un líder no puede ejercer su liderazgo sin legitimidad, ya que la obediencia que obtienen los líderes es más voluntaria que forzada.

Una persona puede detentar autoridad derivada de ocupar un puesto determinado, pero ese hecho no garantiza en absoluto que se convierta en líder.

El liderazgo también es diferente de la gerencia. Se puede ser líder sin ser gerente y muchos gerentes nunca llegarán a ser líderes.

El hecho de que se *espera* que los gerentes se desempeñen como líderes aumenta las probabilidades de que intenten conducir y guiar al grupo.

Es difícil imaginar un administrador sobresaliente que no sea también un líder. Pero es engañoso y elitista concebir que el liderazgo sólo es ejercido por personas que ocupan cargos altos.

2. PROPOSICIONES QUE AYUDAN A CLARIFICAR EL CONCEPTO DE LIDERAZGO

2.1 El liderazgo como una relación

La noción de liderazgo como un proceso de un solo sentido en el cual los líderes dirigen y los partidarios siguen, nos impide ver la realidad de que el liderazgo consiste fundamentalmente en una interrelación entre los líderes y sus seguidores. La influencia bidireccional entre líderes y seguidores agrega un elemento de complejidad adicional.

La relación es interactiva: los líderes influyen y a la vez son influidos por sus seguidores. Las acciones de los líderes generan respuestas de los demás, quienes a su vez afectan la capacidad de los líderes para tomar otras iniciativas.

Motivos, intereses,
creencias y conductas
de los seguidores

Conducta
del líder

Como profesor y apasionado del tema, yo también me he inclinado a buscar pistas sobre la forma en que las organizaciones logran sobrevivir y crecer poniendo el foco en los hombres y mujeres que ocupan altos cargos. Pero cuanto más estudio a los líderes eficientes, más convencido estoy de que no se aprecia suficientemente la importancia de contar con seguidores eficientes.

La característica más importante de un buen seguidor es la disposición a decir la verdad. En un mundo de una creciente complejidad, los líderes necesitan cada vez más de sus subordinados para obtener buena información, les guste escucharla o no.

Los seguidores que dicen la verdad y los líderes que la escuchan forman una combinación invencible.

Algunos líderes se resisten a formar sus equipos con personas que hablen o piensen igual que ellos, para beneficiarse con la diversidad. Buscan personas buenas de diferentes moldes y luego les animan a que hablen abiertamente, incluso a que muestren su desacuerdo.

Cuanto mayor es el desacuerdo, mayor es la cantidad de alternativas que la gente se siente obligada a considerar.

Como los buenos líderes, los buenos seguidores comprenden la importancia de hablar sin tapujos. Y lo que es más importante, lo hacen. Hace casi 30 años, cuando Nikita Jruschev llegó a EE UU, se reunió con los periodistas en el *Club de Prensa de Washington*. La primera pregunta escrita que recibió fue:

“Hoy ha hablado usted de la horrible política de su predecesor, Stalin. Usted fue uno de sus más estrechos colaboradores y colegas durante esos años. ¿Qué estuvo haciendo usted durante todo ese tiempo?”

Las facciones de Jrushev se empezaron a poner rojas.

“¿Quién pregunta esto?”, gritó.

Nadie respondió.

“¿Quién pregunta esto?”, insistió.

De nuevo, silencio.

“Eso es lo que hacía yo”, dijo Jrushev.

Incluso en las democracias, donde los riesgos son menores, es difícil mostrarse en desacuerdo con la persona que está al mando.

La historia contiene docenas de anécdotas aleccionadoras sobre el tema, ninguna más real que el relato del asesinato de Santo Tomás Becket. “¿No habrá quién me libre de este entrometido clérigo?”, se dice que exclamó Enrique II después de una obstinada discusión con el que anteriormente fuera su mejor amigo.

Los cuatro barones que luego asesinaron a Becket en la Catedral de Canterbury en diciembre de 1170, eran la antítesis de los buenos seguidores que ellos pretendían ser. Aun a riesgo de ser irreverentes, la respuesta correcta a la pregunta de Enrique (la que más hubiera convenido a su gobierno) era “No”, o por lo menos, “Vamos a discutirlo.”

Al igual que los subordinados de hoy en día que testifican bajo juramento que solamente estaban haciendo lo que creían que el líder quería que ellos hiciesen, los barones fueron culpables de una horrible desfachatez. Enrique II cometió un error imperdonable al no aclarar inequívocamente su postura y crear un ambiente en el que sus seguidores prefirieron cometer un asesinato que mostrarse en desacuerdo con él. Los barones también se equivocaron al no razonar debidamente en contra de la decisión del rey.

Los líderes eficientes recompensan el disenso e incluso lo fomentan. Comprenden que cualquier incomodidad momentánea que experimenten como resultado de que ocasionalmente les digan que están equivocados, está más justificada por el hecho de que las réplicas bien meditadas aumentan en el líder la capacidad de tomar buenas decisiones.

Al respecto, seguramente la mayoría de los lectores habrá escuchado hablar acerca del famoso “diario de Yrigoyen”.

Precisamente para ejemplificar estas ideas, en el Apéndice del final de la presente Unidad hemos incorporado dos relatos.

2.2 Liderazgo errante

Los líderes errantes son esas personas que responden con celeridad y eficacia y se transforman en indispensables cuando se las necesita.

Todos los días hay en muchas empresas, líderes errantes que se hacen cargo de las cosas, en diversos grados.

Más que la simple iniciativa, el liderazgo errante es un elemento clave en la expresión cotidiana de un proceso participativo. La participación es la oportunidad y la responsabilidad de tener voz en nuestro trabajo, de ejercer influencia sobre la administración de los recursos, basándonos en nuestra propia competencia y nuestra disposición a aceptar la propiedad de un problema. Nadie es experto en todo.

En muchas organizaciones existen dos tipos de líderes: los jerárquicos y los errantes. En situaciones especiales, el líder jerárquico está obligado a identificar al líder errante, para luego darle apoyo y seguirlo, además de mostrar la buena disposición que le permita actuar.

No es fácil permitir que otra persona asuma el liderazgo. Para eso se requiere ser muy abierto y capaz de reconocer qué es lo que más le conviene a la organización.

El liderazgo errante es una idea orientada hacia el asunto concreto, la demostración de que los líderes jerárquicos son capaces de permitir que otros compartan la propiedad de los problemas, es decir, que tomen posesión de una situación determinada. La película *Apolo 13* es un excelente ejemplo de cómo funciona este concepto en una situación concreta. El líder formal del equipo en la Base (rol protagonizado por el actor Ed Harris) asume con total naturalidad que otros miembros del equipo se hagan cargo de determinadas situaciones, por considerar que están más capacitados que él mismo para enfrentar tales decisiones.

El liderazgo errante requiere capacitación mutua y disciplina, y exige una gran confianza y un claro sentido de nuestra interdependencia. Pero, practicado en forma abierta se transforma en un vehículo que le permite a las personas desarrollar su potencial.

2.3 Liderazgo y comunicación

Entre las herramientas fundamentales de un líder figura su capacidad de comunicarse. La buena comunicación incluye obligaciones. Debemos entender que el acceso a la información es esencial para cumplir con una tarea. El derecho a saber es básico. La información es poder, pero un poder inútil cuando se la esconde. El poder debe ser compartido para que una organización o una relación funcionen. Todo el mundo tiene el derecho y la obligación de que la comunicación sea simple y clara.

La comunicación cumple con dos funciones: *educar y liberar*. “Educar” proviene del latín *educare*, que a su vez estaba emparentada con *dúcere*, que significaba “conducir” y con *edúcere*, que significaba “criar”, “sacar afuera”, “extraer”.

Con esta referencia queremos apuntar a que la buena comunicación extrae de nosotros cierta conciencia de lo que representa trabajar juntos. No podemos tomar decisiones ni hacer negocios sin saber qué espera cada uno de los demás.

Según una cultura o una empresa maduren y se vuelvan más complejas, las comunicaciones tienden natural e inevitablemente a tornarse más sofisticadas y cruciales. En las épocas de expansión, la comunicación juega un papel cada vez más importante en la transmisión de valores a los miembros nuevos y en la reafirmación de esos valores entre los veteranos.

Los valores de una empresa son su sangre vital. Sin una comunicación eficaz, activamente puesta en práctica, esos valores desaparecerán sepultados por la burocracia.

Mejorar la comunicación es uno de los objetivos más importantes en función de lograr que el trabajo tenga sentido y que las relaciones sean satisfactorias.

Si bien la comprensión es parte esencial de toda actividad organizada, esto no implica que cada uno sepa y entienda todo. Por eso, es esencial confiar los unos en los otros para ser responsables cada uno de su misión.

2.4 El Factor Wallenda

El famoso equilibrista Karl Wallenda dijo en una ocasión: “Los únicos momentos en que me siento realmente vivo es cuando camino sobre la cuerda floja”.

Del mismo modo, los líderes efectivos ponen todas sus energías en su tarea y se limitan a no pensar en el fracaso. Uno de ellos dijo en el transcurso de una entrevista: “Intento cometer todos los errores que puedo con la mayor rapidez posible con el objeto de aprender.”

Cuenta Warren Bennis¹ en uno de sus artículos que poco después de que Wallenda sufriera en 1978 la caída que le produjo la muerte (cuando caminaba por un alambre tendido a unos veintitrés metros de altura en San Juan de Puerto Rico), su esposa, también equilibrista, comentaba la prueba fatal de su marido en San Juan: “En lo único que Karl pensaba respecto a esa prueba en los tres meses anteriores era la posibilidad de caerse. Fue la primera vez que él pensaba en eso y me parece que puso toda su energía en no caerse, en lugar de ponerla en caminar sobre el alambre”.

La señora Wallenda continuó contando que su marido incluso llegó a supervisar personalmente la instalación del alambre, asegurándose de que los cables tensores estuvieran bien puestos, “algo en lo que nunca había pensado antes”.

Cuando Karl Wallenda dedicó todas sus energías a no caerse en lugar de concentrarse en caminar por el alambre, prácticamente estaba destinado a caerse. Bennis denomina “factor Wallenda” a esa peculiar combinación de visión, persistencia, coherencia y confianza en sí mismo necesaria para andar con éxito por el alambre, combinación que suele encontrarse en muchos líderes.

Juan José Pizutti fue el entrenador que llevó al campeonato a Racing Club en 1966, luego de una campaña brillante. Cuando Racing perdió con River luego de una racha invicta de 39 partidos, le preguntaron en un reportaje cómo se sentía. Su respuesta fue

¹ Warren Bennis es un prestigioso autor especializado en temas de liderazgo. Es Profesor de Administración en la *University of Southern California*.

un ejemplo del factor Wallenda: “¡Bien! Ahora vamos a empezar a concentrarnos en ganar, en vez de tener la obsesión de no perder”.

Los líderes eficientes superan los errores y constantemente proponen metas positivas. Aplican todas sus energías a la tarea, no a mirar hacia atrás y buscar excusas para acontecimientos pasados. Para muchas personas, la palabra “fracaso” lleva consigo una finalización, la ausencia de movimiento característica de una cosa muerta, ante lo que la reacción humana automática es el desánimo impotente. Pero para el líder exitoso, el fracaso es un comienzo, el trampolín de la esperanza.

Los grandes líderes inspiran a las personas que trabajan para ellos, de modo que también ellas pueden caminar por el alambre. Ése es uno de los motivos de que las organizaciones dirigidas por grandes líderes con frecuencia sean tan productivas.

Aunque liderar en muchos casos es un “trabajo” por el que se paga muy bien, lo que más les satisface y lo que más valoran es la sensación de aventura y juego.

Al igual que los exploradores, científicos y artistas, los líderes parecen centrar su atención en un campo limitado (su tarea) olvidándose de los problemas personales y perdiendo la noción del tiempo, para sentirse competentes y dominadores de la situación.

Cuando estos elementos están presentes, los líderes realmente disfrutan de lo que están haciendo y no se preocupan de las recompensas o los resultados que puedan llegar a obtener.

Dice Warren Bennis: “...a veces me pregunto si esta fusión de trabajo y juego no será una auténtica adicción. En todo caso creo que es una adicción saludable, no solamente para los líderes sino también para la sociedad. Los grandes líderes son como el arquero zen que desarrolla su habilidad hasta el punto de que el deseo de dar en el blanco desaparece, y hombre, flecha y blanco se convierten en componentes indivisibles del mismo proceso. Eso es bueno para los líderes. Y cuando este estilo de influencia logra atraer y capacitar a otras personas para caminar con ellos en la cuerda floja, es bueno para las organizaciones y para la sociedad.”

2.5 El Efecto Pigmalión

Los buenos líderes son aquellos que perciben que ayudar a la gente a tener éxito en su trabajo es la esencia de la conducción. Además, reconocen que el éxito de una organización depende de la gente que trabaja en ella.

El Efecto Pigmalión se produce cuando los líderes aumentan sus expectativas respecto del rendimiento de los subordinados, lo que produce, efectivamente, un incremento en dicho rendimiento.

Para ilustrar dicho efecto, el Profesor Dov Eden de la Universidad de Tel Aviv, condujo una serie de experiencias con las fuerzas armadas israelitas.

En el primer experimento, Eden les dio a cuatro instructores de un Curso de Comandos de Combate, diferentes expectativas acerca de las posibilidades de promoción que tenían los 104 soldados participantes. Cada uno de los soldados fue ubicado en alguna de estas tres categorías, al azar: Alto Potencial para aprobar el curso, Potencial Regular o Potencial Desconocido.

Los instructores no sabían que esa distribución había sido hecha en forma aleatoria, sin tener en cuenta la información real sobre los soldados.

Al finalizar el curso, los instructores le asignaron una calificación a cada soldado. Aquellos soldados que habían sido identificados como de Alto Potencial, recibieron calificaciones significativamente superiores al resto. Además, los instructores informaron que estos soldados habían disfrutado del curso y habían evidenciado una actitud positiva a lo largo de todo el entrenamiento.

La conclusión es la siguiente: el incremento de las expectativas de los instructores acerca de un grupo de soldados elegidos al azar, puede haber causado que los soldados esperen más de sí mismos, lo que los ayudó a desempeñarse mejor.

Para reforzar esta teoría, Eden realizó otro experimento: les dio a 61 soldados que estaban realizando Cursos de Entrenamiento, distintas expectativas acerca de sus propias capacidades. Tomó 15 soldados elegidos al azar y les aseguró que tenían grandes posibilidades de alcanzar el éxito.

Al finalizar el curso, Eden encontró que ese grupo de soldados se había desempeñado considerablemente mejor que aquellos a los que se le había dicho que tenían un potencial regular.

Eden cree que el *Efecto Pigmalión* puede ser aplicado en el ámbito laboral, para mejorar el rendimiento de las personas. Una manera de lograrlo es entrenar a los líderes para que incrementen sus expectativas acerca de los empleados.

Eden también sugiere que los gerentes deben combatir los estereotipos negativos acerca de los empleados, olvidar los fracasos pasados y fijar objetivos que se conviertan en desafíos factibles de alcanzar por las personas. Pero agrega un toque de precaución: “No debe caerse en la exageración... Esperar demasiado en poco tiempo puede abrumar y desmotivar a la gente, dando como resultado una sensación de fracaso, frustración y bajas expectativas respecto del futuro. En suma, deben incrementarse las expectativas, pero manteniendo un equilibrio que solo puede lograrse a través de la experiencia y del profundo conocimiento de cada una de las personas”.

3. MODELOS TEÓRICOS TRADICIONALES

Los modelos tradicionales de liderazgo se refieren a las cualidades propias del líder, como visión, fuerza y compromiso, y al carácter situacional del liderazgo; es decir, lo que funciona en una situación no quiere decir que lo haga en otra situación diferente.

A pesar de la tensión aparente entre “una mejor manera de hacer las cosas” y la “contingencia” del liderazgo, ambas posiciones son parcialmente ciertas.

En función de este concepto, muchos autores han intentado brindarnos modelos de liderazgo para ser aplicados en la mayoría de los casos, siendo los más difundidos el Grid gerencial de Blake & Mouton y el Liderazgo Situacional de Hersey & Blanchard, que desarrollamos a continuación.

3.1 El GRID Gerencial

El GRID, desarrollado por Blake & Mouton es una herramienta de la gerencia para realizar el análisis conceptual de cómo una conducta obstaculiza o propicia los resultados positivos.

El Grid Gerencial aclara y cristaliza muchos de los principios fundamentales de la dinámica de la conducta de los negocios. Cualquier persona que trabaje para una empresa tiene ciertas responsabilidades, bien sea que se encuentre en los niveles más bajos o en los más altos de ella. Si se trata de un gerente, existen dos intereses primarios: uno de ellos es el interés por la producción, es decir por el resultado de sus esfuerzos (lo que Drucker define como “realización económica”), lo cual se indica en el eje horizontal del Grid. Su grado de interés se anota en una línea continua de nueve puntos, en la cual el 9 denota un alto grado de interés y el 1, un grado bajo.

El segundo es el interés por la gente: los subordinados, los colegas o los jefes de alto nivel. Esto se representa en el eje vertical y también se ilustra con una escala de nueve puntos en la cual el 9 indica un gran interés y el 1, muy poco.

Ambos ejes nos muestran la manera en que los dos intereses interactúan para crear una sola actitud coherente en el caso de cada uno de los estilos Grid.

Cada una de estas actitudes, o estilos Grid, descubre las diferentes maneras en que los gerentes piensan en el logro de los resultados con otras personas y a través de ellas. Estos mismos estilos Grid describen también los patrones de interacción de los gerentes dentro de una organización, los cuales constituyen la cultura corporativa.

La manera en que ambos intereses se integran en una actitud expresada en la conducta de una persona, define la forma de ejercer la autoridad.

Por ejemplo, cuando un alto interés por la gente se combina con un bajo interés por la producción, el líder desea que su personal esté contento y sea amigable. Esto es muy diferente de lo que sucede con el líder caracterizado por un alto interés tanto por la gente como por la producción. En el segundo caso, el líder desea que su personal participe y se comprometa en el trabajo, y que se esfuerce con entusiasmo para contribuir a la solución de problemas y llegar así al éxito organizacional.

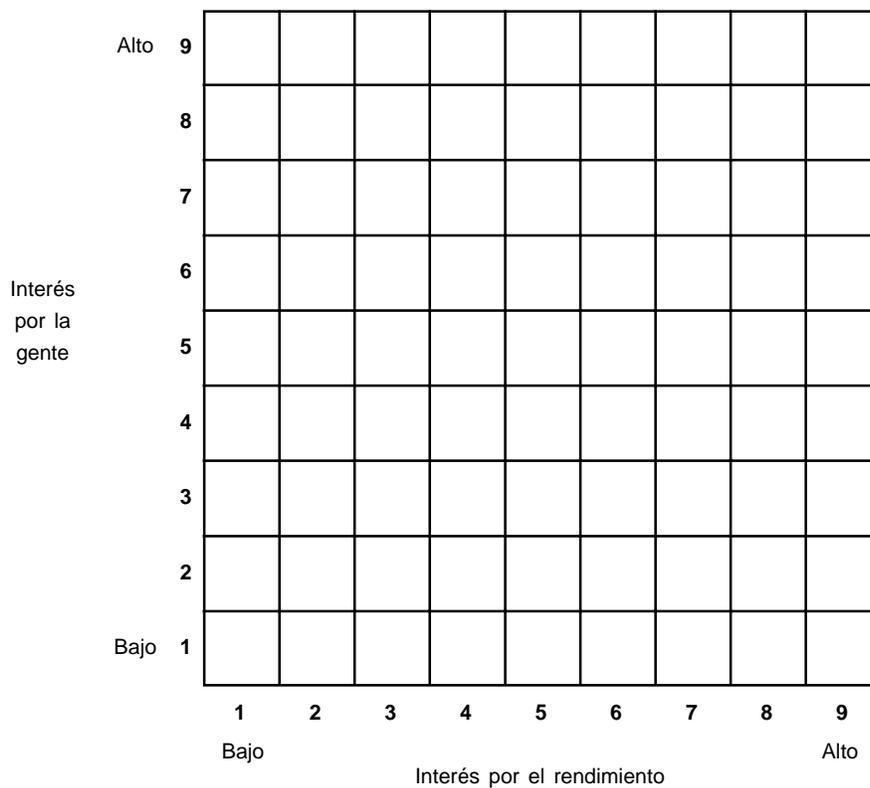
Estas dos variables pueden combinarse de muchas maneras, pero sólo unas cuantas de ellas son relevantes para comprender el ejercicio del liderazgo y la cultura desarrollada en consecuencia.

Cada una de estas orientaciones descansa en un conjunto distinto de supuestos sobre el uso del poder y la autoridad con el fin de

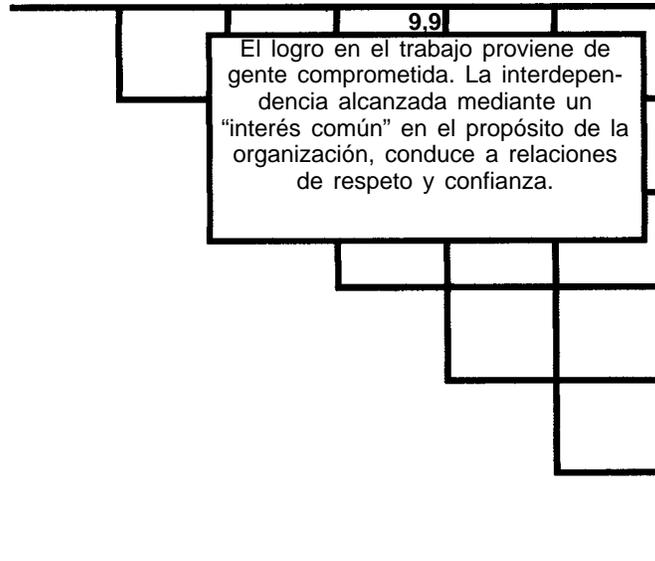
comprometer a la gente en la obtención de resultados. Una orientación es una manera de actuar o de pensar, que puede modificarse al comprenderla mejor; no se trata de un rasgo fijo o inmutable.

El punto importante es que, para poder elevar la capacidad gerencial y la productividad del personal, el líder debe conocer los diferentes estilos de liderazgo, estar preparado para seleccionar el más adecuado para cada caso y actuar de acuerdo con él.

Esquema del GRID Gerencial



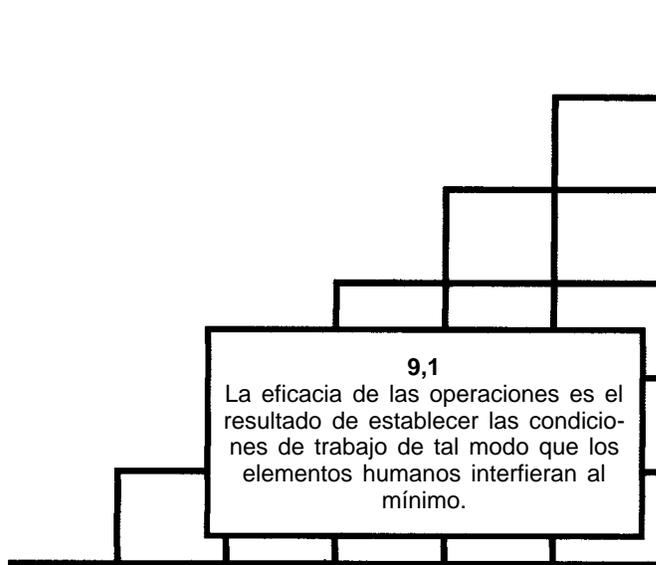
*3.1.1. Descripción de algunos cuadrantes significativos
Enfoque 9,9: Administración participativa*



En el ángulo superior derecho del Grid se encuentra la orientación 9,9. El individuo que la posee pone su énfasis en la determinación de los hechos como la clave para resolver problemas. Los gerentes con orientación 9,9 buscan los puntos de vista de los demás y crean un foro para la discusión abierta y sincera, enfrentando los desacuerdos de tal manera que se desvanezcan las dudas y las reservas con el fin de alcanzar el entendimiento mutuo y el compromiso total con las conclusiones obtenidas.

La teoría 9,9 es sinérgica, es decir, las personas que trabajan en conjunto tienen un interés común en el resultado de sus tareas y, por tanto, fusionan sus esfuerzos de manera interdependiente.

Enfoque 9,1: Autoridad y obediencia

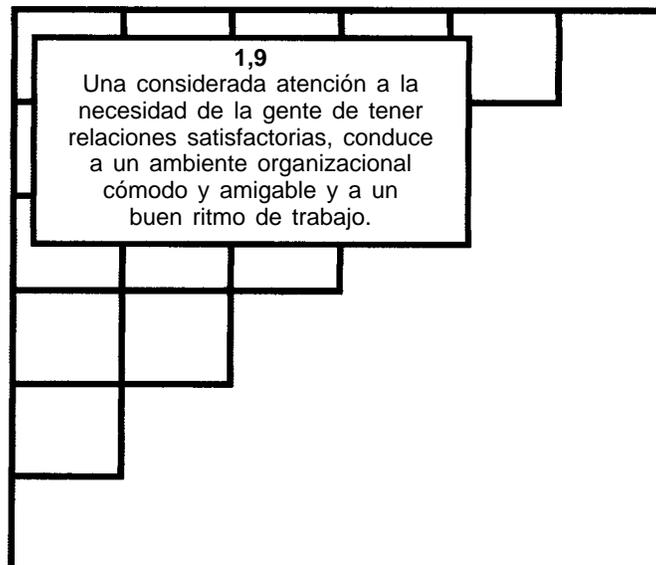


El ángulo inferior derecho del Grid representa mucho interés por el rendimiento y poco por las personas que deben realizar el trabajo.

En este enfoque el jefe impone exigencias a sus subordinados a la vez que les niega la oportunidad de contribuir al resultado. Los objetivos impuestos pueden ser más claros que el agua, pero la gente puede no sentir que sean suyos. Además, si los objetivos parecen imposibles de lograr, algunos resentimientos levemente disfrazados conducirán a reacciones negativas cuyo fin es demostrar al jefe “por qué no se puede hacer”.

Los dos resultados posibles de este enfoque son la represión y, consecuentemente, el acatamiento o la lucha.

Enfoque 1,9: Gerencia distendida

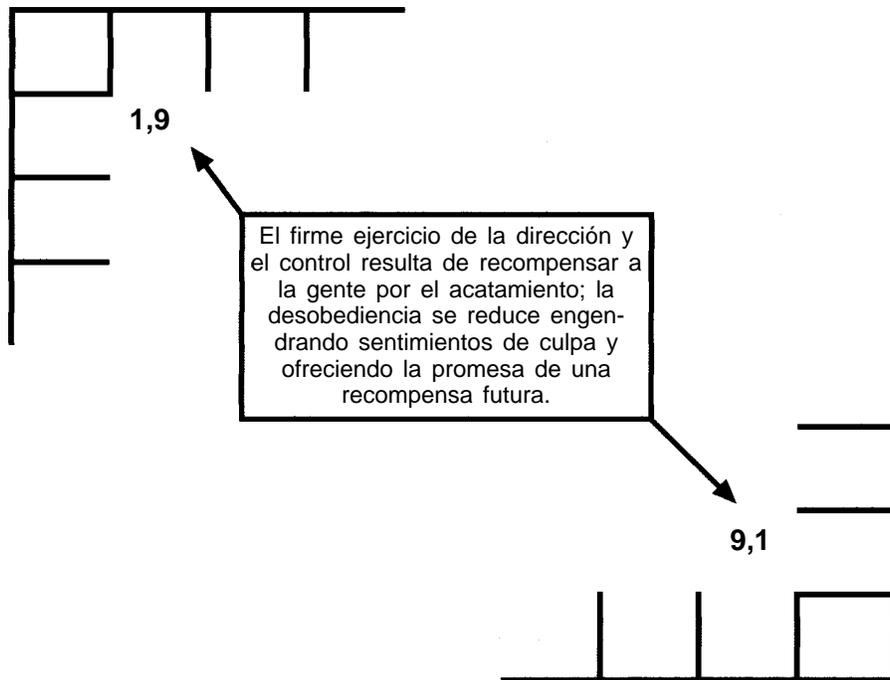


En el ángulo opuesto al 9,1, esto es, en la parte superior izquierda se encuentra la orientación 1,9, en la cual se pone gran énfasis en las personas y poco en los resultados necesarios para sostener el desarrollo de los negocios.

El enfoque anterior, 9,1, se concentra en los resultados mientras que, por el contrario, el gerente con la orientación 1,9 se interesa en mantener relaciones armoniosas con su personal y coloca los resultados en segundo término.

Este enfoque estimula a la gente a pensar y a hablar abierta y espontáneamente, pero se corre el riesgo de que se sacrifiquen los objetivos del negocio.

Enfoque 1,9-9,1: Paternalismo

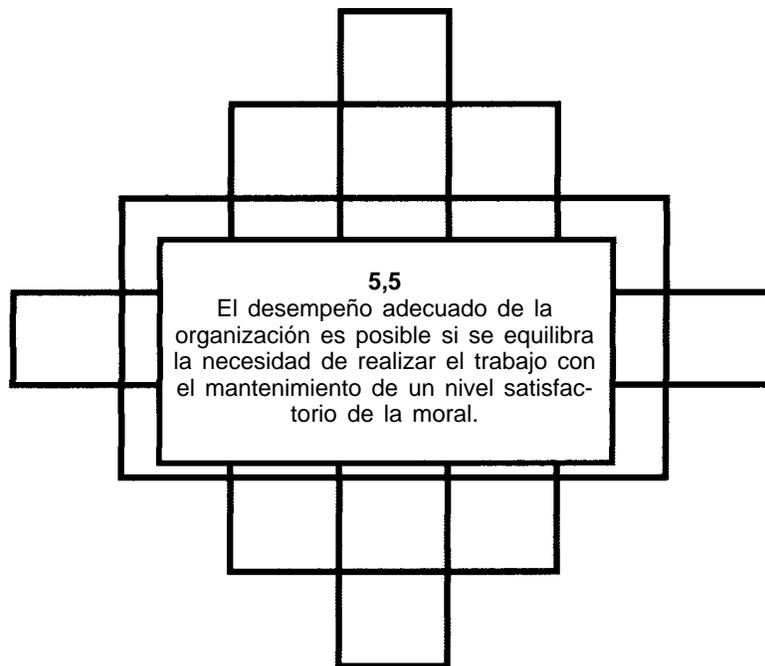


Hasta cierto punto, el paternalismo es una combinación de los enfoques 9,1 y 1,9. Une el interés por controlar a la gente (9,1) con la actitud de afabilidad y ayuda (1,9). El supuesto básico del jefe con respecto al subordinado es: “Yo soy su dueño (o el responsable de usted) y quiero ayudarlo en su carrera (como si la otra persona fuera su hijo). Por eso espero su lealtad incondicional”.

El uso de halagos constituye un medio para lograr la cooperación, por ejemplo: “una persona tan inteligente como usted” o “buena pregunta”. El jefe también desea hacer que el trabajo parezca sencillo: “no es tan difícil”. Todo esto tiene como objetivo inducir la obediencia en los subordinados mientras se intenta ocultar el estricto control que en realidad se está imponiendo.

El aspecto positivo es que el jefe puede esperar el resultado deseado, es decir, los subordinados harán las cosas como se les piden. El aspecto negativo es que pueden volverse dependientes.

Enfoque 5,5: Gerencia Equilibrada



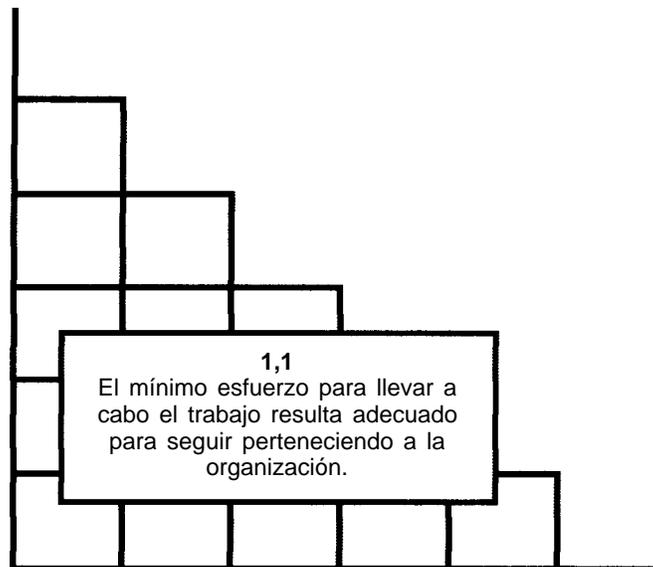
En el centro del Grid se encuentra el estilo 5,5. La idea es: “Obtenga resultados, pero no se mate. Haga el trabajo, pero a un ritmo cómodo. No presione demasiado, de lo contrario los demás pensarán que es muy exigente. Al mismo tiempo, no suelte a la gente con demasiada facilidad o lo considerarán débil. Sea justo, pero firme”.

El jefe con esta orientación reconoce la necesidad de obtener resultados, pero la equilibra con la necesidad de tener contenta a

la gente. A diferencia del enfoque 9,9, la integración no se ve como una posibilidad, de manera que el jefe busca el punto medio.

Se trata que la gente se sienta como en casa, pero a la vez se aclara, aunque superficialmente, que también es importante el trabajo.

Enfoque 1,1: Gerencia empobrecida



En el ángulo inferior izquierdo del Grid se encuentra la orientación 1,1. En este caso, el gerente se interesa poco por la gente y por la producción, y se limita a formar parte de la empresa sin contribuir en realidad a sus fines. Este gerente no ha renunciado de hecho a su trabajo, pero mentalmente ya lo dejó, quizás desde hace muchos años.

El jefe no hace ningún esfuerzo para que la gente entienda el trabajo o para hacerla sentir cómoda. La actitud es: “No me importa nada”.

3.1.2 Los elementos de los estilos Grid

El ejercicio del liderazgo puede adoptar muchas formas, algunas más eficaces que otras. El liderazgo es un proceso complejo, que se entiende mejor al identificar algunos elementos clave.

Estos elementos son:

- **Iniciativa**

Se ejerce siempre que el esfuerzo se concentra en una actividad específica para iniciar algo que no se había hecho antes, detener algo que ocurría o cambiar la dirección y el carácter del esfuerzo. Un líder puede tomar la iniciativa o evitar tomarla aun cuando los demás esperen que actúe.

- **Indagación**

La indagación permite al líder el acceso a los hechos y a la información. La calidad de la indagación puede depender de la minuciosidad del líder. Este puede tener normas personales muy bajas a este respecto e ignorar, en consecuencia, la necesidad de la indagación, o bien tener normas altas y hacer todo tipo de intento para aprender lo más posible de las actividades laborales.

- **Convicción**

Significa asumir una postura. Un líder puede tener fuertes convicciones pero pensar que es demasiado arriesgado pronunciarse por algo; por otro lado, puede tener convicciones débiles, o no tenerlas en absoluto y, por tanto, inclinarse a no expresar su punto de vista. En otros casos, puede adoptar una postura simplemente para oponerse a otra persona en un esfuerzo por “ganar”, procurando así encontrar *quién* tiene la razón y no *qué* es lo correcto.

- **Solución de conflictos**

Cuando las personas tienen ideas diferentes, y las expresan, el conflicto es inevitable. Aunque el conflicto puede ser destructivo y llevar a la desorganización, también puede ser creativo y cons-

tractivo. Todo depende de la forma en que se maneje. Un líder que enfrenta los conflictos con otras personas y los resuelve en una forma que conduzca al entendimiento mutuo, provoca confianza y respeto. La incapacidad de enfrentarlo con eficacia, en cambio, lleva a la desconfianza y a la inseguridad y puede producir sentimientos de hostilidad, frustración y desesperanza.

- Toma de decisiones

Es la clave que permite que el liderazgo se aplique en el desempeño y puede implicar la decisión individual, en la que el líder actúa por sí solo, o bien puede significar la delegación de las responsabilidades de decisión, como sucede en el trabajo en equipo del estilo 9,9. En este caso, al tomar y ejecutar decisiones se toman en cuenta todos los recursos disponibles.

- Crítica

Describe varias maneras útiles de estudiar y resolver los problemas operativos que los miembros enfrentan, ya sea en forma individual o colectiva, al intentar ejecutar sus tareas. Es un proceso que implica separarse de una actividad o interrumpirla para estudiarla, analizar las diferentes posibilidades de mejorar el desempeño y anticipar y evitar cualquier actividad que pueda tener consecuencias adversas.

3.1.3 Conclusiones

Cada uno de los seis estilos Grid se basa en un conjunto de supuestos sobre la manera de lograr los resultados con la gente y mediante ella. Estos supuestos pueden ser sólidos o no, pero en cualquier caso se convierten en parte integral de las creencias básicas de una persona. Sirven para encauzar la conducta y, por lo tanto, constituyen el estilo Grid de un gerente.

Si nuestros supuestos no son sólidos, la pregunta obvia que surge es cómo pueden cambiarse. Evidentemente, el primer paso es llegar a conocer los supuestos de acuerdo con los cuales actuamos, y el Grid nos ayuda a ello.

Una vez que seamos conscientes de la profundidad y el carácter de nuestros supuestos, podemos analizarlos para así comprender las consecuencias positivas y negativas de nuestros actos. Mientras las personas no logren percibir esta correlación directa entre los supuestos, la conducta y las consecuencias, el cambio continuará siendo una posibilidad remota.

No obstante, habitualmente este modelo recibe la crítica de que carece de elementos para tratar y entender las diferencias situacionales, ya que considera que el estilo 9,9 es válido en todas las circunstancias.

Por eso ahora pasamos a considerar el modelo siguiente.

3.2 Liderazgo situacional

Las nociones tradicionales del líder como un ser heroico y solitario nos han llevado a centrarnos demasiado en los actores y muy poco en el escenario en el cual interpretan sus papeles. En contra del supuesto de que los “líderes son quienes logran que las cosas sucedan”, es importante contraponer la proposición de que “las cosas son las que hacen surgir a los líderes”:



El contexto organizacional influye tanto en lo que los líderes deben hacer como en lo que pueden hacer. No existe una única fórmula de cómo ejercer el liderazgo para la gama de situaciones tan amplia y variada que los líderes potenciales pueden enfrentar.

El modelo desarrollado por Hersey & Blanchard, usa las dos dimensiones básicas del Grid gerencial: las tareas y la gente. Los autores combinan ambas dimensiones en una matriz, en donde aparecen cuatro estilos posibles de liderazgo:

<p><i>Alta interrelación. Baja tarea:</i></p> <p>Liderazgo mediante participación</p> <p>Se adopta cuando los seguidores son "capaces" pero están "poco dispuestos" o "inseguros"</p>	<p><i>Alta interrelación. Alta tarea:</i></p> <p>Liderazgo mediante persuasión</p> <p>Se adopta cuando los seguidores son "poco capaces" pero están "dispuestos" y "motivados"</p>
<p><i>Baja interrelación. Baja tarea:</i></p> <p>Liderazgo mediante delegación</p> <p>Se adopta cuando los seguidores son "capaces" y además están "dispuestos" y "motivados".</p>	<p><i>Baja interrelación. Alta tarea:</i></p> <p>Liderazgo mediante instrucción y mando</p> <p>Se adopta cuando los seguidores son "poco capaces" y no están "dispuestos" o están "inseguros".</p>

Aquí aparecen cuatro estilos posibles de liderazgo: *mandar, persuadir, participar y delegar.*

El modelo sostiene que la elección entre los estilos depende de la "madurez" de los subordinados o del nivel de "preparación o disposición" en términos de dos características de los supervisados: sus *actitudes* (cuántas ganas tienen de hacer bien el trabajo) y sus *habilidades* (si tienen las capacidades y destrezas para llevarlo a cabo).

Los autores argumentan que para situaciones distintas son apropiados diferentes estilos.

4. REDEFINICIÓN DE LIDERAZGO: UNA VISIÓN INTEGRAL

El concepto de liderazgo necesita ser redefinido más allá de los aportes parciales que hemos considerado hasta este punto. A continuación se analizará el liderazgo a través de cuatro perspectivas (liderazgo estructural, social, simbólico y político) y veremos

cómo es que cada una de ellos representa una contribución peculiar y significativa hacia el logro de una visión integral del liderazgo.

Por lo dicho, se entenderá que cada una de las perspectivas ofrece una visión diferente del liderazgo y de su manera de funcionar en las organizaciones, y puede conducir a concepciones eficaces o ineficaces del mismo, tal como se expresa en la tabla siguiente:

Liderazgo eficaz:	Estructural	Social	Político	Simbólico
<i>El líder es:</i>	Arquitecto social.	Catalizador, servidor.	Defensor.	Profeta o poeta.
<i>El proceso de liderazgo es:</i>	Análisis, diseño.	Apoyo, facilitador y habilitador (<i>empowerment</i>)	Defensa, formación de alianzas.	Inspiración, experiencia enfocada desde diferentes perspectivas.
Liderazgo ineficaz	Estructural	Social	Político	Simbólico
<i>El líder es:</i>	Pequeño tirano.	Débil o pusilánime..	Timador, vividor.	Fanático, tonto.
<i>El proceso de liderazgo es:</i>	Gerencia detallista, facilismo.	Gerencia por abdicación.	Gerencia por fraude y manipulación.	Gerencia por encubrimientos y espejismos.

4.1 El liderazgo estructural: arquitectos o tiranos

El liderazgo estructural puede ser enormemente poderoso y duradero, aun siendo más sutil y menos heroico que muchas otras formas de liderazgo.

Los líderes estructurales suelen no ser carismáticos ni sensibles a los aspectos social o simbólico de su organización, pero su éxito reside en la habilidad para contar con las respuestas correctas para sus organizaciones y para lograr que las mismas sean aceptadas y puestas en práctica.

Alfred P. Sloan constituye un ejemplo acabado de este tipo de liderazgo, al llevar a la General Motors a convertirse en una de las corporaciones más grandes del mundo, a través de su correcta visión estratégica y la implementación de un modelo estructural adecuado y novedoso.

Los líderes estructurales eficaces:

- tienen gran autoridad técnica
- desarrollan un nuevo modelo para la interrelación entre estrategia, estructura y entorno para su organización.
- saben que las respuestas correctas sólo son útiles en la medida en que puedan llevarse a la práctica
- experimentan, evalúan y adaptan continuamente

4.2 El liderazgo social: catalizadores o débiles

Este tipo de liderazgo se centra fundamentalmente en las relaciones interpersonales entre jefes y subordinados, y defiende la apertura, la reciprocidad, el escuchar y atender, la instrucción, la participación y el facultar y otorgar más responsabilidades y poder a los trabajadores (empowerment).

El líder es visto como un facilitador y catalizador que motiva y faculta a sus empleados para un rendimiento óptimo. El poder del líder no procede de su puesto o de su fuerza, sino de su talento, sensibilidad y vocación de servicio.

Muchos de nosotros preferiríamos seguir a líderes de este tipo, orientados hacia la atención y el servicio a los demás. Sin embargo, podríamos preguntarnos si los gerentes que apoyan ese modelo serán realmente líderes dignos de respeto o serán más

bien pusilánimes que se dejan llevar por la corriente y la energía de otras personas.

El riesgo es real y hay gerentes que se valen de la participación y el interés por los demás para no dirigir.

Además de todos los porcentajes, objetivos, variables y plazos, es fundamental que los líderes se formen un concepto de las personas. Esto comienza con la evaluación de la diversidad de dones, talentos y habilidades de la gente. Comprender y aceptar la diversidad nos permite ver que cada uno de nosotros es necesario. También nos permite comenzar a pensar en abandonarnos a la fuerza de otros, en admitir que no podemos saberlo ni hacerlo todo...

Los líderes sociales eficaces:

- creen en la gente y se lo hacen saber
- son visibles y accesibles
- facultan y dan poder a su gente: aumentan la participación, dan apoyo, comparten información e incorporan a los niveles más bajos en el proceso de toma de decisiones

4.3 El liderazgo político: defensores o manipuladores

Los líderes políticos sagaces reconocen que el poder es esencial para lograr sus propósitos, pero que éste debe usarse con prudencia y sensatez.

El líder político también sabe que la influencia necesariamente comienza con la comprensión de las preocupaciones e intereses de los demás.

Los líderes políticos eficaces:

- aclaran lo que quieren y lo que pueden obtener
- evalúan la distribución de los intereses y el poder
- forman alianzas con otros interesados o accionistas
- primero persuaden, después negocian y sólo en caso necesario utilizan la coerción o la presión.

4.4 El liderazgo simbólico: fanáticos o profetas

Desde el punto de vista simbólico toda organización es vista como un escenario, un teatro en el cual cada actor representa su papel e intenta transmitir su sentir e impresiones a su audiencia. Siempre que falla la razón y el análisis para entender las fuerzas ocultas de la ambigüedad, los seres humanos crean símbolos (mitos, rituales, ceremonias) mediante los cuales intentan ordenar, predecir y dar significado al caos y la confusión.

Desde una perspectiva simbólica la tarea del líder consiste en interpretar la experiencia. ¿Cuáles son las lecciones que nos da la historia? ¿Qué está ocurriendo realmente en el mundo? ¿Cuáles son las misiones que merecen nuestra lealtad? Los análisis cuantitativos y los datos jamás podrán dar una respuesta a este tipo de preguntas. Estos líderes desarrollan y expresan con belleza y pasión interpretaciones que dan significado y sentido a la experiencia.

Vale la pena, en este punto, distinguir entre los *líderes transaccionales*, que se acercan a sus seguidores con miras a cambiar una cosa por otra: empleos por votos, obras públicas por apoyo en la campaña, etc.; y los *líderes transformadores*, quienes extraen lo mejor de sus seguidores y los impulsan hacia el logro de necesidades y metas superiores y universales. Los líderes transformadores son líderes visionarios y éste es un concepto esencialmente simbólico.

Los *líderes simbólicos eficaces* se atienen a una serie de reglas:

- utilizan símbolos para captar la atención
- interpretan la experiencia desde un marco de referencia
- descubren una visión y la comunican a sus seguidores
- entienden profundamente los valores y preocupaciones más apremiantes de sus seguidores
- plasman su visión en una historia sobre nosotros mismos, nuestro pasado, nuestro presente y nuestro futuro, en la que el pasado suele describirse como una época dorada, de nobles propósitos y grandes hazañas, de héroes. El presente como una etapa de dificultades, retos o crisis: un momento crítico en el que tenemos que tomar decisiones

trascendentales. Y el futuro como un sueño: una visión de esperanza y grandeza, con frecuencia vinculada con la grandeza del pasado. La clave está en cuán creíbles o convincentes resulten estas historias para el público a quienes están dirigidas.

4.5 Resumen: el liderazgo integrado

Cada una de las perspectivas capta posibilidades muy significativas para el liderazgo; sin embargo, cada una en sí es incompleta. Cada uno de los enfoques ofrece un conjunto de nociones que pueden aumentar la eficacia del liderazgo.

Los *líderes estructurales* pueden convertirse en grandes arquitectos sociales capaces de realizar el análisis de un ambiente organizacional y de sus capacidades para luego edificar una estructura estratégica poderosa.

Los *líderes sociales* pueden ser los catalizadores o facilitadores que dirigen los esfuerzos mediante el apoyo, la sensibilidad, la accesibilidad y el otorgamiento de facultades y poder a la gente.

Los *líderes políticos* son abogados defensores quienes, conscientes de sus necesidades y sensibles a la realidad política, tejen las alianzas necesarias para lograr llevar a su organización hacia adelante.

Los *líderes simbólicos* son artistas o profetas quienes, mediante el uso de símbolos e historias, comunican una visión que transmite fe y lealtad entre los empleados y socios de una organización.

Los líderes tienen que conocer cuál es su perspectiva y cuáles sus limitaciones. Idealmente, deberían aprender a combinar las diferentes perspectivas en un estilo más integral y poderoso.

Por otra parte, sería irreal esperar que cada gerente se convierta en un líder en todo momento y situación.

Lo que resulta fatal para los líderes es su incapacidad para reconocer y aceptar sus propias limitaciones e incorporar a sus organizaciones a gente que aporte fortalezas complementarias.

Los líderes inteligentes conocen sus puntos fuertes, se esfuerzan por ampliarlos y arman equipos de trabajo que ejercen el liderazgo en las cuatro perspectivas.

Los líderes gerenciales van a requerir mucho arte e ingenio personal para responder a los retos, ambigüedades y paradojas que los rodean. También van a necesitar un gran sentido selectivo y libertad personal que les permita buscar nuevos patrones e ideas en los pensamientos y acciones cotidianas.

Enfrentarán una paradoja de liderazgo: cómo mantener la integridad y la misión sin hacer rígidas e intratables a sus organizaciones. Liderazgo significa saberse manejar entre la rigidez y la flexibilidad. La rigidez consume energía, coarta la iniciativa, desvía los recursos y puede llevar a situaciones catastróficas. Pero aun en un mundo cambiante nos vemos tentados a mantenernos en terreno conocido, de seguir los senderos ya transitados y de aferrarnos a las mismas soluciones de ayer, independientemente de lo mucho que hayan cambiado los problemas. Resulta cómodo seguir haciendo lo que se sabe hacer y se ha hecho antes, porque nos da cierta sensación de orden y control. Pero cuando los viejos caminos fallan, como casi siempre pasa, los gerentes cometen con frecuencia el error de irse al otro extremo: empiezan a estar de acuerdo con todo y con todos, y buscan apaciguar y reconciliar a los demás. Esto genera anarquía, ausencia de propósitos y sistemas tan desorganizados que impiden acciones concertadas, dirigidas y coherentes.

Los mejores líderes crean y mantienen un equilibrio entre los dos extremos, combinan valores fundamentales con estrategias flexibles y logran que las cosas se hagan sin mayores dificultades. Saben para qué están allí y qué es lo que quieren, y comunican a otros su visión con claridad y poder.

Pero también ellos saben que deben entender y responder a un conjunto complejo de fuerzas que empujan y presionan a las organizaciones en diferentes direcciones.

Ven la necesidad de pensar con creatividad para lograr lo que se proponen y desarrollan estrategias lo suficientemente flexibles para enfrentar las trabas, recodos y tropiezos que con seguridad van a encontrar en su camino hacia el futuro.

Los líderes de nuestra época necesitan tener la suficiente confianza en sí mismos para enfrentar problemas muy complejos y divisiones profundas; ser capaces de anticipar el conflicto y saber que pueden desatar fuerzas que difícilmente podrán controlar; tener el coraje para seguir nuevos caminos aunque esto le pueda deparar sorpresas y crear desequilibrios; y, sobre todo, ser conscientes de que el destino final no siempre puede verse con claridad.

El líder fracasa cuando tiene una visión restringida y limitada del contexto en el que está trabajando. A menos que piense con flexibilidad, será incapaz de adaptarse a la amplia gama de variables que inevitablemente tendrá que enfrentar.

Un enfoque múltiple e integral puede constituir un gran desafío y, en ocasiones, desviarse de la intuición y el sentido común. Ver a la misma organización *simultáneamente* como máquina, familia, selva y teatro requiere una capacidad multifacética de pensamiento. El éxito necesita arte, capacidad y destrezas para ver a las organizaciones como entes en los que se deben combinar necesidades, roles, poder y símbolos, a fin de dar forma y sentido a su acción.

En todas partes las organizaciones están despertando lentamente ante la realidad de un planeta cada vez más reducido y una economía cada vez más global. El ritmo acelerado de los cambios sigue generando graves disturbios económicos, políticos y sociales. El mundo, cada vez más dependiente de sus organizaciones, se da cuenta de que está respondiendo con gran lentitud ante las presiones y demandas sociales. Sin líderes inteligentes ni gerentes dotados de talento artístico que ayuden a disminuir esta brecha seguiremos observando un mal uso de los recursos, ineficiencia en todos los niveles y un sufrimiento humano innecesario.

Cualquier cambio organizacional importante genera cuatro tipos de problemas. En primer lugar, afecta las necesidades del individuo de sentirse eficaz, valorado y con control de sí mismo. Esto exige que se le dé particular atención al entrenamiento, apoyo y compromiso.

En segundo término, exige nuevas formas de congruencia y consistencia estructural dentro de la organización. Esto requiere que se enfrente el problema de la reestructuración organizacional.

En tercer lugar genera conflictos entre los que se beneficiarán y los que podrán resultar perjudicados. Esto significa reconocer la existencia de intereses discordantes y opuestos, así como crear foros con reglas, roles y árbitros, para que de este modo los individuos y grupos en conflicto tengan la oportunidad de ventilar y negociar sus diferencias.

Por último, el cambio produce sentimientos de pérdida, más intensos en quienes sufren sus consecuencias que en quienes lo impulsan. El cambio trastorna los parámetros existentes, las rutinas familiares y los significados a los cuales estamos acostumbrados y que damos por supuestos.

Cuanto más profunda sea la pérdida, tanto más importante deberá ser el apoyo a la gente para que pueda desarrollar nuevas estructuras de significado.

No se trata de que las organizaciones nunca cambien. Por el contrario, siempre hay algo nuevo que genera el cambio. El problema es que muchos de los cambios se producen de manera aleatoria y no como consecuencia de una decisión interna.

Para un proceso de cambio eficaz se requiere prestar atención a todos los aspectos: estructura, necesidades, conflicto y pérdida. Los cambios en uno de los marcos de referencia inevitablemente afectarán a los demás y lo más probable es que sea el marco ignorado el que distorsione o destruya el esfuerzo.

Los líderes del futuro tendrán que ser negociadores capaces de diseñar estrategias que puedan adaptarse al cambio. Reconocerán la importancia del conocimiento y de la información, pero también de la sensibilidad y el cuidado de sí mismos y de aquellos con quienes trabajan.

APÉNDICE 1

La fábula del elefante marino mal informado

“*Cómo andan las cosas por ahí?*”, ladró el gran elefante marino, trepado sobre la roca más alta de la orilla. Esperó a que le dieran buenas noticias.

Abajo, los elefantes marinos más pequeños se consultaron muy apurados. Las cosas no andaban nada bien, pero ninguno quería tener que decírselo al Viejo. Era el elefante marino más grande y más sabio de la manada, y conocía bien su oficio, pero tenía un carácter tan terrible que todos los demás le tenían terror a sus feroces alaridos.

“*¿Que le diremos?*” murmuró Basilio, el segundo en categoría de los elefantes marinos. Se acordaba muy bien de cómo el Viejo le había bramado y se había enfurecido con él la última vez que la manada había capturado menos que la cuota esperada de arenques, y no tenía ningún deseo de repetir la experiencia. Sin embargo, los elefantes marinos habían observado que hacía varias semanas que el nivel del agua en la bahía Ártica vecina disminuía constantemente, y ahora era necesario internarse mucho más lejos para conseguir la escasa provisión de arenques. Alguien tendría que decírselo al Viejo; probablemente él sabría qué hacer. Pero, ¿quién?, y ¿cómo?.

Finalmente, Basilio contestó: “*Las cosas andan bastante bien, Jefe*”, dijo. La idea del nivel de agua que disminuía le hizo sentir el corazón pesado, pero siguió diciendo: “*En realidad, la playa parece estar más ancha*”.

El Viejo gruñó. *“Bien, bien”,* dijo. *“Así tendremos un poco más de margen”.* Cerró los ojos, y siguió dormitando al sol.

El día siguiente trajo más problemas: una nueva colonia de elefantes marinos se mudó a la playa, y con la disminución de la cantidad de arenques, esta invasión podía resultar peligrosa. Nadie quería darle la noticia al Viejo, aunque sólo él podía tomar las medidas necesarias para enfrentar la nueva competencia.

De mala gana, Basilio se acercó al gran elefante marino que seguía tomando sol en su gran roca. Después de charlar un poco, le dijo, *“Ah, Jefe, sabe que una nueva colonia de elefantes marinos parece haberse mudado a nuestro territorio”.* Los ojos del Viejo se abrieron de golpe, y llenó sus pulmones preparándose para lanzar un potente alarido. Pero Basilio agregó rápidamente, *“Por supuesto que no prevemos ningún problema. No me parece que sean comedores de arenques. Más bien parecen interesados en mojarritas. Y como Ud. sabe, a nosotros no nos interesan las mojarritas”.*

El Viejo dejó escapar el aire con un largo suspiro. *“Bien, bien”,* dijo. *“No tiene sentido que nos hagamos mala sangre sin motivos, entonces, ¿no es cierto?”.*

Las cosas no mejoraron nada durante las semanas siguientes. Un día, escudriñando desde su gran roca, el Viejo observó que parte de la manada parecía faltar. Llamó a Basilio, y gruñó malhumorado: *“¿Qué sucede, Basilio? ¿Dónde están todos?”.* El pobre Basilio no tuvo el coraje de decirle al Viejo que todos los días, muchos de los elefantes marinos más jóvenes los abandonaban para unirse a la nueva colonia. Carraspeando nerviosamente, dijo *“Bueno, Jefe, hemos estado imponiendo un poco de disciplina. Ya sabe, podando un poco las ramas secas. Después de todo, una manada sólo es tan buena como los elefantes marinos que la componen”.*

“Sí señor, hay que mantener la disciplina, siempre lo digo. Me alegro de saber que las cosas andan tan bien”.

Antes de que pasara mucho tiempo, todos menos Basilio se habían unido a la nueva colonia, y Basilio se dio cuenta de que había llegado el momento de decirle la verdad al Viejo. Aterrorizado, pero decidido, se arrastró hasta la gran roca. *“Jefe”,* dijo, *“tengo malas noticias. El resto de la manada lo ha abandonado”.*

El Viejo estaba tan asombrado que ni siquiera pudo producir un buen alarido. “*¿Me han abandonado?*”, gritó. “*¿Todos ellos? Pero, ¿por qué? ¿Cómo pudo suceder algo así?*”.

Basilio no tuvo el coraje de decírselo, de modo que simplemente se encogió de hombros con impotencia.

“*No lo puedo entender*”, dijo el Viejo Elefante Marino. “*Y justo cuando todo andaba tan bien*”.

MORALEJA: Lo que nos gusta escuchar
no es siempre lo que necesitamos saber

APÉNDICE 2

La tragedia de la Bahía Cold²

Un jet DC-8 se aproximaba a la Bahía Cold, en Alaska, en condiciones meteorológicas desfavorables. Los datos del equipo de navegación eran erráticos debido al terreno montañoso sobre el que volaba. A las 5:36 AM, el capitán preguntó al primer oficial: “¿Dónde está tu EMD?” (jerga de los pilotos para decir: “¿A qué distancia estamos del aeropuerto según el equipo medidor de distancia?”). El primer oficial respondió que no tenía esa lectura, pero que la anterior había sido de sesenta kilómetros. El capitán, un piloto con mucha experiencia, estaba fuera del curso aprobado para acercarse al aeropuerto, pero no informó sus intenciones al primer oficial. Se registró la siguiente conversación:

Primer oficial: *¿Va a realizar un giro de procedimiento?*

Capitán: *No, yo...yo no iba a hacerlo.*

(Pausa)

Primer oficial: *¿Sobre qué terreno estamos volando?*

Capitán: *Montañas por todas partes.*

(Pausa)

(5:39 AM)

Primer oficial: *¿No deberíamos volar a más altura?*

² Extraído de *Organización y Liderazgo. El arte de la decisión*, de Lee Bolman y Terrence Deal. Editorial Adison Wesley Iberoamericana, págs. 31-33.

Capitán: *No, estamos a sesenta EMD* [a sesenta kilómetros del aeropuerto], *vamos bien.*

(5:40 AM)

Capitán: *Subiremos un poco ahora. No hay razón para mantenernos a baja altura por tanto tiempo.*

(El capitán se elevó hasta 1.500 metros y volvió a descender)

(5:41 AM)

Primer oficial: *El altímetro ya funciona.* [El radioaltímetro, que mide la distancia entre el aeroplano y la tierra, indicaba que no estaban muy por encima de las montañas].

(5:42 AM)

Primer oficial: *Radioaltímetros. ¡Oye, estamos fuera de curso! ¡A 150 metros de algo!*

Seis segundos después el avión se estrelló contra una montaña

Comentario:

El capitán, era un piloto experimentado que había volado hacia ese aeropuerto muchas veces. Supuso que tanto su conocimiento del terreno como su procedimiento para acercarse al aeropuerto eran precisos. Tenía una “teoría” de cómo aterrizar a salvo, una teoría que nunca comunicó a su copiloto.

El primer oficial, sin conocer las intenciones del capitán, sugirió con delicadeza que su acercamiento no era seguro. Sin embargo, las pruebas aparentemente eran muy débiles y el capitán nunca respondió al mensaje.

Él no esperaba dificultades, pues ya había hecho ese mismo vuelo muchas veces antes. La conversación sugiere que no estaba dispuesto a considerar la posibilidad de haber cometido un error. Cuando el primer oficial puso en tela de juicio la acción del capitán, éste respondió que él estaba a cargo y que sabía lo que estaba haciendo.

El accidente en la Bahía Cold es una demostración escalofriante de que aún la gente competente y con experiencia puede utilizar teorías incorrectas sin darse cuenta de sus errores (al menos hasta que es demasiado tarde). Estos errores son más probables en situaciones complejas, ambiguas o estresantes; y tales son precisamente las condiciones que las organizaciones provocan casi a diario.

GLOSARIO

Líder facilitador: el que ayuda a los seguidores a buscar y encontrar por sí mismos su camino.

Liderazgo situacional: concepto de liderazgo que parte de la premisa que “las situaciones son las que hacen surgir a los líderes”.

Líder estructural: aquél capaz de realizar el análisis de un ambiente organizacional y de sus capacidades para luego edificar una estructura estratégica poderosa.

Líder social: es el catalizador que dirige los esfuerzos mediante el apoyo, la sensibilidad, la accesibilidad y el otorgamiento de facultades y poder a la gente.

Líder político: es el que, consciente de sus necesidades y sensible a la realidad política, teje las alianzas necesarias para llevar su organización hacia adelante.

Líder simbólico: es el artista o profeta que, mediante el uso de símbolos e historias, comunica una visión que transmite fe y lealtad entre los seguidores.

LECTURA SUGERIDA

De Pree, Max (1989). *El liderazgo es un arte*. (Trad. esp. 1993 J.Vergara Editores).

AUTOEVALUACIÓN

1. Analice las diferencias fundamentales que existen entre los modelos tradicionales de liderazgo y la visión integral.

2. Ubique en alguno de los cuadrantes del Grid Gerencial de Blake & Mouton a los siguientes líderes:

- Martin Luther King
- Bill Gates
- José Stalin
- José de San Martín
- Mahatma Gandhi

3. Ubique en alguno de los cuadrantes del modelo de Liderazgo

Situacional de Hersey & Blanchard a los siguientes líderes:

- Mikhail Gorbachov
- Juan Domingo Perón
- Nelson Mandela
- Malcolm X
- Lee Iacocca

4. Trate de identificar tres personas que se destaquen en cada una de las dimensiones del liderazgo integral (estructural, social, político y simbólico).

Unidad 4

TOMA DE DECISIONES

1. INTRODUCCIÓN

El hombre siente un temor perpetuo
al tener que elegir con una alta
probabilidad de error.

ERICH FROMM.
El miedo a la libertad

Ortega y Gasset decía: “El hombre tiene un destino fatal: usar su libertad. Esto le impone la obligación constante de decidir. A medida que lo hace se van abriendo un mundo de posibilidades y alternativas. El hombre no encuentra la vida hecha, constantemente se producen bifurcaciones, de las cuales sólo una es la mejor”.

En el proceso de toma de decisiones, hay una diferencia básica entre la versión idealizada, absolutamente racional y sin problemas, y la realidad imperfecta y afectada por cuestiones emocionales. La realidad tiene más que ver con “salir del paso” o “buscar una solución lo suficientemente satisfactoria” que con encontrar la “solución perfecta”.

La expresión “salir del paso” describe el proceso de decisiones graduales o pautadas de modo creciente, una después de otra, a medida que un curso de acción desarrolla sus consecuencias no

previstas. Dicha expresión denota el modesto alcance de la mente al afrontar sistemas de gran complejidad.

“Buscar una solución lo suficientemente satisfactoria” describe la tendencia a seleccionar una alternativa que “satisfaga”, en vez de buscar en forma interminable la mejor opción.

En consecuencia, los gerentes no buscan en realidad decisiones perfectas u óptimas, sino que trabajan con una ignorancia parcial; tratan de encontrar algo que tenga bastantes probabilidades de dar buenos resultados.

De todos modos, las metodologías para la toma de decisiones son ficciones útiles que nos ayudan a ser más sistemáticos y lógicos.

A lo largo de esta unidad temática reflexionaremos acerca del grado de racionalidad que las personas pueden alcanzar cuando eligen alternativas tanto en forma individual como dentro de un modelo cooperativo. Posteriormente clasificaremos las decisiones en dos categorías básicas: tácticas y estratégicas, con el fin de conocer las características principales de cada tipo. Por último, sintetizaremos algunas metodologías para la toma de decisiones, algunas clásicas (Drucker y Janis) y otras que abordan el tema desde una óptica más creativa (Thompson y De Bono).

Es importante recalcar que estas metodologías son presentadas con el objetivo de proporcionarles herramientas probadas que les ayuden a ordenar las ideas frente a una decisión compleja, pero nunca podrán reemplazar al criterio de la persona que decide.

Tanto por el aumento de la complejidad como para poder enfrentar el dinamismo del entorno, las organizaciones están cambiando hacia formas estructurales más descentralizadas, lo que hace que sus resultados dependan cada vez menos de cuestiones técnicas y cada vez más de la calidad de las decisiones individuales de las personas que las conforman.

2. EL APOORTE DE HERBERT SIMON ¹

2.1 La toma de decisiones en la organización administrativa

En su obra *El comportamiento administrativo*², Simon considera la toma de decisiones como el núcleo de la problemática administrativa.

Parte de un concepto fundamental: dirigir es decidir. Decidir es una cuestión esencialmente humana. Luego, dirigir hace a la naturaleza del hombre.

La importancia de las decisiones obliga a perfeccionar el método.

El que decide cuenta con algunas herramientas:

- la experiencia: el pasado como guía de la acción futura. Por supuesto que esto no otorga confianza absoluta, dado que hay que analizar las circunstancias de cada caso y tener sumo cuidado al recurrir a la experiencia ajena
- la experimentación: consiste en probar distintos cursos de acción y ver qué consecuencias se producen. Es una buena herramienta pero muy costosa
- el estudio y análisis de propuestas: consiste fundamentalmente en investigar. Al analizar alternativas hay factores imponderables que no se pueden cuantificar: status, prestigio, actitudes, repercusión social, etc.

Estos factores a veces desaniman la investigación, pero debe hacerse un esfuerzo para considerarlos. El ejercicio clave pasa por tratar de estimar lo que sucederá en el futuro.

¹ Ver en la Unidad 3 la nota al pie correspondiente al Profesor Herbert Simon.

² *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*". Herbert A. Simon (1947). Editorial Aguilar. 240 páginas. Título original: *Administrative Behaviour*.

Los hombres se dividen en dos grupos: los que aportan inmovilidad porque temen tomar decisiones o no saben tomarlas y los que deciden asumiendo riesgos.

El enfoque de Simon centra la administración en el “proceso de elección que lleva a la acción”. Es decir, resume la actividad administrativa en procesos de decisión correctos y procesos de acción efectiva.

En las organizaciones tradicionales, a medida que ascendemos en la pirámide jerárquica tenemos una mayor participación en la toma de decisiones y un menor grado de ejecución. Esta realidad se revierte al acercarnos a la base de la pirámide, en donde está situado el personal operativo.

La tarea consiste en superponer al personal operativo un personal supervisor capaz de influir en el primero, inclinándolo hacia un tipo de comportamiento coordinado y eficiente.

Todo comportamiento implica una selección de determinadas acciones, tanto para el que actúa como para las personas sobre las que cuales ejerce influencia o autoridad. Al elegir una alternativa, se está renunciando a las demás: de hecho existen muchas acciones alternativas posibles que quedan reducidas, por algún proceso, a aquella que es llevada a cabo en la realidad.

El comportamiento de los individuos dentro de la organización es: *a.* finalista, es decir que está orientado por objetivos, y *b.* racional, ya que elige las alternativas que llevan a cumplir los objetivos preseleccionados.

Cada decisión comprende la selección de un objetivo y el comportamiento adecuado para lograrlo.

Este objetivo puede ser un medio para lograr objetivos más lejanos (o sea, un objetivo intermedio) o un objetivo último.

Toda decisión requiere una transacción, ya que la alternativa elegida no permite nunca una realización completa o perfecta de los objetivos, sino que es simplemente la mejor solución disponible en las circunstancias dadas.

2.2 Los límites de la racionalidad

A diferencia de lo que pensaban los economistas de la Escuela Clásica, el hombre no actúa en forma absolutamente racional eligiendo siempre la mejor alternativa, sino que se limita a tomar la mejor decisión posible para cada situación.

Una racionalidad objetiva implicaría que la persona amoldase su comportamiento a un modelo integrado por:

- la visión de todas las alternativas de una forma panorámica, antes de la decisión
- la consideración del complejo total de consecuencias que seguirá a cada elección
- la elección, con los valores como criterio, de una entre toda la serie de alternativas.

El comportamiento real posee muchos elementos de incoherencia que no se hallan presentes en ese cuadro idealizado. En realidad, como dice Simon: "...el comportamiento revela "segmentos" de racionalidad, muestra una organización racional dentro de cada segmento, pero los segmentos mismos no poseen conexiones muy fuertes entre sí".

El comportamiento real no alcanza la racionalidad objetiva, por lo menos de tres maneras:

1. la racionalidad exige un conocimiento y una anticipación completa de las consecuencias que seguirán a cada elección. En realidad, el conocimiento de las consecuencias es siempre fragmentario

2. dado que las consecuencias pertenecen al futuro, la imaginación debe suplir la falta de experiencia al asignarle valores. Pero sólo es posible anticipar de manera imperfecta los valores

3. la racionalidad exige una elección entre todos los posibles comportamientos alternativos. En la realidad, sólo se nos ocurren unas pocas de estas alternativas posibles.

2.3 El comportamiento grupal en las organizaciones

La actividad administrativa es actividad grupal. Si la tarea de un grupo consiste en construir un edificio, por ejemplo, se empieza por hacer el diseño del mismo. Esta tarea la realiza la organización, de modo tal que la decisión de la organización limita y guía las actividades de las personas que construirán el edificio.

La organización quita así al individuo una parte de su autonomía decisoria y la sustituye por un proceso organizativo de toma de decisiones.

Las decisiones que la organización toma para el individuo:

1. especifican su función
2. asignan autoridad
3. establecen límites a la capacidad decisoria para poder efectuar la coordinación.

El comportamiento de grupo exige no sólo la adopción de decisiones correctas sino también que todos los miembros del grupo adopten las mismas decisiones. Mediante el ejercicio de la autoridad es posible centralizar la función de decidir, de modo que un plan general de actividades rijan las operaciones de todos los miembros de la organización. Esto es coordinación.

Además, debe distribuirse la responsabilidad de las decisiones de modo que todas las que requieran determinada habilidad, sean ejecutadas por personas que posean dicha habilidad.

La organización ejerce influencias sobre sus miembros. Mediante estas influencias se busca la formación, en el empleado, de hábitos, actitudes y una predisposición que lo lleven a tomar decisiones ventajosas para la organización. Y por otro lado, también se imponen las decisiones del nivel superior.

Las herramientas de que dispone la organización para ejercer esta influencia son:

- autoridad: es la capacidad de tomar decisiones que guíen la conducta de los demás. Un subordinado reconoce la autoridad cuando acepta que su comportamiento sea guía-

do por la decisión de un superior sin examinar libremente las razones de esa decisión. No se trata de convencer sino de conseguir conformidad

- lealtad: los miembros tienden a identificarse con el grupo al que pertenecen. Al tomar decisiones, la lealtad los llevará a elegir las alternativas que favorezcan a la organización. Las personas que forman el grupo subordinan sus intereses individuales al objetivo grupal
- criterio de eficiencia: la eficiencia ejerce una influencia importante sobre las decisiones de los miembros porque la determinación de si se ha seguido o no el criterio de eficiencia, es fundamental en el proceso de control
- consejo e información: fluyen en todas las direcciones dentro de la organización. Abarca tanto la organización formal como la informal.
- entrenamiento: prepara al miembro de una organización para que tome por sí mismo y satisfactoriamente decisiones, sin necesidad del ejercicio permanente de la autoridad. El entrenamiento es un marco de referencia para actuar, enseña “soluciones probadas” en la práctica e instruye sobre los valores a considerar para tomar decisiones.

3. DECISIONES TÁCTICAS Y ESTRATÉGICAS

Dice Peter Drucker³: “Cualquier cosa que el gerente haga, la hace a través de decisiones. Estas decisiones pueden tomarse como cuestión de rutina. Hasta puede no darse cuenta que las toma. O pueden afectar la existencia futura de la empresa y requerir años de análisis sistemático. Pero la gerencia como proceso consiste en tomar decisiones. La fuente más común de

³ Drucker, Peter. *La Gerencia de Empresas* (1972). Sudamericana. Buenos Aires. Ver nota al pie correspondiente al autor, en la Unidad 3.

errores en las decisiones gerenciales está en la insistencia en tratar siempre de encontrar la respuesta correcta en lugar de la pregunta correcta”.

Las decisiones que se concentran en la resolución de problemas suelen ser las menos importantes, las rutinarias, las decisiones tácticas.

Si se conocen las condiciones de la situación y los requisitos que tiene que satisfacer una respuesta, entonces la resolución de problemas es lo único necesario. En este caso la tarea consiste en elegir entre unas pocas alternativas obvias y el criterio que priva en la elección es lograr el fin deseado con el mínimo de esfuerzo y molestia.

Las decisiones que realmente importan son las estratégicas, ya que éstas implican analizar cuál es la situación y cuáles son o deberían ser los recursos. Éstas son las decisiones específicamente gerenciales.

Las decisiones estratégicas no se deben tomar nunca mediante la resolución de problemas. La clave, como dice Drucker, es encontrar la pregunta correcta, ya que hay pocas cosas tan inútiles como una respuesta correcta a una pregunta errónea.

Tampoco es suficiente encontrar la pregunta correcta, ya que la mayoría de las dificultades aparecen en la etapa de implementación del curso de acción que se haya elegido.

Y, además, debemos considerar que una de las tareas más cruciales del proceso de tomar decisiones es asegurarse de que las decisiones a las que se ha llegado en varias partes del negocio y en varios niveles gerenciales sean compatibles entre sí y coherentes con los objetivos del negocio como un todo.

En el cuadro siguiente, analizamos comparativamente las características de ambos tipos de decisiones, las técnicas tradicionales y las nuevas herramientas:

Tipos de Decisiones

	Decisiones Tácticas	Decisiones Estratégicas
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Repetitivas • Rutina • Procedimiento preestablecido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Novedosas • Importantes • No estructuradas
Técnicas de Decisión Tradicionales	<ul style="list-style-type: none"> • Hábito • Manual de Procedimiento • Estructura formal 	<ul style="list-style-type: none"> • Criterio • Intuición • Reglas empíricas • Metodologías clásicas
Técnicas de Decisión Modernas	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación operativa. • Procesamiento electrónico de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas heurísticas • Esquema de ideas • Ámbitos de flujo

4. METODOLOGÍAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

4.1 Metodología *Clásica* de Peter Drucker

Como vimos, Drucker analiza el proceso de toma de decisiones administrativas partiendo de una premisa básica: cualquier cosa que haga el gerente la hace a través de decisiones.

El *proceso de toma de decisiones* consta de cinco pasos:

1. Definición del problema

Consiste en la búsqueda del problema real y su definición. No hay que guiarse por los síntomas aparentes, sino por un estricto análisis.

El primer paso consiste en hallar el factor crítico, que es el elemento sobre el que hay que actuar para solucionar el problema.

Para encontrar el factor crítico es conveniente plantearse estas preguntas:

- ¿Qué ocurrirá si no cambio nada?
- ¿Qué podría haberse hecho o dejado de hacer cuando apareció el problema?

Luego deben determinarse las condiciones y los objetivos de la solución, considerando que estos últimos deben ser un reflejo de los objetivos del negocio.

2. Análisis del problema

En este paso deben definirse una serie de cuestiones, a saber:

- ¿Quién debe tomar la decisión?
- ¿A quién hay que consultar para poder tomarla?
- ¿Quién debe ser informado?
- ¿Cuánto tiempo hay para solucionar el problema?
- ¿Qué impacto producirá la decisión sobre otros aspectos del negocio?
- ¿Existen consideraciones que no pueden ser cuantificadas?
- Se trata de una decisión única o periódica?

Sólo después de contestar estas preguntas, el responsable de la decisión puede saber si la información con que cuenta es pertinente o insuficiente. El gerente siempre debe conformarse con una información incompleta, ya sea porque el resto no está disponible o porque no se justificaría el costo de conseguirla.

Para tomar decisiones no hace falta conocer todos los hechos, pero hay que saber qué información falta para evaluar el margen de riesgo.

3. Búsqueda de soluciones alternativas

Este paso se basa en el método científico. Un buen científico siempre considera soluciones alternativas por más familiar que le sea el problema.

Las alternativas varían en cada caso, pero hay una que siempre debe considerarse: no hacer nada.

4. Elección de la mejor alternativa

Como consecuencia de los pasos anteriores, el gerente dispondrá de varias soluciones (ninguna de ellas perfecta) que difieren en distintos factores.

Existen cuatro criterios de elección:

- *riesgo*: deben compararse riesgos con ganancias esperadas. Lo que importa es que la relación entre riesgo y rentabilidad sea adecuada
- *esfuerzo económico*: debe determinarse qué alternativa llegará al objetivo con el menor uso de recursos, o bien, dado un conjunto de recursos cuál será la alternativa que produzca mejores resultados. Se selecciona la alternativa siguiendo el criterio de eficiencia
- *urgencia*: a veces conviene adoptar el curso de acción que dramatice la situación y les dé a los ejecutivos un panorama total de las metas a lograr. Si en cambio se necesita un esfuerzo prolongado que lleve a la gente a cambiar sus hábitos, conviene ir paso a paso
- *recursos*: el recurso crítico son las personas encargadas de ejecutar la decisión. Ninguna decisión puede ser mejor que los hombres que tienen que aplicarla. Deben tomarse decisiones conociendo si la organización cuenta con los recursos materiales y humanos para hacerlas efectivas.

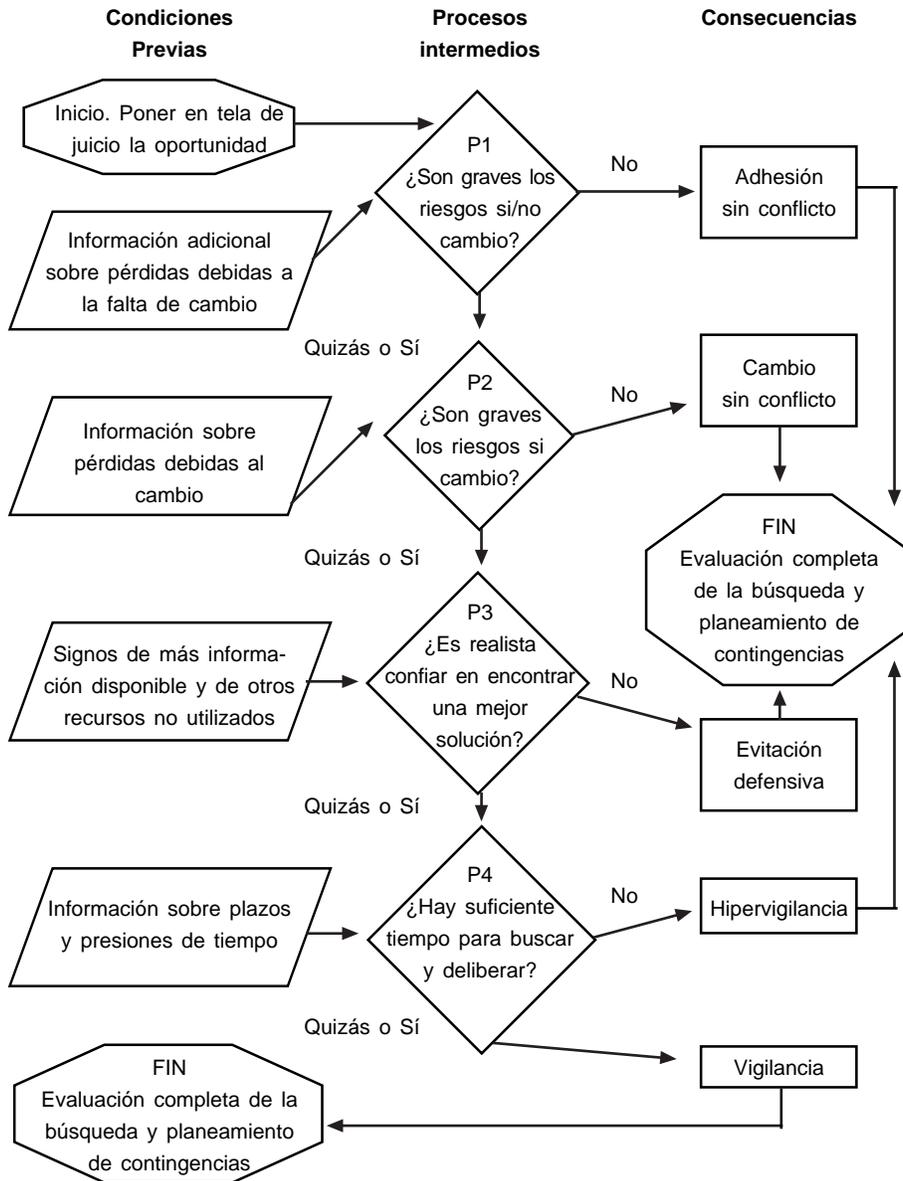
5. Ejecución

Toda decisión debe convertirse en acción. La decisión gerencial habitualmente es llevada a la práctica por otras personas. El gerente que “toma” la decisión realmente no hace tal cosa, sino que define el problema, fija los objetivos, clasifica la información, busca alternativas de solución y elige una. Pero para que esa solución se transforme en decisión, hace falta acción. Y esta acción no la realiza el gerente: él solo informa, ordena y motiva para que la acción se produzca.

Lo ideal es conseguir que la gente que ejecuta la decisión, lo haga como si se tratara de decisiones propias.

Para esto es importante que esta gente participe del proceso de toma de decisiones, especialmente en la etapa de búsqueda de soluciones alternativas.

4.2 Metodología basada en la Teoría del Conflicto de Irving Janis



4.3 Metodología basada en el *Esquema de Ideas* de Charles Thompson

Para tomar decisiones y para resolver problemas se necesitan ideas. Pero, ¿de dónde provienen las ideas?. Las ideas surgen de cada uno de nosotros, no vienen de la nada. Pero sólo después de haber meditado sobre un problema, una situación, una crisis o un plan.

Pocas veces una idea que no esté relacionada con usted o su medio surge simplemente en su cabeza de un momento para otro. Por el contrario, aparece por una razón determinada. A menudo esa razón es la solución que uno necesita para un problema muy concreto.

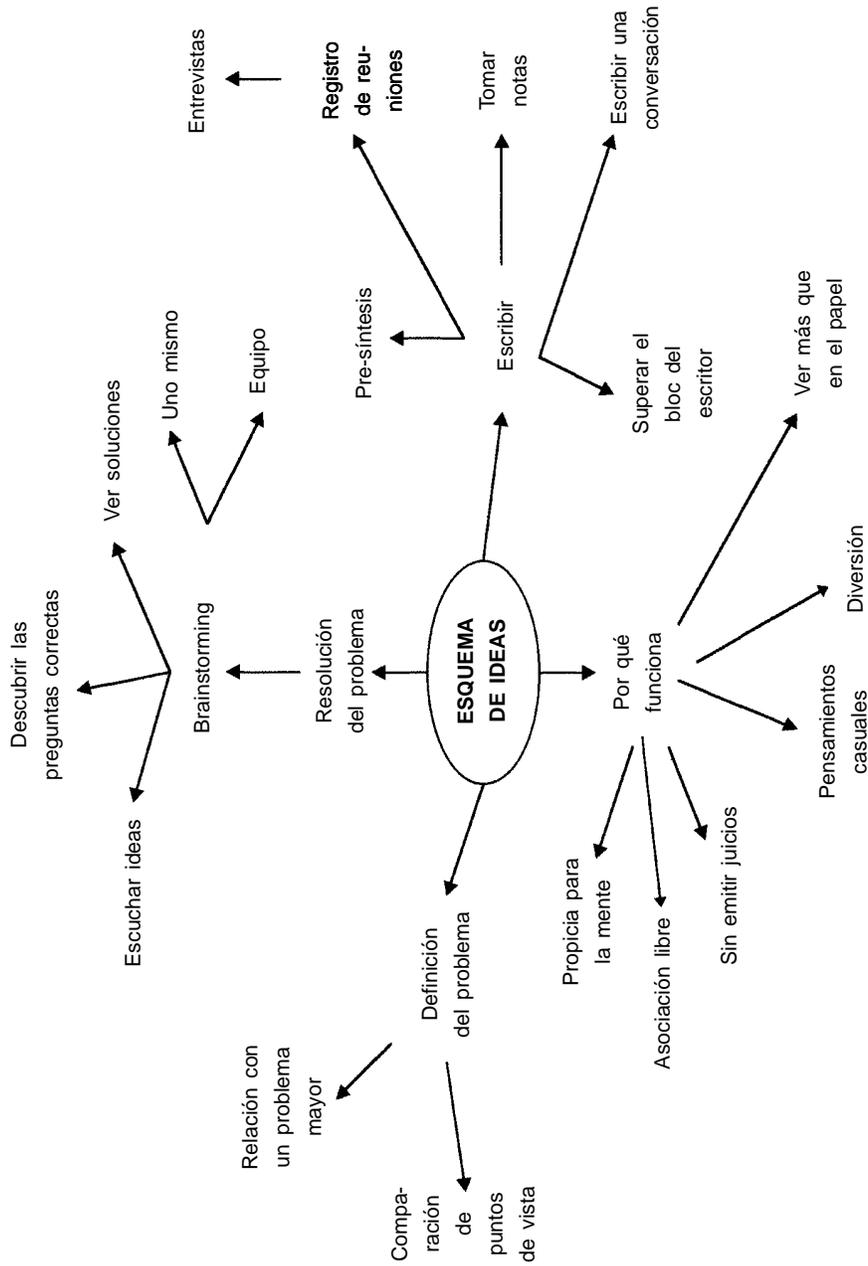
El hábito de generar ideas puede desarrollarse, pero antes de tener ideas para resolver un problema, debemos saber en qué consiste dicho problema.

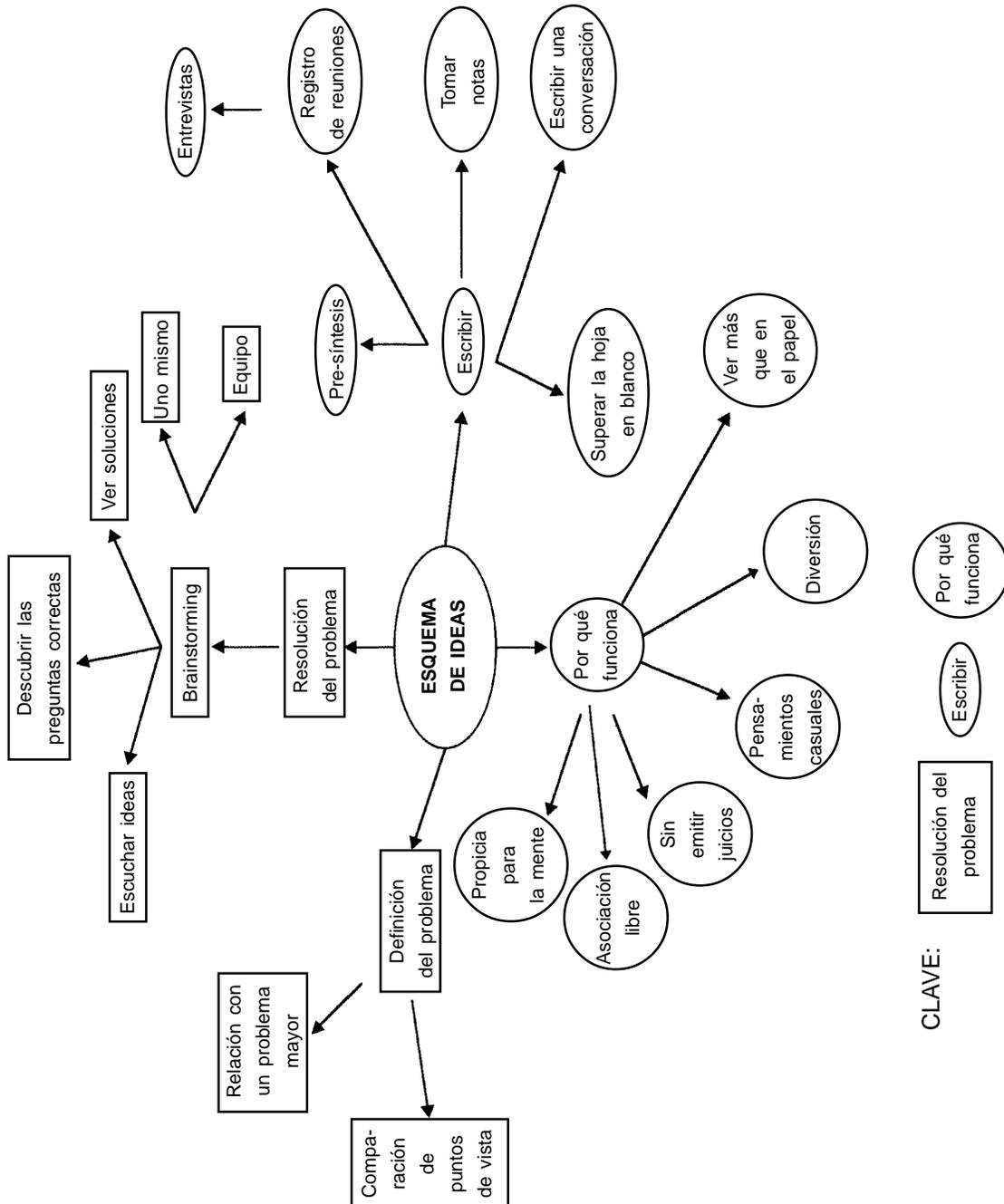
Por supuesto, esto es obvio, pero resulta sorprendente observar la cantidad de gente que experimenta dificultades para precisar el contenido de un problema. Y, además, no todos perciben una situación dada de la misma manera. Por lo tanto, el primer requisito es la identificación del problema.

Esta metodología propone que los participantes intervengan en un proceso paso a paso relativamente simple para la formulación de problemas. Este proceso para determinar cuál es el problema, guarda relación con un pensamiento del tipo "*Preparados, fuego...apunten!*". De hecho también busca nuevas perspectivas al hacer que uno observe el problema desde el punto de vista de las personas involucradas en él.

El trazado de un *Esquema de Ideas* es un ejercicio rápido, de cinco minutos, que utiliza palabras y asociaciones de ideas, y consiste en precisar palabras clave y gráficos para formar una red no lineal de ideas y observaciones potenciales. Este esquema conduce a la generación espontánea de ideas y presenta una gran cantidad de información visible.

Para ejemplificar el aspecto que presenta un esquema de ideas, observamos el siguiente modelo sobre los usos potenciales de dichos esquemas:





Los pasos para crear un *Esquema de Ideas* son los siguientes:

Primer Paso

Formule el problema (*Preparados*).

Segundo Paso

Escriba en el centro de su hoja una palabra o una frase que describa la esencia de su problema y rodéela con un círculo. A esta palabra la llamamos “palabra disparadora” (*Preparados*).

Tercer Paso

Ahora, sin emitir juicio alguno, dispare durante unos minutos y escriba alrededor de esa palabra disparadora la mayor cantidad posible de aspectos de su problema. No evalúe su calidad; sólo siga disparando (*Fuego*).

Cuarto Paso

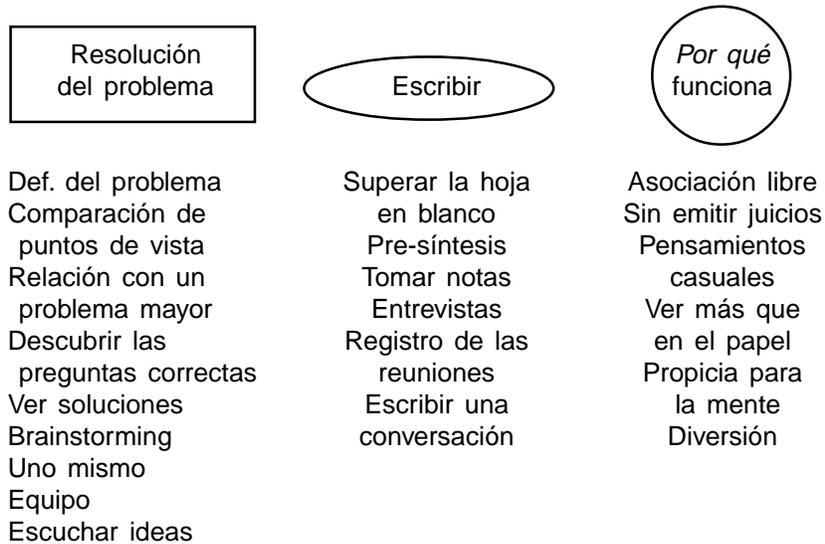
Observe si una de las palabras se relaciona con alguna de las otras. Si es así, dibuje flechas entre ellas para conectar sus pensamientos clave. Construya tantas asociaciones como desee. Agregue las palabras que resulten necesarias (*Fuego*).

Quinto Paso

Retroceda y observe todo su esquema a fin de descubrir tres o cuatro conceptos principales. Asígneles un símbolo geométrico a cada uno de dichos conceptos principales y coloque ese símbolo alrededor de las palabras del esquema que serían agrupadas conforme a dicho concepto. Ese proceso se llama “agrupamiento” (*Apunten*) y se ejemplifica en el cuadro de la página 155.

Sexto Paso

Ahora debe crear una síntesis de agrupamiento. Coloque los tres o cuatro símbolos geométricos con los conceptos principales escritos dentro de ellos en la parte superior de otra hoja de papel. Luego haga una lista de las palabras afines del esquema debajo de cada símbolo. Clasifíquelas de acuerdo con un orden que le parezca lógico (*Apunten*). Por ejemplo:



Séptimo Paso

Si desea una síntesis lineal, transcriba su esquema de ideas en forma de sinopsis con la clasificación de las palabras correspondientes al concepto principal mediante números romanos y utilizando letras para las otras palabras (*Apunten*).

En el ejemplo que estamos desarrollando, la sinopsis sería:

I. Resolución del problema

A. Definición del problema

1. Comparación de los diferentes puntos de vista
2. Relación con un problema mayor
3. Descubrir la pregunta correcta para hacer

B. Ver soluciones

1. Brainstorming
 - a. Uno mismo
 - b. Equipo
2. Escuchar otras soluciones

II. Escribir

- A. Superar la hoja en blanco
 - 1. Escribir informes
 - 2. Escribir conversaciones
- B. Técnica de pre-síntesis
 - 1. Tomar notas
 - 2. Registrar conferencias
 - 3. Entrevistas

III. Por qué funciona

- A. Asociación libre
 - 1. No emite juicios
 - 2. Pensamientos inconexos, luego ordenados
 - 3. Ver más de lo que está escrito
- B. Propicia para la mente
- C. Diversión

Octavo Paso

Al hacer referencia a su sinopsis, escriba las soluciones sugeridas para su problema formulado (*Apunten*).

Por ejemplo, basándose en lo que figura en el ítem I.A. podría escribir lo siguiente:

“Los esquemas de ideas facilitan la resolución de problemas al contribuir a la definición del mismo. Presentan diferentes puntos de vista acerca del problema uno junto a otro en una relación gráfica, que nos ayudan a ver las preguntas que tenemos que hacer.”.

4.4 Metodología basada en los *Ámbitos de Flujo* de Edward De Bono

La técnica de los *Ámbitos de Flujo* nos permite “ver” cómo fluye nuestro pensamiento. Es como si nos colocásemos fuera de nuestro propio pensamiento y lo mirásemos objetivamente. Si lo hiciéramos así, entonces podríamos empezar a observar lo que concierne a nuestro pensamiento de la misma manera que obser-

vamos un paisaje. Luego podríamos intentar intervenir para averiguar si se puede hacer algo para cambiar nuestro pensamiento o para cambiar la situación.

El *Ámbito de Flujo* es básicamente el paisaje de nuestra percepción, tal como se da en un determinado momento.

Los ámbitos de flujo son muy sencillos de configurar. Es importante seguir la metodología paso a paso y ser sincero con uno mismo y no forzar el resultado que se cree desear.

Primer Paso

Elección del tema para el ámbito de flujo. Trabajaremos sobre un ejemplo concreto: “Es de madrugada y un vecino tiene la música puesta a todo volumen”.

Segundo Paso

Escribir en una lista y en líneas separadas cada uno de los aspectos, ideas, detalles, rasgos y factores que se nos vayan ocurriendo mientras consideramos la situación. Esto se denomina el “caudal de la conciencia”.

Para nuestro ejemplo podría ser:

- A. Música a todo volumen
- B. Persistente
- C. No me deja dormir
- D. No responde a mis quejas
- E. El vecino es desdeñoso
- F. Las amenazas no surten efecto
- G. Es un tipo agresivo
- H. No molesta a nadie más
- I. Esto ya dura demasiado
- J. Imposible neutralizar el ruido

El “caudal de la conciencia” debe ser un listado redactado auténticamente “sobre la marcha”. Si uno se pone a pensar detenidamente, la enumeración será diferente y menos válida a los efectos que buscamos.

Tercer Paso

Es el más importante de todos y en él se implica la cuestión del “flujo”. Si tomamos los puntos de la enumeración uno por uno, veremos a qué otro punto “fluye” el punto que se ha escogido. No se trata de una cuestión de causa y efecto, sino de lo “primero que venga a la mente”. Puede resultar muy fácil porque algún otro punto ofrece un destino evidente. O podría resultar difícil si dos o más puntos parece que son destinos naturales. O puede ser que no haya ningún punto que parezca un destino natural. En cualquier caso, hay que tratar de hacerlo lo mejor posible.

Por ejemplo:

A. Música a todo volumen

Esto podría llevarnos al punto C, de modo que anotamos:

A. Música a todo volumen.C

Tomemos otro punto:

E. El vecino es desdeñoso

Parece que nos lleva a F, de modo que tenemos:

E. El vecino es desdeñoso.F

Una vez terminado el proceso anterior, podría quedar de la siguiente manera:

- A. Música a todo volumen.C
- B. Persistente.C
- C. No me deja dormir.H
- D. No responde a mis quejas.E
- E. El vecino es desdeñoso.F
- F. Las amenazas no surten efecto.G
- G. Es un tipo agresivo.E
- H. No molesta a nadie más.F

- I. Esto ya dura demasiado.C
- J. Imposible neutralizar el ruido.C

Cuarto Paso

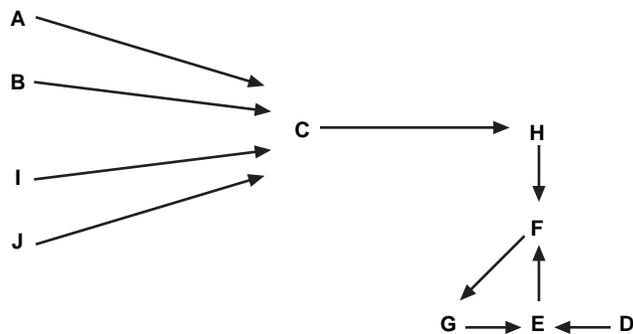
Trazar el ámbito de flujo utilizando las letras para representar los puntos. Por ejemplo si *A.Música a todo volumen* fluye a *C.No me deja dormir*, entonces simplemente indicamos que A fluye a C.



Continuamos con todos los puntos. Mientras lo hacemos resulta útil observar cuáles son los puntos que aparecen más frecuentemente listados en el margen derecho (destinos). En nuestro ejemplo, C aparece cuatro veces.

Las primeras veces que diseñamos un ámbito de flujo, con tantas flechas cruzadas y entrecruzadas el resultado puede parecer muy complejo. Si ése fuera el caso, intente trazarlo de nuevo de manera más ordenada para que las flechas no se crucen entre sí.

El resultado puede ser algo similar a esto:



En este ámbito de flujo, puede observarse que cada punto fluye a otro punto.

Algunos puntos reciben numerosos *inputs*, como por ejemplo C. Pero cada letra sólo puede tener una única flecha que vaya a otra letra.

Quinto Paso

Una vez configurado el ámbito de flujo de manera ordenada, debemos observarlo en función de los rasgos que saltan a la vista.

Recolectores

Los puntos recolectores son esos puntos que parecen atraer hacia sí muchos otros puntos. C es un ejemplo obvio. Los puntos recolectores o nudos parecen atraer hacia sí otros puntos.

En nuestro ejemplo, C es *No me deja dormir*. Inmediatamente resulta evidente que éste es tanto el punto central como la clave de la causa de la queja. Los puntos que fluyen a éste son: *Música a todo volumen*, *Persistente*, *Esto ya dura demasiado* e *Imposible neutralizar el ruido*.

En este punto se podría argumentar que si me tomo un somnífero o me pongo taponos en los oídos, el problema se resuelve en el acto.

Los puntos recolectores son puntos importantes y también son puntos de posible acción. Vale la pena detenerse a observar cada uno de ellos.

Bucles estables

En la mayoría de los casos, siempre se produce un bucle estable. En nuestro ejemplo, lo proporciona *F-G-E*. Ése es el bucle que se repite incesantemente y proporciona estabilidad a la percepción. Dicho bucle indica que el vecino es desdeñoso, agresivo e indiferente a las amenazas, y constituye el área clave para la acción.

Pueden examinarse cada uno de los puntos del bucle. Si el vecino es desdeñoso (*E*), entonces quizás podríamos denunciarlo: una denuncia es más difícil de desdeñar.

Por otro lado, esto exasperaría aún más su costado agresivo (*G*), de modo que podríamos buscar suavizar el conflicto por otros medios más encaminados a buscar la armonía. A lo mejor nuestra

primera queja fue muy brusca y eso contribuyó a disparar su agresividad.

Puesto que las amenazas no surten efecto (F), usted podría considerar tratar al vecino de forma recíproca, subiendo al máximo el volumen de su propia música.

Ligaduras

H es la ligadura vital entre el punto recolector y el bucle estable. Por lo tanto debemos observar este punto más detenidamente. Al observarlo nos damos cuenta de que uno de nuestros puntos débiles radica en que no se involucra ningún otro punto. Por tanto, no habrá grupos de presión ni quejas múltiples.

Quizás se pueda hacer algo al respecto. Por ejemplo, recurrir a la solidaridad de los vecinos y plantear la queja grupalmente.

Si el vecino que molesta pertenece a esa asociación incipiente de vecinos, tendrá que explicar por qué se comporta de ese modo. Si se autoexcluye, se lo puede presionar.

Con todas estas reflexiones, vemos que una vez que tenemos diseñado el ámbito de flujo, podemos trabajar sobre él, al observar tanto los puntos sensibles como los importantes.

En síntesis, mediante esta metodología focalizamos nuestra atención y a continuación decidimos sobre qué punto vamos a actuar.

5. REFLEXIÓN FINAL SOBRE LA TOMA DE DECISIONES

Los problemas a los que se enfrentan los ejecutivos que deben tomar decisiones importantes son generalmente complejos y sus efectos visibles pueden ser consecuencia de un gran número de causas posibles.

Por ejemplo, un gerente puede estar seguro de que una disminución de los resultados es consecuencia de dificultades comerciales.

Pero estar seguro de algo no es lo mismo que tener conocimiento infalible. Alguien puede sentirse absolutamente seguro de algo, y sin embargo estar equivocado.

El conocimiento humano depende tanto de la experiencia como del razonamiento. La experiencia provee la “materia prima” para

el conocimiento y la razón provee los “principios” para ordenar ese conocimiento.

El tema es analizar cómo piensa un gerente cuando está diagnosticando un problema. Lo más probable es que cuando un gerente está focalizando su atención en un caso particular, en sus características específicas, se olvide por completo de que en ese momento está poniendo en funcionamiento un proceso lógico.

Lo quiera o no, y lo sepa o no, siempre está en marcha algún tipo de proceso lógico, con mayor o menor profundidad y con mayor o menor orden. Las experiencias previas que el gerente tuvo con situaciones similares, actúan como generalizaciones lógicas.

La generalización es un esquema conceptual que entrelaza las hipótesis que el gerente tiene en su mente. Son teorías que, como toda teoría, sirven para ayudar a ordenar las observaciones, para explicarlas y, sobre esa base, predecir cómo será la situación futura. Éste es el proceso previo a la decisión.

El gerente usa una generalización para diagnosticar el caso particular que está enfrentando y tratando de resolver. De cualquier manera, el gerente debe evaluar si dicha generalización se aplica efectivamente para ese caso particular.

Esto significa que, entonces, sigue siendo importante el arte de diagnosticar. Pero este diagnóstico estará sustentado más sólidamente si está basado en una generalización.

En el proceso de diagnóstico, el gerente enfrenta conceptos, pero también sentimientos, aspectos puramente emocionales. Solemos considerar estos dos aspectos del comportamiento humano como dimensiones totalmente separadas: razonamientos o afectos, lo racional o lo irracional. Sin embargo, en el momento de diagnosticar es absolutamente imprescindible volver a juntar estas dos perspectivas.

Ahora bien, si para comprender los problemas de una empresa asumiéramos la posición del científico y contáramos con todo el tiempo del mundo, podríamos diagnosticar cómo interviene cada una de estas dos perspectivas sin demasiada urgencia. Pero esto suele no ocurrir en la realidad, ya que el gerente cuenta con la dificultad adicional de la falta de tiempo, por lo que generalmente debe tomar sus decisiones mientras se producen los hechos.

APÉNDICE

El Gerente talentoso y temperamental⁴

Mientras Luis Zapetti, Gerente Zonal del Banco Alfa, analizaba el daño, las palabras pronunciadas por el Dr. Alberto Bocchi, Director del Banco responsable de la reestructuración, repicaban en su cabeza: “Sería bueno que bajaras aquí inmediatamente”.

José Ragno se volvió loco. Revoleó todos los papeles que tenía sobre su escritorio y empezó a dar vueltas como un torbellino. Parecía un toro salvaje que acaba de ser atrapado.

Bocchi tenía razón. Ragno había arrojado una silla contra el archivo y todos los papeles y carpetas estaban desparramadas por el suelo de la oficina. “Algo lo debe haber desacomodado”, pensó Zapetti. Lo único que Bocchi le había dicho por teléfono era que debían juntarse inmediatamente para hablar sobre los planes de reorganización. Esas reuniones se habían transformado en una rutina semanal que daba pie a situaciones tirantes. Sin embargo, esta vez José había ido demasiado lejos.

Zapetti recogió el pisapapeles roto con el logo del Banco y lo llevó a su auto. Salió del estacionamiento de la empresa y se dirigió a la autopista, donde lo esperaba el tránsito de la hora pico. Mientras regresaba lentamente a su casa, se concentró en la

⁴ Basado en *El ejecutivo talentoso* de Lawrence R. Rothstein, Presidente de *Ran Associates*, Boston, Massachusetts (publicado en *Harvard Business Review*, May-June, 1995)

carrera de José en el Banco Alfa. Era uno de los gerentes más brillantes y todos reconocían su valioso aporte.

Zapetti lo había entrevistado y había aprobado su contratación.

José era rudo, agresivo e inteligente. Tenía una sofisticada habilidad para manejar problemas complejos y crear soluciones innovadoras.

Zapetti sentía afinidad hacia José. Varias veces habían jugado juntos al tenis y charlado acerca del futuro del negocio.

Pero escuchaba cada vez más comentarios y quejas acerca del lado oscuro de José. No cooperaba con las áreas centralizadas del Banco, se rehusaba a discutir sus proyectos con otro que no fuera Zapetti y había convencido a su personal de que hiciera lo mismo. Además, tenía muy mal carácter. En la última cena anual del Banco se había emborrachado e insultó a varias personas de Casa Central. Por otra parte, su vida personal también se veía afectada. Su mujer había llamado a Luis Zapetti para saber qué era lo que le provocaba tantos cambios de ánimo.

Fue en ese momento que Luis le recomendó que se reuniera con Daniel Lagomarsino, Gerente de Recursos Humanos del Banco Alfa y profundo conocedor de la conducta humana.

Sin embargo, su conducta en el trabajo empeoraba. Faltó a varias reuniones importantes. Estaba muy atrasado con la entrega del Plan Comercial de la Sucursal y Bocchi pensaba que eso era un atentado deliberado para interrumpir el proceso de reconversión de la Gerencia de Sucursales. Con la excepción de algún repentino ataque de furia, José se había tranquilizado y estaba encerrado en sí mismo. No hablaba con nadie y se pasaba todo el tiempo encerrado en su despacho frente a su computadora.

Lo más extraño era que, algunas semanas atrás, cuando el Banco comenzaba a implementar su programa de reorganización, José decidió reemplazar su saco y su corbata por un jean y una remera.

Zapetti sabía que José era demasiado valioso como para arriesgarse a perderlo: la performance de las Sucursales que condujo a lo largo de su carrera en el Banco, invariablemente era muy superior al promedio. Pero su conducta no podía ser ignorada.

Bocchi opinaba que José estaba poniendo en peligro el proceso de reconversión del Banco, cuyo objetivo básico era precisamente el de reposicionarlo competitivamente en un entorno con una rivalidad creciente.

El Banco debía seguir ofreciendo su tradicional imagen de solidez y confiabilidad, pero para poder competir exitosamente tenía que agregar otros atributos tales como agilidad, modernidad y excelente calidad de atención.

El plan de reconversión había sacudido al Banco e hizo que algunos sectores desaparecieran y otros se subdividieran.

“El Banco Alfa está cambiando”, pensó Luis Zapetti, “y José debe ser parte de esta nueva organización”.

A la mañana siguiente, Luis se reunió en su oficina con Bocchi y Lagomarsino. “Como ya saben, estoy preocupado por el lento progreso de nuestro plan de reestructuración. Ha habido un montón de palos en la rueda y ahora José se movió hacia el borde del precipicio. ¿Su conducta traerá efectos negativos? Y si los tuviera, ¿qué debemos hacer?”, les preguntó.

“Desde un comienzo, José le dio al plan su apoyo de palabra pero hizo todo lo posible para hundirlo”, contestó Bocchi. “Desde que rediseñamos las Sucursales está intratable. Y ahora que sabe que no lo vamos a apoyar, está actuando como un tonto. Cree que es una especie de héroe en una guerra de guerrillas que conducirá a otros Gerentes en contra del programa.

No podemos alimentar su ego y dejar que el Banco siga patinando porque a él no le gusta el nuevo diseño estructural de las Sucursales. Las cosas no iban demasiado bien con él hasta su ataque de ayer, pero ahora hay una razón muy clara como para sacarlo del camino.

Nos desharemos de un gran obstáculo y al mismo tiempo, estaremos enviando un mensaje a las otras personas disconformes y que producen desórdenes en el plan”.

“No te tengo que decir que si echamos a José estaremos frente a algunos problemas serios”, dijo Luis Zapetti. “Nadie en el Banco maneja una Sucursal como él. Por otra parte, conozco las ideas sobre las que va a basar su plan comercial y son increíblemente innovadoras. En cuanto se sepa que José fue despedido,

muchos Bancos se van a abalanzar sobre él. Trabajaré para un Banco competidor y sentiremos las consecuencias”.

Bocchi negó con la cabeza. “Vos mismo lo dijiste, Luis: la reconversión es nuestra única oportunidad de no perder el tren de la competencia. José está adentro o afuera. Como yo lo veo, no sólo está debajo del camión sino que también está desinflando las gomas. Tenés que echarlo”.

Zapetti miró a Lagomarsino y dirigiéndose a Bocchi agregó: “¿Qué pensás, Daniel?”

Acotó Daniel: “Esto debe ser confidencial. Nunca hablaría de cosas personales pero aquí hay mucho en juego, tanto para José como para el Banco”.

Terció Bocchi: “Tres meses atrás, Luis le dijo que me viniera a ver luego de que desapareció por un par de días, en el medio de la semana, sin decirle a nadie adónde se iba (ni siquiera a su mujer). Tuvimos una reunión bastante desagradable. Le hablé del Programa de Apoyo Emocional pero no quiso saber nada. Entonces le recomendé un psicólogo. Se sintió humillado. La única razón por la cual lo llamó fue porque creía que sentía la presión de Luis. El terapeuta es excelente y todo el tiempo atiende a personas como José. Pero él fue sólo a dos sesiones y, luego de insultar al doctor, nunca más apareció. Creo que es una persona muy peligrosa”.

Lagomarsino ignoró el comentario y continuó con su relato: “El caso de José es un poco complicado debido a varios problemas personales que tiene ahora. Suele ser común que ejecutivos de mediana edad, como José, tengan conductas aberrantes cuando trabajan bajo presión. Para él, liberarse de la presión significa dejar de venir con saco y corbata. Está volviendo a una época donde era más joven y sentía que tenía más control sobre su vida.

Pero el problema real no es José ni el programa de reconversión en sí. Es el factor humano. El cambio, por esencia, produce estrés. José desea hacer un buen trabajo y ve que el proceso de transformación le dificulta trabajar con el nivel de calidad que valora (es decir, ese nivel que lo convirtió en una estrella). No me sorprende que haya explotado”.

“Entonces algunas personas tienen problemas para manejar el cambio”, dijo Bocchi. “El hecho es que tienen que ajustarse. Esa es la realidad, No quiero ser frío, pero la supervivencia de un Banco es más importante que evitar a José Ragno momentos difíciles”.

“Creo que estamos aquí para hablar de él”, contestó Daniel, “pero debo decirte que José no es el único que está bajo presión. Desde hace un mes que viene un aluvión de gente para quejarse del estrés que se vive aquí. Algunos están afectados psíquicamente. Otros hablan de irse del Banco. ¿Cuánto podemos pagar en pérdida de personas? Podríamos despedir a José (ha hecho cosas lamentables), pero hay muchos otros José trabajando en el Banco Alfa.

Si la gente ve que echamos a alguien cuya contribución a la empresa es visible, se sentirán aún más inseguros respecto de sus empleos. Luis, creo que a la única persona que José escuchará es a vos. Juntos tendrán que trabajar en algo y resolver este asunto y debés hacerlo ahora”.

“Sí”, contestó Luis. “Pero ya no sé cómo acercarme a él. Sólo debe poner a un lado sus problemas personales y concentrarse en los desafíos que le esperan”. Luis miró a Bocchi.

“Pienso que vos podés negociar con José. Daniel te dará algunos consejos de cómo tratarlo. Considerá esto como una oportunidad para poner en práctica tus capacidades de liderazgo. Reconvertir a José puede hacer crecer tu reputación”.

Bocchi sacudió la cabeza. “Sé cómo motivar a la gente, pero no hay forma que pueda manejar a José. No estoy tratando con una persona racional.

La única cosa que lo conformará es obedecer sus caprichos, actuar a su antojo. Hasta te diría que hoy ni siquiera eso lo haría feliz.

Además tengo que ocuparme de otras personas. No puedo ser demasiado amable con un individuo sólo porque tiene problemas que no puede solucionar”.

Daniel miró a Luis Zapetti. “Luis, José no nos escuchará y menos al Dr. Bocchi, a quien ve como a su enemigo. Tenés una relación personal con él. Te preocupás por él y tenés afinidad. Vos deberías hacerte cargo”.

“Estoy de acuerdo”, dijo Bocchi. “Sacálo del medio antes de que haga más daño”.

Por un momento, Luis se quedó en silencio pensando en lo que Bocchi y Daniel habían dicho. “Tendré que tomarme tiempo para pensar en algo”, aseguró Luis mientras los acompañaba hasta la puerta. “Trataré de tener una solución para mañana”.

En su oficina, Luis tomó el pisapapeles roto de José y lo dio vuelta. “Con un poco de pegamento quedará como nuevo”.

GLOSARIO

Decisión: elección de un curso de acción entre varios posibles.

Administración: proceso de elección que lleva a la acción.

Comportamiento finalista: aquél que se guía por objetivos.

Comportamiento racional: aquél que elige las alternativas que lo llevarán a lograr los objetivos predeterminados.

Coordinación: proceso por el cual los miembros de un grupo ajustan sus acciones en pos de lograr el objetivo común.

Autoridad: es la capacidad de tomar decisiones que guíen la conducta de los demás.

Lealtad: subordinación de los intereses individuales al objetivo grupal.

Entrenamiento: proceso mediante el cual se prepara al miembro de una organización para que tome por sí mismo y satisfactoriamente decisiones, sin necesidad del ejercicio permanente de la autoridad.

Decisiones tácticas: son las de corto plazo y rutinarias que se concentran en la resolución de problemas.

Decisiones estratégicas: son las de largo plazo e importantes que consisten fundamentalmente en la fijación de objetivos o en los caminos para lograrlos.

Eficiencia: llegar al objetivo con el mejor uso de los recursos disponibles.

LECTURA SUGERIDA

Simon Herbert (1947). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Aguilar. Madrid

AUTOEVALUACIÓN

1. Analice el caso desarrollado en el Apéndice tratando de aplicar la metodología de Peter Drucker. Parta del supuesto que Ud. es la persona que el Banco Alfa designó para decidir qué hacer con José Ragno.
2. Haga el análisis del mismo caso utilizando la metodología del Esquema de Ideas. Compare las conclusiones con las obtenidas en el ítem 1 y tome nota de sus experiencias al aplicar dos métodos diferentes para analizar la misma situación.
3. Trate de identificar los “límites de la racionalidad” respecto de la decisión más importante que usted haya tomado en los últimos seis meses.
4. Identifique dentro del conjunto de decisiones que toma habitualmente en su puesto de trabajo, cuáles son tácticas y cuáles estratégicas.

Unidad 5

APRENDIZAJE EN EQUIPO

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad se está difundiendo el concepto de trabajo en equipo en la mayoría de las organizaciones. Cotidianamente aparecen nuevos libros, artículos y seminarios sobre formación de equipos de trabajo y técnicas de toma de decisiones grupales. Paradójicamente, esto no suele contribuir a satisfacer las necesidades de las empresas, sino a aumentar el nivel de confusión y la falta de resultados prácticos.

De hecho, obtener resultados positivos del esfuerzo de equipo no es una utopía, sino una exigencia del entorno altamente competitivo que nos ofrece la sociedad actual. La complejidad hace que las decisiones necesiten el aporte de diferentes especialistas.

Por otra parte, la implementación de cualquier proceso de cambio organizacional tiene escasas posibilidades de éxito si no se encara a través de un proceso sistemático y organizado de trabajo en equipo. Sin embargo, la realidad nos muestra que, salvo en Japón, los problemas para obtener buenos resultados con el trabajo en equipo suelen ser notables.

La mayoría de los obstáculos giran alrededor de la dificultad para resolver los problemas cara a cara. El gerente de nuestro tiempo necesita desarrollar una habilidad por sobre todas las demás: la habilidad de manejar gente.

La armonía musical no implica que todo el mundo toque la

misma nota, sino que las diferentes notas se combinen para lograr el sonido correcto. Esto sugiere que los músicos deberán entender lo que están haciendo los otros integrantes del equipo, y las contribuciones que individual y colectivamente están realizando al esfuerzo conjunto. También será útil tener un director (quien personalmente no toca ningún instrumento) o un líder (quien toca y dirige).

El gerente puede adoptar cualquiera de los dos roles. Si participa como líder, debe lograr que el grupo aprenda a analizar las opiniones suyas con tanta libertad como analizaría las opiniones de sus colegas; y hasta puede pretender que el grupo resuelva por sí mismo los problemas y que esté preparado para sostener sus conclusiones. En otros casos, querrá mantener las conclusiones del grupo dentro de límites definidos, o bien puede querer reservarse el derecho de aceptar o rechazar sus conclusiones. En todos los casos, el grupo necesita saber cuál es su posición al respecto, aunque pueda resultar evidente por su comportamiento habitual.

Incluso la posición más común (reservarse el derecho a la última palabra) exige que al grupo se le permita funcionar libremente, y que el gerente tenga muy en cuenta sus conclusiones, las que solamente se deberán rechazar en casos extremos.

A lo largo de esta Unidad realizaremos algunas reflexiones acerca de los procesos de aprendizaje, en especial aquellos basados en la experiencia; luego analizaremos la esencia del trabajo en equipo, el proceso que implica su constitución y las diferentes posibilidades estructurales; y finalmente, desarrollaremos dos de las herramientas básicas para que el esfuerzo grupal consiga los objetivos que se propone: el diálogo y la discusión.

Dice Peter Senge: “El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean”.

2. APRENDIZAJE A TRAVÉS DE LA ACCIÓN¹

El aprendizaje a través de la acción es un síndrome² formado por cuatro actividades principales que, cuando son llevadas a cabo efectivamente, producen un efecto sinérgico que crea un contexto para la decisión creativa en situaciones inciertas, de modo que el decisor se sienta más seguro de obtener un resultado efectivo.

Las actividades que comprenden el síndrome del aprendizaje a través de la acción (ver Figura 1) son:

1. aprendizaje a través de la experiencia
2. resolución creativa de problemas
3. adquisición de conocimientos relevantes
4. grupo soporte de coaprendizaje.

Cada una de las actividades puede ser pensada como necesaria, pero son insuficientes en sí mismas para generar un aprendizaje efectivo. Las actividades esenciales de aprendizaje a través de la experiencia y la solución creativa de problemas son complementadas e incrementadas por la adquisición adicional de conocimientos relevantes y por la acción de un grupo de apoyo dotado de características específicas.

El valor del síndrome yace en la reducción de la ansiedad y en el aumento en la confianza de las personas para tomar decisiones en conjunto, ya que genera un incremento de la eficiencia general en este tipo de procesos.

Puede aceptarse que exista cierta dificultad en estimar la eficiencia del síndrome en una decisión específica, debido a que la naturaleza real del contexto en el que se toma una decisión no

¹ El desarrollo de este tema está inspirado en la obra de Peter Cusins, Médico Profesional y Miembro de Recursos Humanos en *IMC*, Buckingham. Actualmente es CEO de la *Academia de Práctica Familiar y Cuidados Primarios* en Johannesburg, África del Sur.

² Un *síndrome* puede ser pensado como “un número de cosas que fluyen juntas”, de *sin* (junto) y *drome* (fluir o correr).

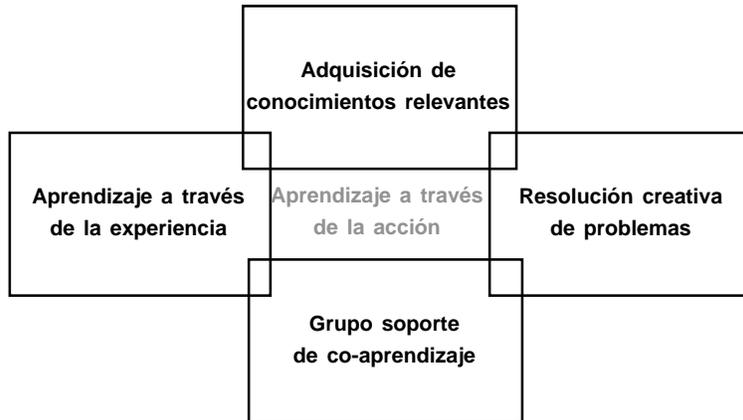


Figura 1: El síndrome del *Aprendizaje a través de la Acción*

admite comparación con una decisión alternativa en las mismas circunstancias.

Por ello, cabe destacar que la actividad completa es efectiva solamente cuando cada una de las actividades elementales son llevadas a cabo adecuadamente. Si se cumple esta condición, el aprendizaje a través de la acción se convierte en sinérgico, es decir, la eficiencia de toda la actividad se transforma en algo mayor que la suma de la eficiencia de cada componente individual.

2.1 Actividades componentes

2.1.1 *Aprendizaje a través de la experiencia*

Mucha gente ha investigado y escrito acerca de cómo aprenden los adultos. Podemos partir de una definición del aprendizaje a través de la experiencia, que se apoya en el saber común de nuestro pensamiento: "El aprendizaje es un cambio en el comportamiento el cual resulta de la reflexión disciplinada sobre una

experiencia, asociada con el descubrimiento de que algo nuevo es posible.”

Este concepto implica dos pasos principales: el punto de partida es un evento o “experiencia”. El paso siguiente consiste en una reflexión disciplinada sobre esa experiencia. Es disciplinada en el sentido que los que aprenden siguen una serie de pasos en una secuencia específica.

Durante esta reflexión el que aprende recuerda críticamente la experiencia y gana nuevos discernimientos, los que proveen las bases para un cambio en el comportamiento futuro.

El proceso de reflexión disciplinada transforma cualquier evento o experiencia en una experiencia de aprendizaje. Este paso, hábilmente conducido, puede agregar un componente de aprendizaje a las actividades de la vida o el trabajo. Sin este proceso, muchas actividades excitantes e interesantes permanecen como meros eventos.

La reflexión disciplinada procede a través de un número de fases. Muchos autores las describen como un ciclo o espiral. (Figura 2).

Sin embargo, la metáfora de una onda sinusoidal puede proveer una mejor simbolización de la progresión continua del proceso a través de un contexto que está cambiando constantemente (Figura 3).

El modelo de la onda también permite una más exacta representación de la perspectiva del tiempo en cada fase:

- a. al reflexionar sobre un evento, nos enfocamos en el pasado
- b. mientras estamos involucrados en un evento o actividad, nuestro principal foco de tiempo es el presente, como sucede cuando estamos peleando para que algo tenga sentido en una forma nueva
- c. durante la fase de planeamiento, nos enfocamos en el futuro.

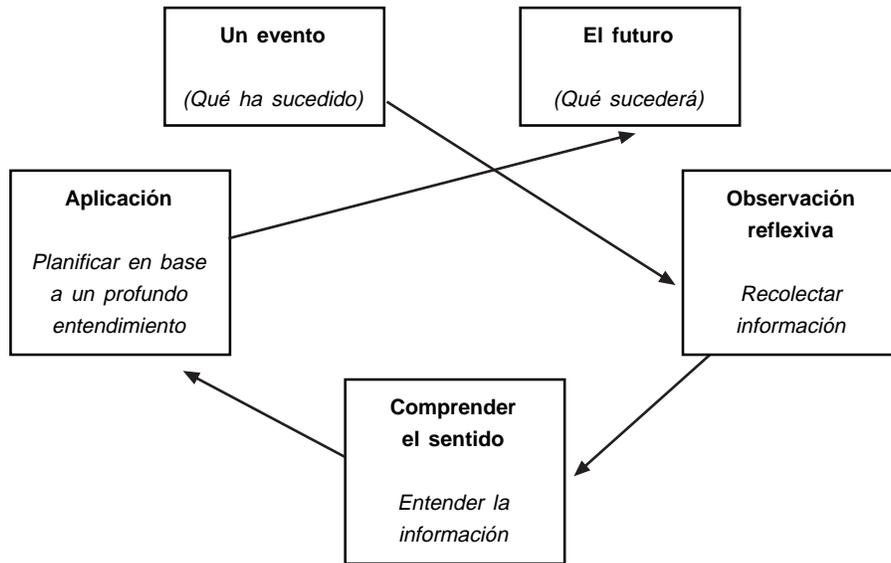
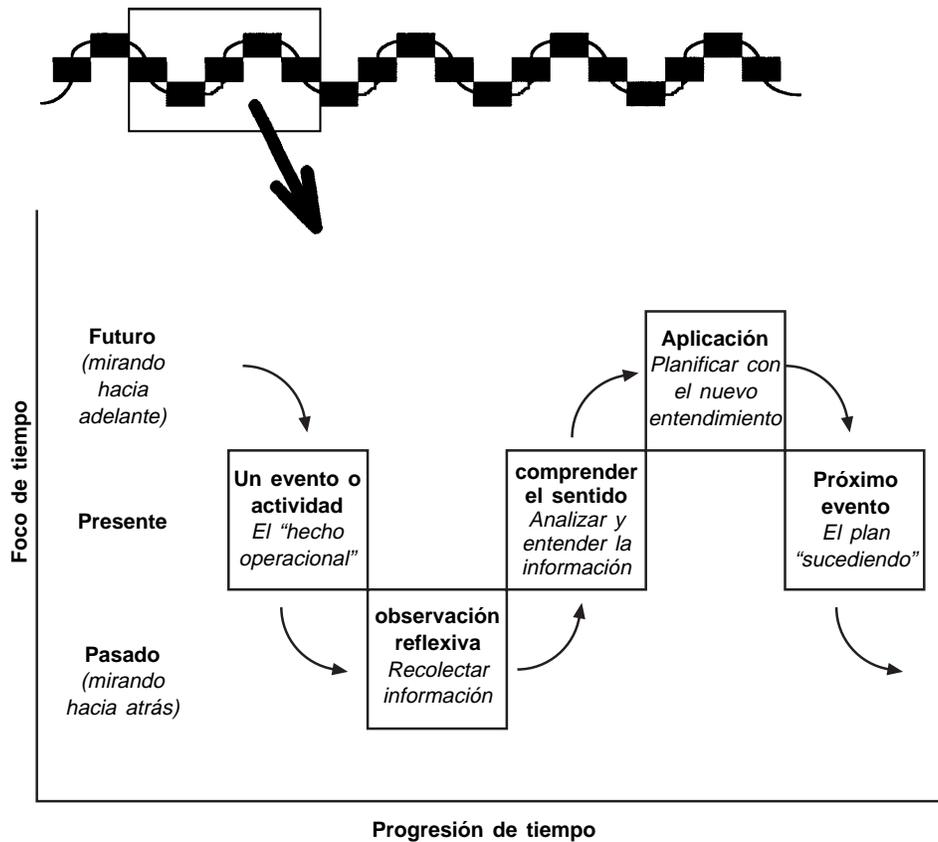


Figura 2: Aprendizaje a través de la experiencia (visto como un ciclo o espiral)

Las fases del aprendizaje a través de la experiencia conforman una secuencia natural para la estructura del aprendizaje a través de la acción. Cada fase parece integrarse y fluir naturalmente en la siguiente, sin que se pueda establecer ningún límite definido entre ellas.

Un problema puede surgir, sin embargo, si la progresión a la fase próxima se produce antes de que la anterior sea completada o si el proceso se distorsiona de alguna forma en cualquiera de las fases. En esos casos, a fin de mantener el proceso en una forma efectiva, el grupo necesita reconocer estos problemas y tomar las medidas necesarias para corregirlas o evitarlas.

Figura 3: Aprendizaje a través de la experiencia (visto como una ola)



En el aprendizaje a través de la experiencia podemos reconocer las siguientes fases:

a. Observación reflexiva (descubrir lo que sucedió)

Esta fase del proceso se ocupa de recolectar la información objetiva (midiendo y contando) y la información subjetiva (las percepciones de la gente) acerca de lo que sucedió.

Es tiempo de recordar el evento o la situación del problema,

y de hacerse preguntas como, “¿Qué sucedió? ¿Quién vio algo? ¿Qué información tenemos?”, y así sucesivamente.

En el aprendizaje a través de la acción, esta fase puede ser incrementada por el grupo soporte de coaprendizaje, reduciendo las posibles distorsiones de distintas maneras:

1. preguntando extensamente para asegurar que se recupere tanta información como sea posible. Estas preguntas contienen a menudo la palabra “más”, por ejemplo: “¿Quién más estaba allí? ¿Qué más viste que sucedía? ¿Qué más oíste? ¿Qué más sabes acerca de esto? ¿A quién más podrías preguntar? ¿Dónde más podrías descubrirlo?...etc.”.

2. haciendo preguntas bien enfocadas para asegurar que la información recuperada sea lo más exacta posible

3. usando la propia experiencia de problemas o eventos similares para sugerir maneras adicionales de averiguar información útil sobre lo que sucedió.

b. Comprender el sentido (analizar y entender lo que sucedió)

Esta fase tiene que ver con el sentido que se le da a la masa de información recogida, para averiguar qué puede aprenderse de ella.

El que aprende trata de identificar las conexiones dinámicas, lazos, tendencias y modelos en las porciones de información obtenida, para entender el significado que pueden tener en el conjunto.

El grupo soporte de coaprendizaje puede ayudar a reducir la distorsión en esta fase manteniendo el foco de la discusión sobre la experiencia o problema que se está revisando.

Al evitar los desvíos, la información, con sus distintas alternativas y consecuencias, puede ser comprendida adecuadamente, de modo gradual hasta el punto en que la gente implicada en el proceso sienta que realmente entiende el sentido de la situación.

A través de la puesta en común de sus propias experiencias relativas a situaciones similares, pueden aparecer sugerencias acerca de las fuentes adicionales de información o contactos con otra gente experimentada en el tema.

El soporte de un grupo creativo para formular una nueva estructura de entendimiento de una situación particular, puede llegar a ser una experiencia muy estimulante y satisfactoria.

c. Aplicación (planificar a través del nuevo entendimiento)

La discusión gira alrededor de cómo podrían aplicarse en la vida cotidiana estos procesos de aprendizaje, en qué situaciones y bajo qué circunstancias.

Esto se consigue estableciendo metas y diseñando esquemas específicos para aplicar conceptos aprendidos anteriormente, en alguna situación determinada del trabajo individual

Esta fase es muy personal para cada participante y pueden llegar a usarse diversas técnicas para ayudar a los participantes a planear e implementar sus aprendizajes.

2.1.2 Resolución creativa de problemas

Entrelazado en el proceso experiencial de aprendizaje, y dándole un enfoque definido, se encuentra el proceso de resolución creativa de problemas.

El solo hecho de usar la palabra “creativa” diferencia este proceso de resolución de problemas, de cualquier otro proceso similar de carácter analítico o técnico.

En los procesos de resolución de problemas técnicos o analíticos, se busca una solución exacta o “correcta”, y pueden ser usados métodos diferentes, a menudo cuantitativos, para alcanzar una solución adecuada.

En el proceso de resolución creativa de problemas, puede presentarse un número considerable de diferentes soluciones posibles, pero la solución buscada es aquella que mejor encaja con el complejo contexto del problema.

La consecuencia del proceso no es llegar a una solución “exacta” o “correcta”, sino más bien llegar a plantearse una pregunta del tipo “¿Qué podemos hacer con lo que nos dará una muy buena oportunidad de resolver el problema?”.

Si empleamos el proceso de resolución de problemas como un medio de proveer dirección para el proceso de aprendizaje y superponemos los dos procesos, podemos ver que las herramientas usuales pueden intensificar los resultados generados por la totalidad del proceso

2.1.3 Adquisición de conocimientos relevantes

La adquisición de conocimientos adicionales y relevantes, intensifica la efectividad del aprendizaje a través de la experiencia y de la resolución creativa de problemas.

La explosión de la información, conectada con la explosión de la investigación, y el desarrollo de las teorías organizacionales y de negocios, implican que un individuo aislado nunca puede estar completamente actualizado.

De este modo, las decisiones tomadas sin algún intento de poner al día su nivel de conocimientos, puede ubicar al individuo en desventaja si se encuentra en una situación competitiva.

Las fuentes del conocimiento relevante son muchas y variadas, y usualmente no es problema encontrar información y material adicional.

El problema, más a menudo, es la disciplina que se emplea para encontrar el material adicional, y para asegurar que sea relevante.

Aquí es donde se torna más provechoso el grupo soporte de coaprendizaje. El fondo común de conocimientos en un grupo es más grande que el de un individuo. Los individuos pueden ayudarse el uno al otro compartiendo la tarea de encontrar y rever material significativo.

2.1.4 Grupo soporte de coaprendizaje

El grupo soporte de coaprendizaje tiene el objetivo de apuntalar, estimular y ayudar activamente a que el aprendizaje experiencial, el proceso de resolución creativa de problemas y la

adquisición de información relevante se transformen en un verdadero “aprendizaje a través de la acción”.

Esto no implica necesariamente la toma de decisión en forma grupal, sino que se trata de una decisión de un individuo tomada en el contexto de un grupo de apoyo.

Los miembros del grupo aumentan la eficiencia del proceso si entienden y aceptan que sus intervenciones estén dirigidas hacia:

- proveer soporte emocional “sólo por estar allí”
- apartarse del énfasis de lo que se ha logrado en el pasado, hacia la discusión de las incertidumbres que se enfrentan en el momento y su proyección futura
- agregar información de sus propias experiencias
- limitar las distorsiones
- sugerir fuentes adicionales de información relevante, la cual podría ser desconocida por los demás
- descubrir formas de incentivarse el uno al otro a través de preguntas penetrantes; por ejemplo “¿Cuál es el verdadero tema aquí?” “¿Qué es lo que exactamente quiere decir con eso?” “¿Qué intenta hacer acerca de eso?”
- mantener el foco de la información sobre el tema real a ser enfrentado por el individuo. Si se discuten generalidades, tratar de relacionarlas con el tema de la discusión
- preguntar sobre la posible validez, aplicabilidad y relación costo-beneficio de las distintas posibilidades en un futuro incierto, y no matar el entusiasmo y la pasión de la persona que las sugiere.

La tarea conjunta del grupo consiste en reunirse regularmente para discutir los problemas y evaluar los progresos individuales.

Durante las discusiones, resulta de gran ayuda que los miembros del grupo sean conscientes de los comportamientos “anti-grupo”. Se denominan así ciertas expresiones habituales de varios tipos de comportamiento que pueden inhibir el buen funcionamiento del grupo. Los más comunes son:

- *el abusador* (dominación excesiva o comportamiento amenazante)
- *el “stopper”* (bloquea repetidamente las ideas de los demás, pero nunca sugiere ninguna propia, a menudo se lo reconoce por sus respuestas “sí...pero...”)
- *el bromista* (usando continuamente bromas y humoradas para evitar el verdadero asunto)
- *el que nunca se compromete* (excesivas retiradas de la discusiones, con desaprobación implícita)
- *el divagador* (habla y habla, y parece que nunca llega al centro del asunto)

Una vez que han sido reconocidos, la mayoría de los grupos desarrollan su propia forma de contener tales comportamientos.

Parece ser importante alguna clase de actividad de cierre o conclusión al final del trabajo de un equipo, ya que terminar una actividad adecuadamente nos deja libres para comenzar otra. Si un proyecto de grupo termina con “...nosotros debemos lograrlo juntos otra vez” o afirmaciones similares, los participantes pueden introducirse en el futuro con sentimientos de culpabilidad o frustración en el caso de que el logro no se produzca. Pueden también sentirse afectados con otros vagos sentimientos de “asuntos inconclusos” si no hubo oportunidad al final para decir las cosas que siempre quisieron decir pero nunca tuvieron la oportunidad, o para terminar con un adiós adecuado.

Una actividad o ritual de cierre bien planeado permitirá que esto suceda.

2.2 Reflexiones finales

El aprendizaje a través de la acción es un método de toma de decisiones grupales basado en el incremento del aprendizaje experiencial. El núcleo del proceso (es decir, el aprendizaje experiencial y la solución creativa de problemas) están acrecentados por la adquisición de conocimientos adicionales y relevantes, y por el apoyo de un grupo soporte de coaprendizaje. El grupo está

allí para incrementar su aprendizaje y mejorar su proceso de toma de decisiones. Los miembros del grupo se apoyan unos a otros compartiendo la incertidumbre de las distintas situaciones, agregando información de sus propias experiencias y recursos, y formulando preguntas útiles y desafiantes.

La progresión del grupo en cuanto a su desarrollo puede ser incrementada por el conocimiento profundo de las fases del desarrollo grupal y por adecuadas intervenciones en los momentos apropiados.

3. PRINCIPIOS BÁSICOS SOBRE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

3.1 La curva de rendimiento del equipo

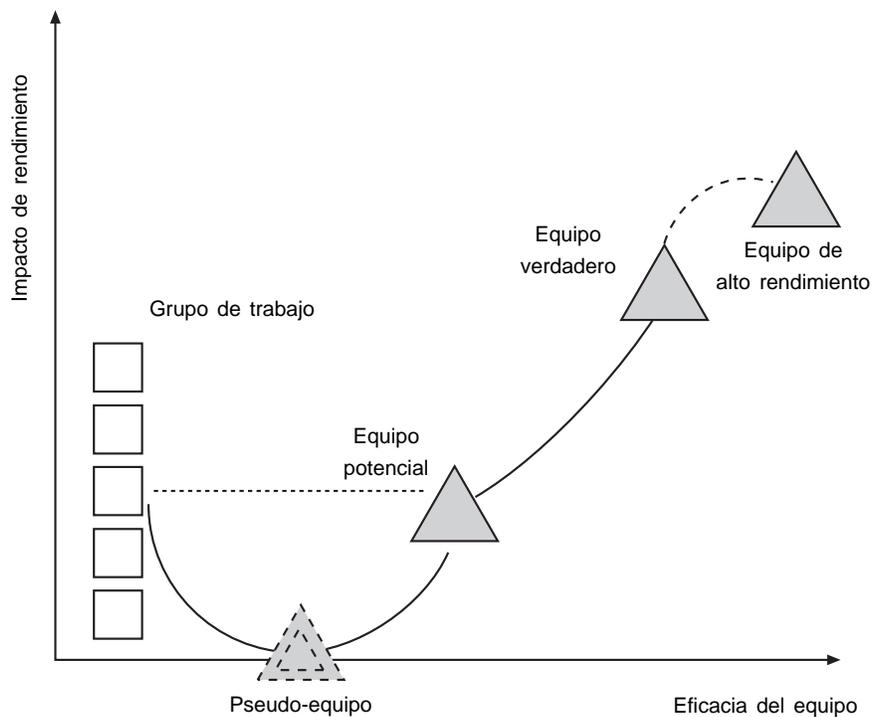


Figura 4. La curva de rendimiento del equipo

La “curva de rendimiento del equipo” (Figura 4) ilustra cómo la eficacia de las realizaciones de cualquier pequeño grupo de personas depende del enfoque básico que asumen y de la efectividad con que implantan dicho enfoque. Al contrario de los equipos, los grupos de trabajo confían, para su rendimiento, en la suma de las mejores individualidades. No persiguen los frutos de un trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto, sino que al elegir la senda del equipo en lugar de la del grupo de trabajo, las personas se comprometen a asumir los riesgos del conflicto, a unir los frutos de su trabajo y a emprender las acciones colectivas necesarias para construir un propósito común, un conjunto común de metas, un enfoque común; también asumen una responsabilidad compartida. Las personas que se agrupan llamándose a sí mismas “equipos”, pero que no asumen tales riesgos son, en el mejor de los casos, “pseudoequipos”.

Los equipos potenciales que asumen el riesgo de escalar la curva, inevitablemente se enfrentan con obstáculos. Algunos equipos consiguen salvarlos, otros se quedan estancados.

Veamos las características típicas de cada uno de los estadios de evolución:

a. Grupo de trabajo: es un conjunto de personas para el cual no existe necesidad ni razón significativa de rendimiento incremental (ver *Glosario*) que requiera su transformación en equipo. Los miembros interactúan, principalmente, para compartir información, las mejores prácticas o ideas y para tomar decisiones que ayuden a los individuos a trabajar dentro de su área de responsabilidad. Más allá de esto, no existe un propósito común de grupo verdaderamente deseado, o metas de rendimiento incremental o frutos del trabajo conjunto que exijan un enfoque de equipo o una mutua responsabilidad.

b. Pseudoequipo: se trata de un grupo para el cual podría existir una necesidad o razón significativa de rendimiento incremental, pero que no está tratando realmente de conseguirlo. No tiene interés en conformar un propósito común o un conjunto común de metas de rendimiento, aunque puede llamarse a sí mismo

“equipo”. Los pseudoequipos son los más débiles de todos los grupos en términos de impacto de rendimiento. Casi siempre contribuyen menos que los grupos de trabajo a las necesidades de rendimiento de la empresa, porque sus interacciones restan rendimiento individual a cada uno de sus miembros sin aportar ningún beneficio al conjunto. En los pseudoequipos, la suma del conjunto es menor que el potencial de las partes individualmente consideradas.

c. Equipo potencial: es un grupo para el cual existe una significativa necesidad de rendimiento incremental y que, realmente, está tratando de mejorar su rendimiento. Sin embargo, habitualmente necesita más claridad sobre sus propósitos, metas o resultados de trabajo, y más disciplina para elaborar un enfoque de trabajo común. No tiene todavía establecida una responsabilidad colectiva. Los equipos potenciales abundan en las organizaciones. Tal como lo ilustra la curva de rendimiento, cuando el enfoque de equipo tiene sentido, el impacto de rendimiento puede ser alto. Creemos que el aumento más abrupto de rendimiento se produce entre un equipo potencial y un equipo verdadero.

d. Equipo verdadero: está conformado por un número pequeño de personas con capacidades complementarias que están por igual comprometidas en el logro de metas comunes y comparten el mismo enfoque de trabajo, sintiéndose mutuamente responsables.

e. Equipo de alto rendimiento: se trata de un equipo verdadero en el que sus miembros están profunda y recíprocamente comprometidos para conseguir el desarrollo y el éxito personal de cada uno de ellos. Por lo general este compromiso sobrepasa al equipo. De forma significativa, el equipo de alto rendimiento excede a todos los equipos similares y a todas las expectativas, dado su “espíritu de cuerpo”.

Este tipo de equipos deben ser nutridos más que contruidos. Como plantas, su crecimiento depende de la cuidadosa selección de las semillas, de su cultivo y del espacio para que puedan madurar plenamente.

La curva de rendimiento muestra que los grupos de trabajo tienen una amplia gama de rendimientos potenciales e indica que la opción de grupo de trabajo resulta sensata en muchas situaciones. La curva nos muestra también que, para la mayoría de los grupos, el incremento más grande de rendimiento tiene lugar entre el equipo potencial y el verdadero, y que el impacto de rendimiento posible es significativamente mayor en el equipo verdadero que en los grupos de trabajo. La línea de puntos entre el equipo verdadero y el de alto rendimiento indica el excepcional compromiso personal que se requiere para el alto rendimiento. Por último, la línea de puntos que conecta el grupo de trabajo y el equipo potencial simboliza el acto de fe que conlleva hacer esta elección. En la parte más baja de dicha curva yacen los riesgos y fracasos de rendimiento de los pseudo-equipos. Hay que evitarlos a toda costa, ya que el impacto de rendimiento de los pseudoequipos es el más bajo y puede resultar muy difícil vencer las dinámicas de este tipo de equipos.

Los equipos verdaderos no emergen a menos que los individuos asuman los riesgos que implica el conflicto y exista entre ellos confianza, mutua dependencia y trabajo duro. De los riesgos necesarios, el más formidable es el que conlleva la construcción de la confianza y mutua dependencia necesarias para pasar de la responsabilidad individual a la mutua.

En consecuencia, el rendimiento de un equipo está en función de que la mayoría de las personas modifique sus actitudes y su comportamiento. Y esta modificación tiene que venir a través de la acción, no de las palabras.

3.2 Obstáculos habituales

Los obstáculos aparecen desde el momento en que empieza a reunirse un equipo potencial hasta que éste llega a su fin. Los obstáculos son tan particulares como los equipos, los desafíos de funcionamiento, las organizaciones y los contextos de negocio que los producen.

También es una constante la llegada del momento de finalización de un equipo. Algunos finales son planificados, otros espontáneos; algunos son abruptos, otros lentos; los hay traumáticos y los hay de alivio; unos perpetúan el rendimiento y otros lo erosionan. Sin embargo, el equipo puede transmitirle a otro un mismo propósito y un conjunto de tareas en marcha, o puede asegurarse de que sus recomendaciones finales serán llevadas a cabo por aquellos que tendrán que implementarlas.

Las situaciones de frustración asociadas a los equipos incluyen:

- una pérdida de energía o entusiasmo (“Qué pérdida de tiempo”)
- una sensación de desamparo (“Nadie puede hacer nada”)
- una pérdida de propósito o identidad (“No conseguimos saber de qué se trata todo esto”)
- discusiones apáticas, no constructivas y estancadas (“Nadie quiere hablar de lo que realmente importa”)
- reuniones en las que la agenda es más importante que el resultado (“El jefe es el único que manda”)
- cinismo y desconfianza: (“Ya sabía que toda esta historia del trabajo en equipo era una estupidez”)
- ataques interpersonales ante extraños, a espaldas de los involucrados (“Fulano no sabe dónde tiene la mano derecha ni lo sabrá nunca”)
- culpas a la alta dirección y al resto de la organización (“Si este esfuerzo es tan importante ¿por qué no nos dan más recursos?”).

En los peores casos, los equipos detenidos por alguna de las situaciones mencionadas dejan de procurar un trabajo conjunto y se convierten en pseudoequipos, perdiendo la oportunidad de obtener un rendimiento superior y provocando la desmotivación de los miembros.

Los equipos deben soslayar eficazmente tanto los obstáculos como los finales para aprovechar todo su potencial de rendimiento. Cada vez que un equipo potencial supera un obstáculo, se refuerza

a sí mismo como equipo, desarrolla confianza en sí mismo, aprende cómo trabajar más eficazmente en conjunto y construye sus habilidades individuales y colectivas a lo largo de este proceso.

Por desgracia, casi todos los equipos potenciales encuentran algunos obstáculos que parecen insuperables. Si bien para cualquier equipo potencial es constructivo luchar contra la adversidad, también puede resultar desalentador hasta el punto de destruir al equipo.

Estar detenido por un obstáculo fuerza a los miembros a replantearse los principios básicos del equipo, a generar confianza y compromiso con los demás y a desarrollar una renovada fuente de energía superando el problema y saliendo adelante. Los finales de equipo pueden llevar a modificar propósitos, ampliar metas de rendimiento e introducir nuevas habilidades y perspectivas. Si bien es verdad que pueden perderse ímpetu y continuidad, los beneficios a largo plazo superarán las pérdidas en lo inmediato, siempre que prevalezca la orientación hacia el rendimiento.

3.3 Proceso para crear un equipo

La decisión de realizar alguna tarea, tomar una decisión o resolver un problema en equipo, debería ser el resultado de un proceso deliberado, no de algún impulso individual y aislado.

Los pasos del proceso para crear un equipo de trabajo son los siguientes:

1. Planificación

- Definir la “misión” o razón de ser del equipo. (¿Qué es lo que tratamos de conseguir?).
- No partir de las personas disponibles sino de las tareas a realizar.
- Determinar las actividades claves.

2. Organización

- Elegir la estructura de equipo más conveniente.
- Seleccionar y asignar personas a las actividades claves.

3. Acción y desarrollo

- Redefinir la misión del equipo.
- Formular objetivos concretos y aplicar métodos de administración por objetivos.
- Establecer pautas operativas (información, comunicación, decisión y recompensas).

4. Evaluación y control

- Decidir los mecanismos de control de los resultados.
- Comparar los resultados reales con los propuestos.
- Detectar las desviaciones y corregirlas.
- Generar circuitos de *feed-back* para los participantes.

3.4 La estructura de un equipo

La principal fuente de fracasos y malentendidos está en la creencia casi universal de que sólo existe una clase de equipo. Peter Drucker advierte que éste es un error muy peligroso.

En su opinión hay, por lo menos, tres modalidades de equipos distintas. Cada una con sus ventajas, sus inconvenientes, sus aplicaciones y sus posibilidades. Y lo más importante, cada una es diferente en su estructura organizativa y en el comportamiento que exige a sus miembros.

A continuación hacemos referencia a cada una de estas tres modalidades.

3.4.1 El equipo funcional

En el equipo funcional los miembros ocupan posiciones fijas, que rara vez abandonan para ayudar a los demás. La interacción es muy escasa, lo que implica que apenas exista contacto entre las personas.

Las tareas y actividades suelen ser muy especializadas y normalmente se realizan en forma secuencial, o “en serie”. Este tipo de equipo es ideal para tareas repetitivas y para trabajos en

los cuales se conozcan bien las reglas. La moderna producción en masa se organizó sobre la base de este concepto.

Entre sus principales ventajas cabe destacar la posibilidad de evaluar individualmente el aporte de cada persona. El desarrollo de los individuos es mucho más personalizado y eficaz, porque está basado en las fortalezas, carencias, posibilidades y necesidades de cada uno.

Al existir poco contacto entre las personas disminuyen las fricciones y problemas de relaciones humanas, siempre difíciles de manejar en cualquier equipo.

Dado que este tipo de equipo se basa en la división del trabajo, cada puesto puede ocuparse con una persona de gran rendimiento individual, sin importar demasiado lo difícil que sea su carácter. El requisito básico es que todos conozcan y comprendan la secuencia de las operaciones

El mayor inconveniente del equipo funcional es su inflexibilidad, tanto en los procesos como en la actitud de las personas.

El ejemplo obvio de este tipo de equipo es una línea de montaje basada en los principios clásicos de la producción en masa o de un equipo de béisbol.

3.4.2 El equipo interactivo

El equipo interactivo es mucho más flexible y adaptable que el funcional, pero es más exigente. En este caso, los participantes ocupan una posición fija pero interdependiente, de forma tal que el contacto y el apoyo de los otros miembros es mucho más frecuente y necesario. Resulta de importancia decisiva la comunicación entre sus miembros.

Se trata de un equipo formado por especialistas que poseen una amplia visión de la problemática global, cuyo objetivo es optimizar el resultado final del esfuerzo conjunto.

Las acciones no se realizan “en serie”, sino “en paralelo”. Es decir simultáneamente, en lugar de secuencialmente.

Para lograr el éxito es indispensable una rigurosa planificación que incluya no solamente objetivos y estándares de rendimiento, sino también planes y presupuestos.

En este equipo deben seguirse al pie de la letra las instrucciones del director o líder, que tiene autoridad para definir las estrategias, las recompensas y las promociones.

Las “estrellas” sólo intervienen cuando la partitura exige un “solo”. En todos los demás casos, deben subordinarse a las necesidades del equipo.

El líder debe cumplir el doble rol de entrenador y maestro, seleccionando a las personas, motivándolas, formándolas, reconociendo sus logros y recompensándolas. Para ello dispone de la suficiente autoridad, lo que implica asumir la total responsabilidad por el éxito o fracaso de las personas a su cargo.

Es una estructura mucho más exigente que la del equipo funcional y demanda más disciplina, tanto a los integrantes del equipo como al líder.

Es el caso típico de un equipo de fútbol o de una orquesta sinfónica.

3.4.3 El equipo sincrónico

Puede ser el más productivo, innovador y adaptable, pero es el más difícil de manejar. Los participantes actúan juntos, en el sentido que deben sincronizar sus acciones y adaptarse constantemente a las fortalezas y debilidades de los otros miembros.

Cada miembro debe poseer la flexibilidad y los conocimientos para afrontar las necesidades cambiantes de las distintas situaciones y, si es necesario, suplir a otro participante, cumpliendo su función.

Es imprescindible que los integrantes se conozcan a fondo y hayan sido entrenados juntos durante largo tiempo, de forma tal que, ante una contingencia inesperada, reaccionen casi automáticamente.

Los objetivos deben estar muy bien definidos, de modo que cada individuo pueda dirigirse y controlarse a sí mismo.

La relación de autoridad está basada en aspectos técnicos más que en cuestiones de jerarquía formal. La lógica de la situación es la que decide quién debe asumir en un momento dado la responsabilidad del liderazgo.

El que trabaja y rinde es el equipo; los individuos sólo aportan y contribuyen al éxito global.

En este caso, cuanto menor sea el número de personas, mayores son las posibilidades de éxito. Como regla general, no debería superar los siete integrantes.

A diferencia de los otros casos, el equipo sincrónico exige excelentes relaciones personales entre sus componentes. Es decisivo que las personas congenien por la sencilla razón de que la gente no sólo trabaja junta, sino que prácticamente tienen que convivir en el día a día.

Drucker menciona como ejemplos de este tipo de equipo a los Comités de Alta Dirección, los Equipos de proyecto de las estructuras matriciales y, siguiendo con las analogías deportivas, al equipo de dobles en tenis.

Cuando escuché esto por primera vez, me vino a la mente la final de Copa Davis de 1981 en donde Argentina perdió con EE.UU. en la ciudad de Cincinnati. En ese momento, nuestro equipo estaba integrado por Guillermo Vilas y José Luis Clerc, ambos ubicados dentro de los diez primeros jugadores del mundo.

El match se definió en el partido de dobles entre Vilas-Clerc y Mc'Enroe-Fleming. Evidentemente, a nivel individual, Peter Fleming era sumamente inferior a los otros tres jugadores, pero su nivel de sincronización con John Mc'Enroe los hacía casi invencibles. Más allá de su indiscutible calidad individual, la actuación de Vilas y Clerc se distorsionó por la falta de comunicación entre ambos. Eran dos jugadores peleados jugando el mismo partido, pero sin llegar nunca a conformar un verdadero equipo.

3.4.4 Equipo de apoyo a una "estrella"

En este caso existe un "solista", que se destaca por la calidad de su aporte. La solución que se adopta en algunos casos es armar

un equipo que actúe como soporte para aprovechar al máximo el rendimiento excepcional que genera esta “estrella”.

Evidentemente es una situación altamente riesgosa, ya que se depende exclusivamente del aporte de una persona. Es una apuesta fuerte, porque si las cosas van bien, estas personas tienen la virtud de contagiar a sus compañeros de equipo logrando que rindan más de lo que lo hacen habitualmente, pero si por algún motivo falta la “estrella”, el rendimiento del conjunto decae notablemente.

3.4.5 Conclusiones

Las mayores dificultades en el trabajo en equipo nacen de una estructura organizativa inadecuada. Lo difícil no es formar los equipos, sino decidir qué equipo es el más conveniente y cuándo es conveniente cambiar de un modelo a otro en función de los objetivos a conseguir.

La transición de un tipo de equipo a otro es un proceso muy complejo que exige valentía para tomar decisiones y para asumir riesgos. Todos nos resistimos al cambio, especialmente cuando se ven afectados nuestros hábitos, nuestras relaciones y las rutinas de trabajo que nos hacen sentirnos seguros.

No hay que postergar las decisiones conflictivas o impopulares. Lo más eficaz e inteligente es cortar por lo sano, en vez de cambiar en forma gradual. Los cambios drásticos son menos dolorosos. Lo que distingue a un líder eficaz de uno mediocre es su capacidad y predisposición a decidir con acierto en situaciones difíciles y comprometidas.

Una buena organización no garantiza el éxito de las decisiones grupales, pero una estructura inadecuada conduce inevitablemente al fracaso.

La razón de ser de un equipo es combinar todas las capacidades individuales para que sean eficaces en un esfuerzo conjunto. El objetivo no es conseguir que todas las personas piensen y actúen del mismo modo, sino hacer productivas todas las virtudes y cualidades diferenciales de los individuos, y volver irrelevantes sus defectos y flaquezas.

3.5 Un ejemplo práctico de organización de un equipo de trabajo: el Modelo RACI de L. Bolman³ y T. Deal⁴.

A pesar de que los equipos comprenden elementos estructurales bastante sutiles, deben responder a los mismos interrogantes básicos que enfrentan las organizaciones grandes:

1. ¿cómo deben distribuir sus integrantes las responsabilidades sobre diferentes funciones? y
2. ¿cómo integrar las diversas actividades en un esfuerzo unificado?.

Las sofocantes fricciones interpersonales, los estallidos emocionales, la confusión, las agendas conflictivas, las luchas por el poder, el conflicto y las disputas sobre los valores y símbolos con frecuencia impiden a los grupos pequeños trabajar con eficacia o proporcionar el apoyo psicológico necesario.

Bolman & Deal citan en su obra *Organización y Liderazgo*⁵ el ejemplo de una unidad de comando del ejército estadounidense que acumuló un récord meritorio durante la Segunda Guerra Mundial. Cumplió con éxito todas las misiones que le fueron encomendadas, entre ellas algunas operaciones de muy alto riesgo más allá de las líneas de combate. Su tasa de muertes o lesiones

³ Lee G. Bolman es Profesor de Educación en la *Harvard Graduate School of Education* y consultor de empresas. Los temas de liderazgo y comportamiento organizacional han sido sus intereses primordiales de investigación y ha publicado numerosos artículos y libros sobre los citados temas.

⁴ Terrence E. Deal es Profesor de Educación en el *Peabody College de la Vanderbilt University*. Anteriormente fue profesor en Harvard y Stanford. Deal ha sido policía, maestro de escuela, director de un College, administrador de distrito y profesor universitario. Sus intereses de investigación giran en torno a la simbología y el cambio organizacional y es autor de varios libros e innumerables artículos.

⁵ *Organización y Liderazgo. El arte de la decisión*. Addison Wesley. Iberoamericana. 1995. 480 pgs.

durante las batallas era una de las más bajas de todas las unidades de las fuerzas armadas estadounidenses.

A un grupo de investigación se le asignó la tarea de analizar las razones por las que esta unidad tenía tanto éxito. ¿Eran sus hombres y oficiales especialmente talentosos? ¿Habían recibido un entrenamiento más largo e intenso que los demás? ¿O simplemente se trataba de un grupo con mucha suerte?.

Los investigadores encontraron que el éxito del grupo se debía a su habilidad para cambiar su estructura a fin de ajustarse a cada situación. Al planificar sus misiones el grupo funcionaba democráticamente. Cualquiera de ellos, sin importar su rango o especialidad, podía proponer ideas y hacer sugerencias. Las decisiones se tomaban por consenso y el compromiso era aprobado unánimemente por el grupo. En el proceso de planificación el grupo se asemejaba mucho a un equipo de investigación y desarrollo o a un grupo de diseño creativo. Roles poco diferenciados y una jerarquía achatada favorecían la participación, la creatividad y el conflicto creativo, de manera que los planes de batalla reflejaban las mejores ideas que el grupo podía generar.

Llevar a cabo el plan era otra cosa: cuando el grupo ejecutaba su misión, la estructura cambiaba de ser participativa y creativa a una burocracia bien definida y estrictamente controlada. Cada individuo tenía que cumplir una tarea muy específica, la que debía realizarse con toda precisión. Las decisiones operativas y los cambios de plan, eran responsabilidad única del superior a cargo. Todos los demás obedecían las órdenes sin cuestionarlas, aunque si el tiempo lo permitía, podían aportar sugerencias. En la batalla, por lo tanto, el grupo confiaba fuertemente en la estructura militar tradicional: responsabilidades claras, decisiones tomadas por los niveles altos y ejecutadas por los bajos.

La habilidad del grupo para rediseñar su estructura a fin de ajustarla a las circunstancias proveía lo mejor de los dos mundos. La participación estimulaba la creatividad y la configuración del plan de batalla. La autoridad y la claridad de roles permitía que el grupo operara con rapidez y eficiencia al ejecutar el plan. Al igual que todas las organizaciones los grupos pequeños deben organizar a su gente tanto horizontal como verticalmente con la

finalidad de manejar las tareas inmediatas y su entorno. En el caso de esta unidad de comando, el cambio de estructura para ajustarse a la estrategia les permitió ganar batallas y salvar vidas.

La experiencia del equipo de comando es consistente con la experiencia de organización de grupos pequeños de trabajo. Estos grupos tienen varias opciones estructurales para enfrentar sus tareas. La que ellos escojan o la que se desarrolle con el tiempo, debe permitir que sus miembros integren sus esfuerzos individuales para completar con éxito la tarea sin crear las patologías que con frecuencia acompañan el trabajo en los grupos pequeños. Las tareas varían en claridad, previsibilidad y estabilidad. Las tareas complejas, tales como la planificación de la misión de un comando o de una cirugía de corazón abierto, plantean retos diferentes a los de las tareas simples, como por ejemplo, la construcción de una casa o una intervención quirúrgica menor.

Las tareas simples con frecuencia se realizan mejor con estructuras simples, con roles claramente definidos, relaciones sencillas, coordinadas por un plan. Las tareas más complejas requieren estructuras más complicadas: roles flexibles, interdependencia y una coordinación mediante interrelaciones laterales y retroalimentación mutua. Cuando las tareas se vuelven extraordinariamente complejas, sobre todo cuando hay presiones de tiempo, suele necesitarse una autoridad centralizada. De otra manera el grupo no podría decidir con la rapidez suficiente cómo manejar las circunstancias cambiantes. A menos que el grupo sea capaz de diseñar una estructura que se ajuste a su tarea, resultará afectado tanto en su desempeño como en su moral, y se multiplicarán las patologías que son tan familiares para aquellos que han trabajado con grupos pequeños.

Encontrar la estructura adecuada a las circunstancias es siempre un reto. Requiere examinar cuidadosamente una serie de situaciones variables, algunas de las cuales pueden resultar ambiguas o de difícil evaluación.

En cualquier equipo o grupo la estructura de los roles y de las relaciones va evolucionando con el tiempo. Con frecuencia los patrones que surgen informalmente permiten al grupo lograr sus objetivos con eficiencia y eficacia. Sin embargo, sucede también a

menudo que esa estructura en evolución dificulta el mejor desempeño y entorpece el alto rendimiento del grupo.

Muchos problemas de comunicación, o bien de carácter ético o político, pueden deberse a roles, interrelaciones o estrategias de coordinación mal definidos. Por lo general es conveniente que el grupo discuta y seleccione la estructura más adecuada para sus circunstancias particulares.

Para la toma de tal decisión el grupo necesita considerar varios aspectos:

a. ¿Cuál es la naturaleza del trabajo? Las tareas difieren en complejidad.

Diseñar un procedimiento de facturación es más sencillo que definir la misión de toda una empresa. Decidir cómo distribuir los materiales en una sala quirúrgica es más sencillo que realizar una cirugía compleja. Algunas tareas son bastante rutinarias; otras son complicadas, impredecibles y muy ambiguas.

Una de las primeras tareas de un grupo es decidir qué es lo que va a hacer. Lograr un acuerdo sobre la naturaleza de la tarea es un paso importante que con frecuencia ignoran los grupos. Como consecuencia, cada uno tiene su propia opinión sobre los procedimientos requeridos para el logro de una meta.

Estar de acuerdo con la tarea no es lo mismo que establecer metas para el grupo. Las metas son componentes importantes de las tareas, pero la naturaleza de los nexos entre los fines deseados y los medios para lograrlos es también muy crítica.

b. ¿Cuál es la naturaleza del entorno? Los grupos y equipos jamás operan aisladamente. Para algunos el entorno relevante es el resto de la organización. Otros grupos tienen una relación más directa con agentes externos a la organización.

Desarrollar un mapa del entorno y comprender las relaciones externas claves es tan importante como determinar la naturaleza de la tarea a cumplir.

c. ¿Cómo podemos clarificar nuestros roles e interrelaciones a fin de coordinar nuestros esfuerzos? Una vez definidos la tarea y

el ambiente, la estructura formal puede configurarse y moldearse. Un organigrama puede identificar roles y relaciones de autoridad. Sin embargo, en la mayoría de los grupos y equipos se necesita una mayor comprensión sobre lo que va a hacer cada uno y su relación con los demás. Antes de empezar a trabajar, un grupo puede negociar un conjunto de responsabilidades y relaciones de trabajo: tarea, ambiente, tiempo, destrezas y necesidades individuales son factores importantes en el diseño de la estructura adecuada.

En la negociación de roles y relaciones el grupo requiere un marco de referencia y un lenguaje para identificar los temas esenciales. Una posible referencia es el diseño de responsabilidades. La distribución de éstas le asigna una responsabilidad (R) a un individuo o grupo y después establece cuál va a ser la relación de ella con las de otros roles o unidades. ¿Es necesario que alguna persona o grupo apruebe (A) esas acciones? ¿Hay personas o grupos que deban ser consultados (C)? ¿Hay gente a quien el responsable deba mantener informada (I)?⁶

RACI se convierte así en un lenguaje para diseñar una estructura formal de roles e interrelaciones.

En este punto, dicen Bolman & Deal: "...consideremos, como ejemplo, el caso de la familia García. Durante años los miembros de esta familia se habían estado peleando en relación con las labores diarias. Muy pocas cosas lograban hacerse, pero cuando se hacían, una sola persona (la madre) era la encargada de realizarlas. Llegó a plantearse el divorcio. Sin embargo, antes de tomar esta medida final, la pareja buscó la asistencia de un consejero en cuestiones conyugales, quien recomendó una terapia familiar. Después de varias sesiones se aclaró que todos los miembros de la familia eran personas psicológicamente sanas, pero también resultó obvio que la estructura familiar se había venido abajo.

⁶ Es útil para el lector relacionar este concepto con la etapa de "Análisis del problema" en el proceso de toma de decisiones de Peter Drucker, descrito en el punto 4.1 de la unidad 4 "Toma de decisiones".

Tareas	Roles				
	Padre	Madre	Hermano	Hermana	Familia
Ganar dinero	R	C	I	I	
Gastar dinero	A	R	I	I	C
Cocinar	A	R	A	A	
Limpiar la casa	I	R	I	R	
Vacaciones familiares	A	A	A	A	R
Cuidado del perro		C	R		
Relación con familiares	C	R	C	C	I
Arreglar el jardín	C	A	R		

Figura 5: Estructura de la Familia García

Cada uno de los miembros de la familia tenía una idea diferente de las tareas a realizar y de quién debería hacerlo. Cuando los integrantes describieron por primera vez las responsabilidades familiares, daba la impresión de que cada uno provenía de una familia distinta; cada uno tenía una percepción diferente de quién debía aprobar las acciones, quién se tenía que informar y a quién consultar” .

Bajo la supervisión del terapeuta, la familia negoció una estructura, tal como se muestra en la Figura 5.

Ahora las responsabilidades se habían asignado con claridad. Cada uno sabía quién debía aprobar las acciones, a quién se debía informar sobre ellas y a quién consultar. Los observadores externos podrían estar en desacuerdo con algunas de las decisiones. Tal vez la madre tenga mayor carga y la estructura parezca estar influida por estereotipos sexuales pero, desde el punto de vista familiar, la pregunta clave es si esta estructura funcionará para ellos.

Para desarrollar una estructura, estas guías son importantes:

- Es crítico *determinar responsabilidades*. La R especifica quién es responsable de tomar decisiones o conducir una actividad específica. La responsabilidad compartida en

ocasiones es necesaria, pero conlleva riesgos de ambigüedad y de dispersión. La familia García eligió solamente una responsabilidad compartida: las vacaciones. La planificación de vacaciones consumirá mucho tiempo pero, dada la importancia de esa decisión, la inversión de tiempo vale la pena.

- La *aprobación* (*A*) le confiere a uno autoridad sobre la acción de otro. Cuanta más gente deba dar su aprobación, tanto más tiempo se requerirá para tomar decisiones. El arreglo mediante el cual la madre es responsable de cocinar, pero siempre sometida tal tarea a la aprobación de los demás, podría resultar un proceso muy engorroso.
- Asignar una *C* es importante cuando las responsabilidades son compartidas o secuencialmente interdependientes, o cuando una de las partes tiene información necesaria para otra. Sin embargo, la *consulta* también lleva tiempo y requiere destrezas interpersonales.
- Asignar una *I* es importante cuando las responsabilidades dependen una de otra. Por ejemplo, la familia decidió que tanto al padre como al hermano se les debía *informar* sobre la limpieza de la casa, a fin de que ellos no interfirieran con la tarea ni viceversa.

d. Cuáles son las normas aceptables para completar la tarea y cómo se asignarán las recompensas individuales y de grupo? Antes de que un grupo inicie su trabajo se deben establecer algunos estándares de calidad y precisar de antemano cómo se van a distribuir las recompensas. Los parámetros son importantes para determinar la cantidad de recursos ociosos que la organización tiene a su disposición. Estándares altos pueden ser motivadores, pero si son demasiado altos puede significar que tal vez los recursos ociosos de la organización sean nulos e incluso negativos. En este caso existirá poca tolerancia al error o a la sorpresa, y poca flexibilidad para el diseño de su estructura.

En la realidad cotidiana de las organizaciones observamos que muchos equipos no logran aprender la lección del citado equi-

po de comando: variar la estructura como respuesta a los cambios en tareas y circunstancias.

Las formas no jerárquicas pueden ser muy útiles en las primeras etapas del establecimiento de metas e intercambio de ideas, sobre todo si el grupo tiene suficiente tiempo para enfrentar los retos inevitables que genera cada tarea; mientras que durante las últimas etapas de preparación de resultados e informes, puede requerir una estructura más centralizada y especializada.

Cuando un grupo enfrenta las vicisitudes inevitables de trabajar en equipo, como sobrecargas, conflictos, confusión, brechas en la comunicación o negligencia en el trabajo, los integrantes a menudo tratan de culparse unos a otros. Pocos grupos tienen la fortuna de estar integrados por personas sin fallas, pero muchos de ellos podrán darse cuenta de que es más sencillo y eficiente reestructurar el equipo que reconstruir las personalidades de sus integrantes.

4. EL DIÁLOGO Y LA DISCUSIÓN COMO HERRAMIENTAS FUNDAMENTALES PARA LOGRAR EL APRENDIZAJE EN EQUIPO⁷

El trabajo en equipo tiene un enorme potencial: colectivamente, podemos ser más agudos e inteligentes de lo que somos en forma individual. El cociente intelectual del equipo es potencialmente superior al de los individuos.

Hay dos tipos primarios de discurso: el diálogo y la discusión. Ambos son importantes para un equipo capaz de generar aprendizaje en forma continua, pero su poder reside en la sinergia, que tendrá menos probabilidades de aflorar a menos que se aprecien las distinciones entre ambos.

El concepto de “discusión” tiene similitud con “un partido de ping-pong”. En ese partido, el tema de interés común se puede

⁷ Basado en la obra de Peter Senge, autor de *La quinta Disciplina* (1990. Trad. española 1992-3. Juan Granica SA) y coautor de *La Quinta disciplina en la práctica*. (1994. P. Senge et al. Tr. esp. 1994. Juan Granica SA)

analizar y diseccionar desde muchos puntos de vista suministrados por los participantes. Claramente, esto puede ser útil. Sin embargo, el propósito del juego normalmente es ganar, y en este caso ganar significa lograr que el grupo acepte nuestros puntos de vista. En ocasiones podemos aceptar parte del punto de vista de otra persona para fortalecer el nuestro, pero fundamentalmente deseamos que prevalezca el nuestro.

El énfasis en el acto de ganar, sin embargo, no es compatible con la prioridad de la coherencia y la verdad. Senge sugiere que para lograr ese cambio de prioridades se necesita el “diálogo”, que es otra modalidad de comunicación.

La palabra “diálogo” implica un flujo libre de significado entre las personas, como “un arroyo que fluye entre dos orillas”⁸. En el diálogo, un grupo tiene acceso a una mayor reserva de significado común, a la cual no se puede tener acceso en forma individual. El todo organiza las partes en vez de tratar de amalgamar las partes en un todo.

El propósito del diálogo consiste en trascender la comprensión de un solo individuo. En un diálogo no intentamos ganar: todos ganan si lo hacen correctamente.

En el diálogo, un grupo explora asuntos complejos y dificultosos desde muchos puntos de vista. Los individuos ponen entre paréntesis sus supuestos pero los comunican libremente. El resultado es una exploración libre que permite aflorar la plena profundidad de la experiencia y el pensamiento de las personas, y sin embargo puede trascender esas perspectivas individuales.

El diálogo es un modo de ayudar a la gente a ver la naturaleza participativa del pensamiento y a volverse más sensible a la posibilidad de admitir ideas diferentes.

En el diálogo las personas aprenden a observar sus propios pensamientos.

Observan que su pensamiento está en actividad. Por ejemplo, cuando un conflicto aflora en el diálogo, podemos comprender que

⁸ Esta expresión le pertenece al físico David Bohm, autor de *Science, Order and Creativity* (1987). Bantam. N.York.

hay una tensión, pero la tensión nace, literalmente, de nuestros pensamientos. Decimos: “Nuestros pensamientos y nuestro modo de aferrarnos a ellos son los que están en conflicto, no nosotros”.

Dice Peter Senge: “Si el pensar colectivo es un arroyo continuo, los ‘pensamientos’ son como hojas flotando en las aguas que lamen las orillas. Recogemos las hojas y las experimentamos como ‘pensamientos’. Creemos erróneamente que son nuestros, porque no atinamos a ver el arroyo de pensar colectivo que las arrastra.

En el diálogo, la gente comienza a ver el arroyo que fluye entre las orillas.”

El aprendizaje colectivo no sólo es posible sino vital para realizar el potencial de la inteligencia humana. A través del diálogo las personas pueden ayudarse mutuamente a captar la incoherencia de los mutuos pensamientos, y de esta manera el pensamiento colectivo cobra cada vez mayor coherencia.

Según David Bohm, existen tres reglas básicas sobre las que debe construirse el diálogo:

a. todos los participantes deben “suspender” sus supuestos, literalmente, sostenerlos “colgando ante ellos”, constantemente accesibles para el cuestionamiento y la observación. Esto no significa desechar los supuestos, reprimirlos o callarlos. Tampoco significa que tener opiniones sea “malo” o que deba eliminarse el subjetivismo. Significa tener conciencia de los supuestos y someterlos a examen. Esto no se puede hacer si se defienden a ultranza las opiniones individuales. Tampoco se puede hacer si las personas no son conscientes de sus supuestos, o no son conscientes de que sus perspectivas se basan en supuestos y no en verdades absolutas

b. todos los participantes deben verse como colegas. El acto consciente de considerar colegas a los demás contribuye a que interactúen como tales. Esto parece simple, pero puede implicar un cambio profundo.

Verse como colegas es crucial para establecer un tono positivo y para contrapesar la vulnerabilidad que provoca el diálogo. En el diálogo las personas sienten que están construyendo algo, un entendimiento nuevo y más profundo. Por simple que parezca,

verse como colegas y amigos es extremadamente importante. No hablamos de la misma manera con amigos que con personas que no lo son.

Es interesante señalar que, a medida que se desarrolla el diálogo, los miembros del equipo descubren que este sentimiento de amistad se extiende aún a otros con quienes no tienen mucho en común.

La relación entre colegas no implica que haya que concordar o compartir las mismas opiniones. Por el contrario, el poder de esta actitud opera cuando hay diferencias de opinión. Es fácil sentir camaradería cuando todos están de acuerdo. Cuando hay desavenencias profundas resulta más difícil, pero el fruto es mucho mayor.

Si optamos por ver a los “adversarios” como “colegas con otras perspectivas”, los beneficios son inmensos

c. tiene que haber un “árbitro” que mantenga el contexto del diálogo.

En ausencia de un árbitro experto, nuestros hábitos de pensamiento continuamente nos empujan hacia la discusión y nos alejan del diálogo. Esto ocurre especialmente en las primeras etapas del desarrollo del diálogo como disciplina de equipo. Creemos en nuestras propias opiniones y deseamos que prevalezcan. Nos resulta inquietante suspender nuestros supuestos en público.

El árbitro de una sesión de diálogo cumple muchas de las funciones básicas de un buen mediador. Estas funciones incluyen ayudar a la gente a formar parte del proceso y los resultados: somos responsables de lo que ocurre.

El árbitro también debe mantener el diálogo en marcha. Si un individuo empieza a desviar el proceso hacia una discusión cuando no se requiere que ella se produzca, es preciso identificar la situación y preguntar al grupo si aún se satisfacen las condiciones para el diálogo. El árbitro siempre guarda un equilibrio entre su pericia y su actitud de servicio, pero sin adoptar un papel de “experto” que quitaría énfasis a las ideas y a la responsabilidad de los miembros del equipo.

A medida que el equipo adquiere experiencia y destreza, el árbitro pierde importancia y se transforma gradualmente en un participante más.

4.1. Equilibrio entre diálogo y discusión

En el aprendizaje en equipo, la discusión es la contrapartida necesaria del diálogo. En una discusión se presentan y defienden distintos puntos de vista y, como explicamos antes, esto puede brindar un análisis útil de toda la situación. En el diálogo se presentan varios puntos de vista con el propósito de descubrir una perspectiva nueva. En una discusión se toman decisiones, mientras que en un diálogo se exploran asuntos complejos.

Cuando un equipo debe llegar a un acuerdo y se deben tomar decisiones, se requiere algún tipo de discusión. A partir de un análisis en común, es preciso sopesar los distintos puntos de vista y seleccionar el preferido (que quizá sea uno de los originales o uno nuevo surgido de la discusión).

Las discusiones productivas convergen en una conclusión o curso de acción.

Los diálogos, en cambio, son divergentes; no procuran el acuerdo, sino una comprensión más profunda de asuntos complejos. Tanto el diálogo como la discusión pueden desembocar en nuevos cursos de acción, pero las acciones a menudo constituyen el foco de la discusión, mientras que en el diálogo, las acciones nuevas surgen como subproducto.

Un equipo de aprendizaje domina el movimiento que va del diálogo a la discusión. Las reglas de juego y las metas son diferentes. Si los equipos no las distinguen, no tienen diálogo ni discusión productiva.

Entre los miembros de un equipo que entabla diálogos regularmente se desarrolla una relación singular. Se crea una profunda confianza que se traslada a las discusiones y una mayor comprensión de la singularidad de la perspectiva de cada persona.

Aprendemos el arte de mostrar una posición con respeto en vez de ser respetados por nuestra posición. Cuando corresponde defender un punto de vista, lo hacemos con mayor gracia y menos rigidez, es decir, sin la determinación de “ganar”.

Las aptitudes que permiten el diálogo son similares a las que permiten evitar que las discusiones sean destructivas para volverlas productivas.

Me parece adecuado concluir el desarrollo del tema con una frase de Peter Senge: “Cada persona constituye una perspectiva única acerca de una realidad más amplia. Si yo puedo ‘mirar’ a través de tu perspectiva y tú de la mía, veremos algo que no habríamos visto a solas”.

ANEXO

BASES PARA FACILITAR EL TRABAJO EN EQUIPO

- A. ¿QUÉ HAGO YO MISMO PARA...?
- B. ¿CÓMO AYUDO A LOS OTROS PARA...?
 1. Buscar formas de interacción.
 2. Crear un clima positivo.
 3. Hacer que todos nos escuchemos.
 4. Lograr que nadie le corte la palabra al otro.
 5. Asegurar que todos expresen sus ideas.
 6. Lograr que se tomen decisiones y se efectúe el seguimiento.
 7. Lograr que no se vote ni se espere unanimidad, sino consenso.
 8. Asegurar que todos tengan su espacio y tiempo para participar.
 9. Lograr que no se descalifique, ni se censure, la idea de nadie.
 10. Asegurar que exista mutuo respeto.

Recuerde que cada uno tiene su propio marco de referencia y que el de los otros puede enriquecer el propio con los aportes mutuos

GLOSARIO

Aprendizaje: no significa adquirir más información, sino expandir la aptitud para producir los resultados que deseamos (Peter Senge).

Aprendizaje en equipo: proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean (Peter Senge).

Aprendizaje a través de la experiencia: cambio en el comportamiento que resulta de la reflexión disciplinada sobre una experiencia, asociada con el descubrimiento de que algo nuevo es posible.

Aprendizaje a través de la acción: síndrome conformado por una serie de actividades que, cuando son llevadas a cabo efectivamente, producen un efecto sinérgico que crea un contexto para la decisión creativa en situaciones inciertas, de modo que el decisor se sienta más seguro de obtener un resultado efectivo.

Grupo de trabajo: conjunto de personas para el cual no hay necesidad ni razón significativa de rendimiento incremental que requieran su transformación en equipo.

Pseudoequipo: grupo para el cual podría existir una necesidad o razón significativa de rendimiento incremental, pero que no está tratando realmente de conseguirlo.

Incremental: se trata de un término difundido a partir de la aparición de una nueva herramienta administrativa denominada *reingeniería* (tema que se verá en el Módulo 2). En ese campo se ha difundido la oposición entre “mejoras *incrementales*” y “mejo-

ras *radicales*". Una mejora incremental supone optimizar el rendimiento "haciendo más eficazmente lo que se está haciendo". En cambio una mejora radical implica un cambio espectacular en el rendimiento, a partir de pensar "una nueva forma de hacer lo que se está haciendo".

Equipo potencial: grupo para el cual hay una significativa necesidad de rendimiento incremental y que, realmente, está tratando de mejorar su rendimiento. Sin embargo, habitualmente, necesita más claridad acerca de su propósito, metas o resultados de trabajo, y más disciplina para elaborar un enfoque de trabajo común.

Equipo verdadero: número pequeño de personas con capacidades complementarias que tienen objetivos comunes y comparten el mismo enfoque de trabajo, sintiéndose mutuamente responsables.

Equipo de alto rendimiento: equipo verdadero en el que sus miembros tienen un grado de compromiso excepcional.

Discusión: comunicación interpersonal en la que se presentan y defienden distintos puntos de vista.

Diálogo: comunicación interpersonal en donde se presentan varios puntos de vista con el propósito de descubrir un punto de vista nuevo.

AUTOEVALUACIÓN

1. Ud. seguramente participa en uno o varios grupos o equipos de trabajo dentro de la organización o fuera de ella. Tomando como base la “curva de rendimiento” del equipo, ubique cada uno de ellos en el tipo que corresponda y justifique su respuesta. Realice posteriormente un listado acerca de qué acciones deberían llevarse a cabo para pasar al siguiente nivel.

2. Aproveche el ejercicio anterior y reflexione acerca de la estructura de cada uno de esos equipos. ¿A qué modelo estructural de los propuestos por Peter Drucker se parece más cada uno de los equipos?

3. Trate de utilizar el modelo RACI para planificar alguna actividad conjunta en la que Ud. esté involucrado.

4. ¿Alguna vez participó de algún equipo (de cualquier tipo y en cualquier ámbito) que tuviera un rendimiento excepcional? Si la respuesta es positiva, trate de identificar las características destacables de ese equipo. Propóngale a algunos colegas realizar el mismo ejercicio y reúnanse para comparar las conclusiones, teniendo como objetivo de la reunión la extrapolación de esas características a alguna actividad grupal que estén realizando en la actualidad.

Unidad 6

MARKETING INTERNO Y COMUNICACIÓN

1. INTRODUCCIÓN

Las actuales reglas de juego de la economía obligan a la empresa a construir su oferta (producto/servicio) de forma diferente, abarcando las expectativas, necesidades y motivaciones de otro mercado: el del conjunto de sus empleados.

El marketing interno aparece como la resultante y expresión del cruce entre lo que funciona con los consumidores (el marketing externo), y la realidad de este nuevo mercado a conquistar.

Abordar el marketing interno significa considerar la gestión y la optimización de los trabajadores como una finalidad en sí misma, y no como uno de los medios puestos al servicio de la empresa para alcanzar con más seguridad los objetivos de rentabilidad.

Así como los sistemas de gestión se vuelven obsoletos y los productos y servicios deben renovarse en función de la etapa de su ciclo de vida, las personas van cambiando, evolucionando y transformando sus aspiraciones.

El objetivo último del marketing interno es potenciar la productividad de la empresa, pues este factor es el elemento fundamental para poder salir del estado en el que se ven sumidas muchas organizaciones como consecuencia de los conflictos sociales, de la desmotivación y de la falta de integración del factor humano en los fines de la propia organización.

La idea básica sobre la que se constituye esta estrategia es la de la adaptación de la empresa a un trabajador que ha cambiado y cambia profundamente, esto es, a un entorno humano en continua evolución.

Los trabajadores están evolucionando como consecuencia del impacto simultáneo de una serie de factores que han permitido incrementar su nivel cultural, sus capacidades y posibilidades de expresión, sus canales y medios de información, sus niveles de asesoramiento y protección legal; todos estos factores lo han vuelto más crítico, más escéptico y, como consecuencia, más reacio a integrarse en instituciones que no le garanticen plenamente su desarrollo personal, social y económico.

En la presente unidad, analizaremos el marketing interno, partiendo de su necesaria analogía con el marketing externo y pasando por las fases de su implementación exitosa, para desembocar finalmente en algunas reflexiones sobre un tema esencial para que estas iniciativas tengan impacto en la conducta de las personas: la comunicación en las organizaciones.

2. MARKETING INTERNO

2.1 Concepto y analogía con el marketing externo

El marketing interno está constituido por un conjunto de técnicas que permiten “vender” la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, directivos y demás componentes, a un “mercado” constituido por los trabajadores, “clientes internos”, que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad

Para establecer la comparación entre los componentes constitutivos del marketing externo y del marketing interno, podemos efectuar las siguientes similitudes:

Marketing externo	Marketing interno
Cliente.	Trabajador.
Producto.	Empresa.
Técnicas de ventas.	Comunicación interna/Participación.
Fuerza de ventas.	Conducción/Mandos medios.
Profundos cambios de gran impacto en el marketing: tecnológicos; demográficos; en las ideas, valores y creencias; políticos; regulatorios; laborales y socioeconómicos.	Profundos cambios de gran impacto en las relaciones humanas: inestabilidad del vínculo, polarización de la escala salarial, cambios frecuentes de control accionario, internacionalización; obsolescencia del conocimiento, desfasaje entre oferta y demanda cuantitativa y cualitativa; disminución del precio y de la utilidad de algunos puestos de trabajo.
Objetivos cuantitativos.	Incrementar la motivación/incrementar la productividad.

Veamos con cierto detalle estos componentes:

1 Cliente

El empleado es el cliente interno de la empresa, cuyos deseos, preocupaciones, necesidades, etc. deberán ser conocidos y considerados si se desea evitar el fracaso de toda la estrategia.

Es importante conocer sus defectos y debilidades para transformarlos en ventajas y oportunidades.

Con este interlocutor hay que negociar y llegar a acuerdos. A este cliente es preciso venderle el concepto de empresa que tene-

mos o queremos y con él hay que contar de cara al desarrollo futuro de la misma.

Para el conocimiento del “cliente interno” se utilizarán técnicas de investigación sociolaboral, análogas a las utilizadas por el marketing externo.

2. Producto

El producto que vamos a ofrecer a este cliente interno es la empresa, con necesidades concretas, objetivos que es necesario alcanzar para poder garantizar su supervivencia y con una organización, planes y políticas en las que deberán participar todos sus componentes para asegurar su efectividad.

Las características finales de este producto “elaborado” por todos los integrantes de la empresa serán unas mejores condiciones de trabajo, una mayor participación en todos los niveles, un mejor clima laboral, una mayor integración, motivación y productividad, y como consecuencia de todo ello un más elevado valor intrínseco del producto, cuyo beneficio repercutirá en todos los grupos sociales.

3. Técnica de Ventas

La técnica de ventas debe basarse en la comunicación interna y en la participación del personal.

La comunicación interna descendente permitirá “vender” la idea de empresa que se quiere establecer. La comunicación ascendente permitirá, por un lado, conocer la opinión del mercado interno y, por el otro, detectar la coherencia entre el mensaje transmitido y el mensaje recibido, con el objeto de cuantificar los desvíos e implementar las oportunas modificaciones del plan interno.

La participación a través de grupos de trabajo o círculos de calidad permitirá perfeccionar el producto final, tanto en lo material como en el componente integrador que constituye el cuerpo de la empresa.

4. *Fuerza de Ventas*

En principio está constituida por el conjunto completo de directivos y mandos medios de la empresa.

El rol de la alta dirección es fundamental, ya que de no existir un modelo de gestión participativo, difícilmente podrán aplicarse los principios del marketing interno.

5. *Profundos cambios de gran impacto*

En los últimos años se están produciendo profundas discontinuidades de distinta índole que afectan la esencia del marketing, tanto externo como interno.

Respecto del marketing externo podemos mencionar cambios:

- *tecnológicos*: facilidades de acceso a la información, avance de las comunicaciones, funcionalidad de los productos, conocimientos
- *en ideas, valores y creencias*: moda, instituciones, sexualidad, conciencia de la propia salud, religiosidad, rol del estado, ética, turismo, etc.
- *demográficos*: envejecimiento de la población, migraciones internas y externas, etc.
- *laborales*: incorporación de la mujer a puestos de trabajo a los que no tenía acceso, requerimientos educativos, etc.
- *políticos y socioeconómicos*: ciclos de estabilidad y fluctuaciones, opinión pública, tendencias normativas, distorsiones en la pirámide socioeconómica, etc.
- *regulatorios*: caída de muchas barreras competitivas, impacto del Mercosur, etc.

Respecto del marketing interno, mencionamos:

- *inestabilidad del vínculo*: inestabilidad emocional, niveles de compromiso, pérdida de “márgenes de libertad”, etc.
- *polarización de la escala salarial*: distorsión de la equidad
- *cambios frecuentes de control accionario y globalización*: corto-placismo, desplazamiento del eje de las decisiones, futuro desligado del rendimiento, etc.
- *obsolescencia del conocimiento*: pérdida de los “derechos

- adquiridos”, presión constante por estar al día, distorsión del “valor llave personal” y del concepto de experiencia
- *desfasaje entre oferta y demanda cuantitativa y cualitativa*: frustración, desmotivación
 - *disminución del precio y utilidad de algunos puestos de trabajo*: es el caso de los empleos rutinarios, sin poder de decisión (puestos “low skill”).

6. *Objetivo Final*

El objetivo último que se persigue es incrementar el nivel de motivación para mejorar la productividad.

2.2 Etapas de un plan de marketing interno

El principio básico es fácil de comprender: la optimización de la gestión de los trabajadores de una empresa no puede hacerse sin el acuerdo previo y el compromiso de todos los miembros del personal, cualquiera sea su ubicación dentro de la estructura. Hay que lograr que todos adhieran al sistema de valores propuesto por la empresa.

El marketing interno se enraíza progresivamente en la empresa en torno de la búsqueda y aparición de los dos efectos de aseguramiento y valorización que harán emerger naturalmente al tercero: el de identificación, tal como se observa en los cuadros de las páginas posteriores.

Así, cada fase del marketing interno corresponde, en su puesta en práctica, a uno de sus efectos:

→ El *aseguramiento* se obtendrá al final de la Fase 1 de los estudios de mercado interno, momento en que la gente de Personal pondrá en marcha acciones concretas de reajuste, a partir de la consideración objetiva de los resultados de las investigaciones efectuadas en torno del personal previamente informado.

→ La *valorización* tendrá lugar en el momento de comunicar el proyecto de la empresa, el que deberá transmitir ideas de pro-

greso, de mejora de imagen y de desarrollo, a la vez cuantitativo y cualitativo, en cuanto a los individuos y a la comunidad (Fase 2 del marketing interno). Todo ello independientemente de que este proyecto de empresa sea de verdad la resultante y la expresión de una verdadera consulta interna y de una progresiva gestión de consenso.

→ La *identificación* podrá apreciarse en el momento de la incitación al personal para participar activamente en el desarrollo de la empresa, por la vía de organizar nuevas estructuras de trabajo que faciliten la toma de decisiones y estimulen la innovación.

Es el caso de la Gestión Preventiva de Recursos Humanos y la posibilidad de que surjan los Círculos de Calidad (Fase 3 del marketing interno).

En el cuadro de la página siguiente se observa la relación entre el marketing interno y el marketing externo a través de las tres fases del proceso.

Las tres Fases del marketing interno son las siguientes:

- conocer y comprender el mercado interno
- adecuarlo a las exigencias del mercado externo
- organizar el cambio y movilizar a los hombres para triunfar.

Puesto en práctica de este modo, el marketing interno será, para cada ejecutivo, la respuesta más realista y eficaz a los problemas de motivación y compromiso del personal en la vida cotidiana y en el desarrollo de la empresa.

La originalidad de este concepto y la eficacia de su puesta en práctica en la empresa no provienen de las diferentes disciplinas que contiene, sino por la forma lógica en que se suceden cada una de sus disciplinas. A su vez, asegura la coherencia indispensable para establecer una acción de cambio que será forzosamente larga, porque se dirige no solo a las rutinas de funcionamiento, sino fundamentalmente a las mentalidades, a las culturas y a las creencias.

Las funciones psicosociológicas del proceso de Marketing



En el cuadro de la página 224 observamos cada una de las tres fases del marketing interno, las que serán desarrolladas a continuación.

- Fase 1: *Conocimiento y comprensión del mercado interno*

Esta etapa permite obtener una “radiografía” de la empresa, es decir, una imagen objetiva y no especulativa que hace posible un diagnóstico seguro.

Esta necesidad implica establecer ciertos requisitos que deberán estar claramente enunciados y ser comprendidos y compartidos por todas las personas implicadas.

Los requisitos a considerar son los siguientes:

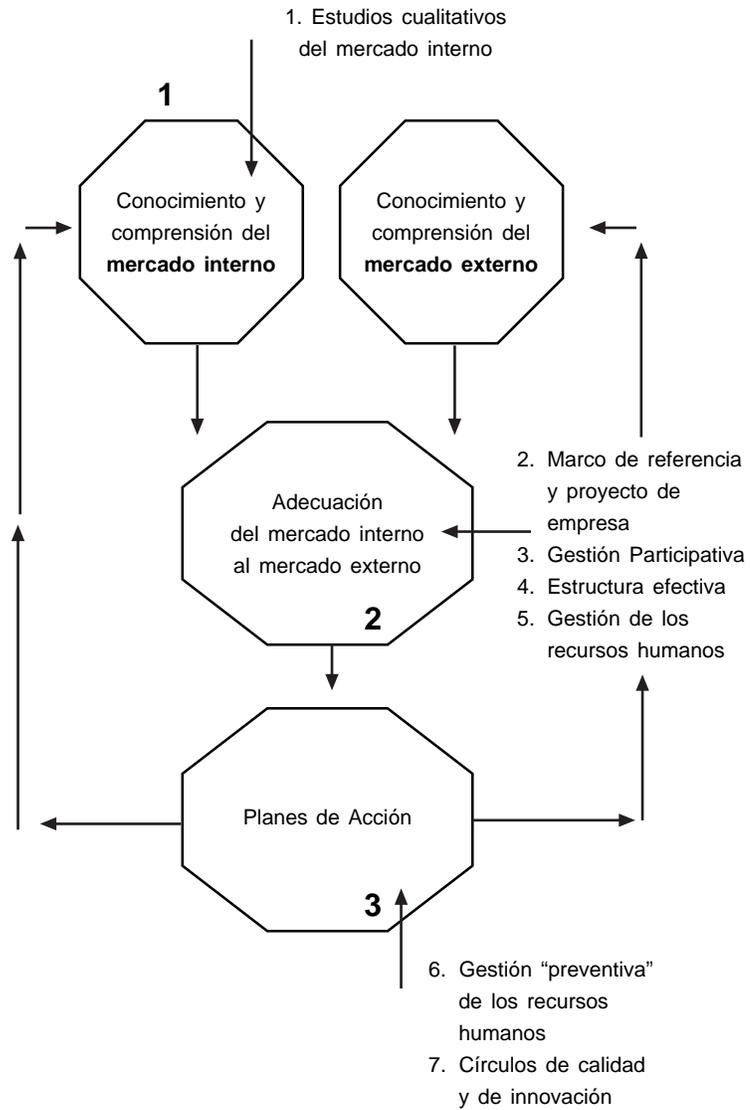
- se ha de aceptar la necesidad de recurrir a expertos en comunicación que ofrezcan garantías de experiencia, neutralidad y profesionalismo
- la garantía del anonimato y la confidencialidad deben aparecer como la base esencial de la relación de confianza mutua
- hay que ser perfectamente consciente de que realizar una tarea de este tipo tiene una incidencia un tanto negativa, dado que en casi todos los casos hubo estudios y auditorías previas mal realizadas. La amenaza del desempleo y las permanentes reestructuraciones, fusiones y alianzas hacen que los empleados desconfíen de este tipo de procesos. Por eso hay que realizar un gran esfuerzo para asegurarse de que el personal tiene toda la información que le concierne y que puede vivir este proceso como una ayuda y no como una amenaza.

Para poder concretar esta etapa es necesario efectuar una serie de estudios cualitativos de motivación, de comunicación, de imágenes y de clima empresarial.

- *Fase 2: Adecuación del mercado interno a las exigencias del mercado externo*

La capacidad de reacción de la empresa, medida en razón de su habilidad para resolver los diferentes problemas y superar los obstáculos en el camino de su crecimiento, depende esencialmente de su mayor o menor aptitud para:

Enfoque global del Marketing Interno



- a. analizar objetivamente los elementos de una nueva situación
- b. movilizar al conjunto del personal y a la organización para enfrentar un acontecimiento imprevisto
- c. tomar las mejores decisiones y asegurar su puesta en práctica y su seguimiento

En un entorno hostil, dinámico y altamente competitivo como el actual, las empresas deben poseer:

- mecanismos de reacción rápidos, flexibles y efectivos
- circuitos de decisión cortos y eficaces (lo que supone una mayor descentralización)
- personas que puedan movilizarse inmediatamente, completarse y enriquecerse en todos sus planos:
 - ◆ cerebral: reflexión, análisis, observación e imaginación
 - ◆ afectivo: atención, relación, comunicación, sensaciones e intuiciones
 - ◆ instintivo: acción, esfuerzo, capacidad de realización y recursos de energía.

Cada una de las tres disciplinas que forman esta Fase 2 del marketing interno ofrece una respuesta satisfactoria a cada uno de los tres imperativos ya enunciados:

- Marco de Referencia Fundamental
- Gestión Participativa
- Gestión Preventiva de los Recursos Humanos

Nos centramos ahora en cada uno de ellos particularmente:

a. El Marco de Referencia Fundamental

El marco de referencia fundamental se elabora a partir de la percepción de cada uno de los ejecutivos, con una participación del personal lo más amplia posible.

Con esta información, la alta dirección debe decidir modificaciones, incluir aportes o efectuar reajustes a la situación actual. De este modo quedará constituido un nuevo marco de referencia

que indicará la visión colectiva y coherente de las personas que integran la organización.

Puestas así de manifiesto, la brecha entre el “Marco de referencia constatado” y el “Marco de referencia proyectado”, indicarán por deducción las acciones a emprender para concretar el Proyecto de Empresa.

Este proceso permite reducir considerablemente los frecuentes efectos de desmotivación y falta de compromiso, e incluso otros modos más nocivos y amenazantes como el rechazo, la resistencia al cambio y el sabotaje de iniciativas.

Las personas son hoy la principal herramienta de la empresa, pero tienen la característica de no dejarse explotar fácilmente. Se trata de un activo que exige una inversión larga y minuciosa.

b. Gestión Participativa

La actual evolución de la cultura y de los estilos de vida de los individuos, los hace más adultos y autónomos, al mismo tiempo que requieren cada vez más información para comprender y resolver los problemas a los que se enfrentan.

La gestión participativa consiste en motivar e involucrar a cada colaborador de la empresa en el ejercicio cotidiano de las seis disciplinas siguientes:

- 1) conocer y comprender las acciones internas y externas de la empresa
- 2) prever las tendencias y evoluciones
- 3) fijar y respetar los objetivos y finalidades del desarrollo de la empresa
- 4) investigar y obtener los medios adecuados
- 5) organizar y participar en las acciones
- 6) establecer y aplicar los sistemas de seguimiento y control.

El cruce de la información que se obtiene del perfil de cada directivo con los elementos del Marco de Referencia dará a la empresa su estilo de gestión. Para ello bastará definir las reglas de juego internas, es decir, los canales de comunicación ligados a

esta nueva dirección de personal, la responsabilidad en la toma de decisiones, el grado de delegación y los mecanismos de control.

La gestión participativa trata de repartir mejor los poderes en un mundo cada vez más complejo y exigente, en función de las capacidades reconocidas de cada uno y de las zonas de responsabilidades correspondientes, y no con relación a criterios aproximados de apreciación, muy frecuentemente subjetivos.

Por el contrario, la gestión participativa impone un gran rigor y, sobre todo, el establecimiento de sistemas de seguimiento y de control para asegurarse, a todos los niveles, de que los objetivos previamente negociados estén plenamente logrados o en curso de realización.

La gestión participativa tiene sentido sólo en la medida en que las funciones de cada individuo estén claramente definidas, las capacidades reconocidas y los sistemas de promoción sean equitativos.

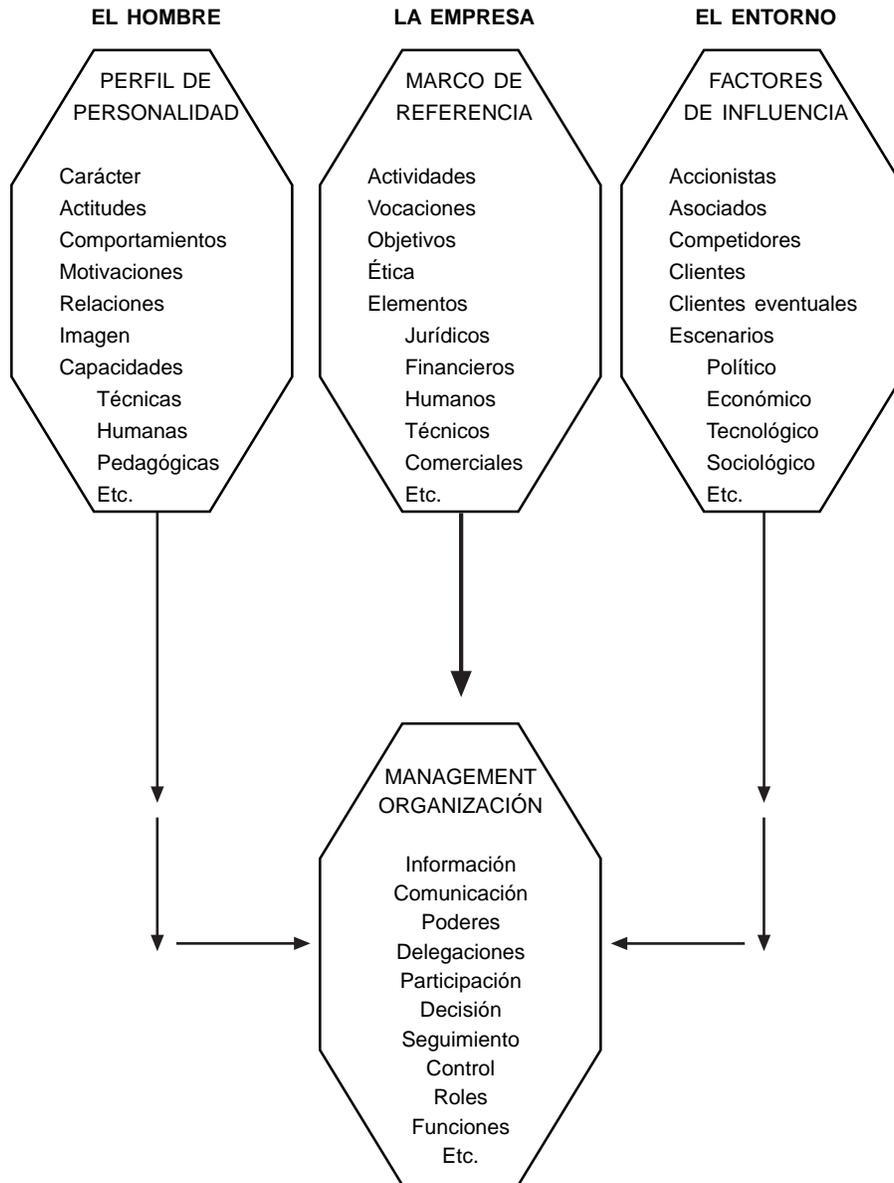
En el cuadro de la próxima página, se sintetizan las tres vertientes de las que debe nutrirse la organización para diseñar su estructura y establecer las políticas que posibiliten el logro de los objetivos, reduciendo al mínimo la posibilidad de conflictos.

c. Gestión Preventiva de Recursos Humanos

La gestión preventiva de recursos humanos tiene los siguientes objetivos:

- reconciliar las imposiciones, a veces inhumanas, de la competencia con las más “filosóficas” ligadas al respeto y a la toma en consideración de la legítima necesidad individual de desarrollarse
- facilitar a la empresa los medios que le permitirán evaluar su capital humano, adaptarlo a las exigencias del mercado externo y optimizar permanentemente ese activo, tanto en interés de los individuos como de la comunidad.

En este marco ético hay que concebir el establecimiento de un sistema de gestión preventiva de los recursos humanos, informar al



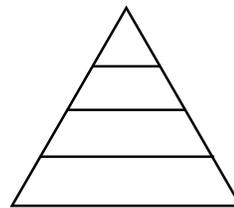
EL IMPERATIVO DE LA COHERENCIA EN EL MANAGEMENT

conjunto del personal e implicar progresivamente a los directivos en su concepción, lanzamiento, funcionamiento y explotación.

Para que este modelo de gestión sea efectivo, debe tenerse en cuenta que:

- todo sistema de evaluación con fines de control y que concierna a las personas, debe ser concebido y realizado por los afectados
- todo aporte exterior (técnicas, consultores, etc.) debe ser

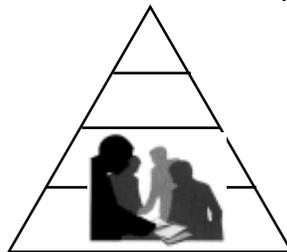
Presentación de la gestión preventiva de los recursos humanos, en el contexto del marketing interno



**FINALIDADES SOCIALES
DE LA EMPRESA
“VALORIZACIÓN DEL
CAPITAL HUMANO”**

**HOMBRES Y MUJERES
MOTIVADOS, IMPLICA-
DOS Y COMPETENTES**

perfil del individuo



**FINALIDADES ECONÓMICAS
DE LA EMPRESA
“VALORIZACIÓN DEL
CAPITAL FINANCIERO”**

**UNA ORGANIZACIÓN
RACIONAL, REACTIVA Y
EFECTIVA**

perfil del puesto



atentamente examinado y traducido a la cultura y a la vida cotidiana de la empresa

- la implementación de un proceso que acarrea un cambio de actitudes y mentalidades debe ser objeto de preparación psicológica y de una ejecución integradora.

En el cuadro siguiente podemos observar de qué manera a través de la gestión preventiva de los recursos humanos, la organización logra conciliar los objetivos sociales y los económicos, llegando a generar un ambiente de trabajo donde las personas rinden al máximo y se involucran personalmente en la tarea que realizan, al mismo tiempo que la empresa obtiene mejores rendimientos como consecuencia de esta situación.

- Fase 3: *Mobilización general en torno a las acciones de mejora*

Las únicas oportunidades que tiene la empresa de asegurar las bases de su existencia y la dinámica de su desarrollo residen en sus capacidades y aptitudes para comunicar e innovar en el ámbito técnico, comercial, económico y social.

Los Círculos de Calidad pueden ser una respuesta a esta necesidad, ante la competencia extrema existente en la mayoría de los mercados, así como la incapacidad de las organizaciones para aprovechar al máximo todos los recursos de la empresa, en especial los humanos, con las técnicas clásicas.

Un Círculo de Calidad es una reunión, periódica y voluntaria de un grupo de personas que, bajo la dirección de un coordinador competente, buscará y propondrá soluciones creativas, apuntando a mejorar los niveles de calidad del conjunto de prestaciones de la empresa dirigidas a su mercado externo y a su mercado interno.

La filosofía de los programas de Círculos de Calidad se basa en una gestión apoyada en el principio de confianza en contraposición con el principio de autoridad clásico.

3. COMUNICACIÓN

3.1 La naturaleza de la comunicación humana

Uno de los principales problemas de la comunicación humana surge a partir de suponer que es fácil comunicarse correctamente. En realidad es fácil comunicarse, pero es difícil comunicarse bien. A pesar de que hemos estado comunicándonos con otros desde que nacimos, no siempre somos comunicadores efectivos.

La comunicación humana ocurre cuando una persona responde a un mensaje y le asigna significado.

Las dos partes claves de esta definición son el mensaje y el significado.

Los mensajes son cualquier símbolo al que la gente presta atención y para el que se crea un significado en el proceso de comunicación. Los mensajes pueden tomar diversas formas: palabras habladas, palabras escritas, expresiones faciales, pensamientos o sentimientos.

Básicamente existen dos grupos de mensajes: los *mensajes internos*, aquellos que nos enviamos a nosotros mismos, y los *mensajes externos*, aquellos de nuestro entorno frente a los cuales reaccionamos (incluyendo a otras personas).

Los significados son imágenes mentales que creamos para ayudarnos a interpretar fenómenos y desarrollar un sentido de entendimiento. Las personas responden a los mensajes que se emiten de manera interna o externa, y les asignan significados al comunicarse.

3.2 La comunicación como un proceso de organización

La comunicación humana es un proceso dinámico y continuo. Es el proceso que permite a los miembros de la organización trabajar juntos, cooperar e interpretar las necesidades y las actividades siempre cambiantes de la organización. La comunicación humana no comienza ni termina. Las personas están involucradas constantemente en la comunicación consigo mismas y con otras, especialmente en la vida de la organización.

Los miembros de una organización deben ser capaces de reconocer e interpretar la gran variedad de mensajes disponibles, que les permiten responder de manera apropiada a distintas personas y situaciones. Nadie puede elegir no comunicarse. La comunicación es una realidad inevitable de la pertenencia a una organización y de la vida en general. La persona siempre estará implicada en alguna forma de comunicación, aunque sea consigo misma.

La comunicación:

- no es un proceso lineal (emisor → receptor), sino un proceso de desarrollo continuo: como comunicadores, enviamos y recibimos simultáneamente muchos mensajes a distintos niveles
- está ligada al contexto en el que ocurre, es decir, al tiempo y espacio que rodea la comunicación
- es irreversible: una vez que se ha comunicado algo a alguien, el acto comunicativo no puede retractarse. El acto de la comunicación se hizo permanente desde el momento en que ocurrió. Al volver a declarar o cambiar mensajes anteriores, no los borra sino que sólo los enmienda
- es una negociación, ya que se trata de un proceso compuesto por una infinidad de elementos que interactúan de una manera simultánea (mensajes, significados, contexto, relaciones entre las partes, experiencias pasadas, objetivos que persiguen y los efectos de la comunicación sobre las personas y las situaciones).

3.2.1 Significado e información

Los seres humanos tienen un apetito insaciable por crear significados. Luchamos por saber qué sucede alrededor de nosotros, por entender a las personas con las que interactuamos y por obtener un control sobre las distintas situaciones en las que nos encontramos. Las organizaciones a menudo son confusas para sus miembros. La comunicación es una herramienta básica para ayudarnos a comprender personas y situaciones distintas. Necesitamos información para ayudarnos a guiar nuestras acciones.

La información está muy ligada con el significado. Mientras que el significado es el proceso de “dar sentido” a los mensajes, la información es el “sentido que le damos” al crear los significados. Los significados que creamos tienen valor de información para nosotros, en la medida que nos ayudan a comprender, interpretar y predecir los fenómenos.

La información se deriva de las experiencias que tenemos y de los significados que creamos activamente, al responder e interpretar los mensajes.

La perspectiva con la que abordamos el concepto de información se refiere a las interpretaciones de la realidad desarrolladas internamente. Cada individuo deriva información de los significados que ha creado. Más aún, la información tiene la importante función de dar sentido a los esfuerzos humanos, ayudando a que los individuos comprendan los fenómenos complejos de la organización y desarrollen estrategias efectivas para lidiar con ellos.

La creación de significados es un proceso muy personal. Todas las personas son únicas y también lo son sus percepciones de la realidad y creaciones de significado. Distintas personas pueden llegar a interpretar una misma situación de maneras muy diferentes. La creación de significado no es un proceso mecánico, sino que forma parte de un proceso de comunicación.

Los significados están en las personas, no en las palabras, objetos o cosas. Ninguna palabra está impregnada de significado. Los seres humanos crean significados para las palabras con el fin de comprenderlas.

Las personas son propensas a no estar de acuerdo en muchos temas, según sus creaciones individuales de significado, y estos desacuerdos de interpretación pueden conducir a la sospecha mutua, la hostilidad y a un conflicto sin resolver. Pero también pueden conducir a un entendimiento y a una creatividad crecientes.

Existen estrategias de comunicación que pueden ayudar a los miembros de la organización a trabajar a través de sus distintas interpretaciones de la realidad y aprender unos de otros.

3.2.2 La comunicación y la percepción

La percepción es el proceso a través del cual las personas concientizan los mensajes internos o externos, y los interpretan para crear significados. Los seres humanos perciben el mundo a través de sus sentidos: vista, oído, gusto, tacto, olor, balance y conciencia del calor, frío, dolor, placer, presión... Además de percibir *mensajes externos* a través de los sentidos, distinguen *mensajes internos* generados fisiológicamente (hambre, fatiga, nerviosismo) y mentalmente (pensar, fantasear, elegir).

La habilidad para controlar los procesos perceptivos es una importante destreza de comunicación, que se aprende y desarrolla con el tiempo a través de la experiencia.

Un problema importante al controlar la percepción es la abrumadora cantidad de mensajes potenciales que percibe la persona.

Las personas sólo tienen un espacio cognoscitivo limitado para procesar información.

Tratar de percibir todos los mensajes disponibles conduciría a una sobrecarga de información. Para complicar aún más el proceso perceptivo, las personas no tienen la habilidad de percibir todo lo que les rodea, por sus limitaciones sensoriales.

Los seres humanos han desarrollado el proceso cognoscitivo de percepción selectiva para maximizar la eficiencia de los mensajes que perciben y minimizar los problemas perceptivos ocasionados por las limitaciones cognoscitivas y sensoriales.

La percepción selectiva es el proceso a través del cual las personas atienden los mensajes más importantes del conjunto total potencialmente perceptible y utilizan los mensajes elegidos para darle sentido a su situación actual. El proceso de percepción selectiva consta de tres partes interrelacionadas:

- *Atención selectiva*: se enfoca en los mensajes claves
- *Habitación*: bloqueo de mensajes extraños o no importantes
- *Cierre*: juntar todos los mensajes recolectados a través de la atención selectiva y ordenarlos en una configuración significativa.

Las personas no sólo discriminan los mensajes que consideran más importantes, sino que clasifican los mensajes a los que ponen atención. Las personas actualizan su selección de mensajes importantes permanentemente y cambian la prioridad de los mensajes que han seleccionado.

La atención selectiva y la habituación operan simultáneamente. Las personas desarrollan su habilidad para bloquear mensajes externos (ruidos, señales visuales perturbadoras) y mensajes internos (fatiga, fantasías) que consideran sin importancia.

Al emprender el cierre, las personas deben darle sentido a la situación actual utilizando la información limitada recolectada de los mensajes a los que se puso atención. Esto se hace llenando los espacios en blanco entre los mensajes con suposiciones basadas en experiencias anteriores y en la lógica del receptor.

Es evidente que distintas personas concretarán este proceso de diferentes maneras. Las decisiones acerca de qué mensajes bloquear, a cuáles prestar atención y qué configuraciones y suposiciones utilizar para el cierre, casi siempre están basadas en las experiencias anteriores.

Como las experiencias son únicas, conducen a los individuos a realizar elecciones distintas y a percibir la realidad de manera diferente.

La realidad no siempre es un fenómeno en el que existe un acuerdo objetivo. Es una interpretación subjetiva de los fenómenos que las personas crean para sí mismas, basándose en sus percepciones individuales y en sus orientaciones culturales.

La cultura brinda un marco perceptual compartido que disminuye la subjetividad de la percepción y genera estructuras de interpretación compartidas de la realidad. Dentro de este concepto, la pertenencia a una organización promueve la identificación de los miembros, lo que a menudo conduce a una toma de perspectiva compartida.

Una consecuencia importante de las diferencias de percepción entre las personas es la necesidad de que la comunicación interpersonal revise y clarifique los significados que crea la gente.

Las personas no pueden intercambiar significados; sólo pueden intercambiar mensajes en comunicación. Cuanto más efecti-

vos sean los mensajes que se mandan uno a otro, más probabilidad existe de que las comunicaciones sean capaces de crear significados superpuestos (similares), compartiendo así la información y desarrollando una comprensión comunicativa.

3.2.3 Información de contenido y de relación

Los mensajes proporcionan a las personas información de contenido y de relación. El nivel de contenido de la comunicación se refiere a la información real básica que se presenta en el mensaje.

El nivel de relación de la comunicación se refiere a los sentimientos subjetivos que expresan los comunicadores a través de dicha comunicación.

La información de contenido y de relación se expresa simultáneamente en cada mensaje de comunicación interpersonal que se envía y se recibe.

Es importante reconocer que cada vez que se le dice algo a alguien, no solamente se envían mensajes acerca del tema específico en discusión (información de contenido) sino que también se define la relación que está estableciendo con esa persona (información de relación).

Cada segmento de información que recolectamos a través de la comunicación de contenido nos proporciona más conocimiento acerca de la organización y del mundo que nos rodea, ayudándonos a lidiar con la incertidumbre.

El nivel de relación de la comunicación humana proporciona a las personas información acerca de la forma en que los otros sienten y se relacionan con ellas. Los seres humanos son criaturas sociales que dependen de sus relaciones con los demás para proporcionarse apoyo emocional mutuo, ayudar a resolver problemas difíciles y coordinar actividades complejas.

La calidad del desarrollo de la relación entre dos personas está fuertemente relacionada con la sensibilidad de la comunicación interpersonal, que puede entenderse claramente si los mensajes se visualizan en conjunto: desde los personales hasta los objetivos.

En muchos casos se emplea la comunicación objetiva porque las personas no son conscientes o son insensibles a la repercusión de sus mensajes en los otros.

3.3 Sistemas de mensajes de la comunicación humana

Los mensajes externos son las herramientas que la gente utiliza para comunicarse con otras personas. Existen dos tipos de sistemas de mensajes externos: los verbales y los no verbales.

Los sistemas de mensajes verbales incluyen el uso de las palabras y del idioma, tanto hablado como escrito, mientras que los sistemas de mensajes no verbales incluyen el uso de una amplia gama de mensajes sin palabras, desde los movimientos corporales hasta las señales del entorno, que las personas reciben y a los que asignan significado.

La comunicación verbal y la no verbal a menudo trabajan juntas. Los mensajes no verbales siempre rodean e influyen sobre los mensajes verbales, debido a que el medio utilizado para enviar mensajes verbales (palabras) es no verbal (señales vocales o visuales).

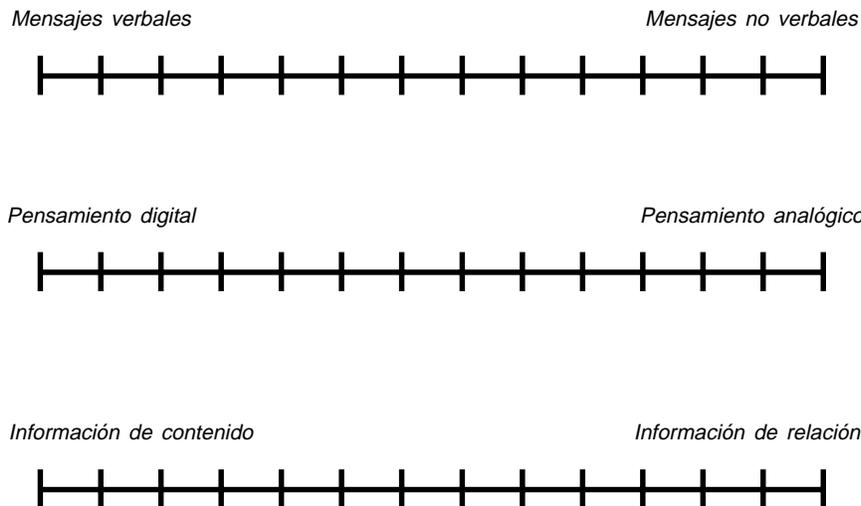
La comunicación verbal implica el uso del pensamiento digital, ya que las palabras representan objetos o ideas. El pensamiento digital se basa en el uso de un sistema arbitrario de símbolos diseñado para nombrar a un fenómeno. Las palabras no son las cosas que nombran. Son símbolos que se utilizan para dar significado a la experiencia. El idioma es una manera sintética de comunicación ya que las personas designan qué palabra se utilizará para qué experiencia. Esta es una de las razones principales por las que afirmamos que los significados están en las personas y no en las palabras que se usan.

La comunicación no verbal generalmente evoca un pensamiento analógico porque los mensajes no verbales, por lo general, describen directamente el fenómeno real que están expresando. El pensamiento analógico se basa en el uso de símbolos que tienen un parecido directo a los objetos que representan. Los mensajes no verbales, como las expresiones faciales, la postura, los gestos o

las señales vocales representan directamente las actitudes y las emociones del comunicador que las expresa; sin embargo, lo directo de la representación no debe confundirse con la fidelidad del mensaje, ya que las señales no verbales pueden estar puestas estratégicamente por los comunicadores.

El pensamiento analógico se utiliza básicamente para interpretar los mensajes orientados emocionalmente, al tiempo que el pensamiento digital se utiliza para comunicar mensajes orientados a los datos técnicos. Incluso la comunicación no verbal (básicamente analógica) es más efectiva para transmitir mensajes de relación y la comunicación verbal (básicamente digital) es más efectiva para transmitir mensajes de contenido .

Sintetizando en un cuadro:



Las relaciones expresadas en los gráficos precedentes implican que las señales no verbales son las más efectivas para transmitir mensajes emocionalmente ricos, y tienen un fuerte efecto al definir y desarrollar las relaciones interpersonales.

La comunicación de organización efectiva implica la coordinación, tanto de los datos como de las relaciones, lo que indica que los comunicadores efectivos deben utilizar los sistemas de mensajes, verbales y no verbales, de manera competente.

3.3.1 Sistemas de mensajes verbales

Los sistemas de mensajes verbales implican el uso del idioma. El idioma, como un transmisor de información compleja, ha desempeñado una función importante de enlace de tiempo para las sociedades modernas.

El enlace de tiempo es el almacenamiento del conocimiento y las experiencias humanas y la transmisión de estas experiencias. El idioma escrito le ha brindado a la humanidad fuentes de información relativamente permanentes, estables y generalizadas. El desarrollo de los lenguajes de computación y de las tecnologías avanzadas permitirán a generaciones presentes y futuras enlazar información en el tiempo y procesar mensajes complejos de una manera muy efectiva.

El idioma escrito es una parte importante de la comunicación verbal, especialmente en las organizaciones formales.

La palabra escrita permite a las personas comunicar información de manera personal y dinámica. En cambio, es común que las personas olviden o interpreten mal la información hablada. La palabra hablada es generalmente transitoria; a veces se enuncia tan rápido que puede resultar difícil comprender y recordar todos los mensajes enviados.

Esto puede ocasionar problemas cuando se dan complejas instrucciones verbales y se olvidan o mal interpretan puntos importantes.

Con la comunicación escrita, las personas pueden leer a su propio ritmo y revisar las partes difíciles del texto.

La comunicación escrita es menos dramática que la interacción hablada, pero tiene la ventaja de la estabilidad, permanencia y formalidad.

Los mensajes orales pueden utilizarse para potenciar los mensajes escritos, si se quiere tener un impacto personal en la otra persona y mantener al mismo tiempo un registro formal de sus mensajes.

El idioma humano es una herramienta que utilizan distintos grupos de personas de manera diferente. Los idiomas cambian a medida que van cambiando las necesidades de las personas que los utilizan. Por esta causa, el idioma es un fenómeno emergente y los usuarios deben ser capaces de mantenerse al tanto de sus cambios y desarrollos.

En este proceso no sólo se crean e introducen palabras al lenguaje, sino que las palabras existentes adquieren nuevos significados.

3.3.2 Sistemas de mensajes no verbales

La comunicación no verbal es cualquier fuente externa de mensajes, distinta a las palabras, a la que responden las personas.

Existen muchos tipos de mensajes no verbales, interrelacionados, que funcionan de manera simultánea en la comunicación de organizaciones:

a. Artifacts

Los artifacts incluyen:

- apariencia física (figura corporal, tamaño, olor, color de piel...)
- apariencia personal (maquillaje, peinado, perfume, estilo de vestir, joyería...)
- objetos que lleva la gente (portafolios, libros, lapiceras...)
- objetos que usan las personas para decorar su entorno (relojes, títulos, mapas, pinturas, muebles, alfombras, libros...)

Estos mensajes tienen una fuerte influencia sobre las primeras impresiones que se lleva la gente de los otros.

En general, las personas intentan ejercer un fuerte control sobre muchos aspectos de su sistema no verbal *artifáctico*, escogiendo cuidadosamente su vestuario o los objetos que lo rodean, ya que representarán sus habilidades, talentos, experiencia o carácter.

Las culturas organizacionales influyen sobre las elecciones *artifácticas* de sus miembros.

b. Kinesis

La *kinesis* incluye las maneras en que las personas mueven sus cuerpos y toman una actitud, incluyendo la postura, los gestos, los movimientos de cabeza, de brazos y de piernas.

En este grupo existen tres tipos de gestos básicos:

- emblemas: tienen traducciones verbales directas (p.e. asentir con la cabeza para decir “sí”)
- ejemplificadores: acompañan el discurso y acentúan lo que se dice (p.e. dar un puñetazo a la mesa cuando se está enojado)
- adaptadores: son movimientos nerviosos inconscientes que se incrementan con el nerviosismo (p.e. dar golpes ligeros con los pies o rascarse)

Las posturas son también un aspecto importante del comportamiento *kinésico*, que comunica las reacciones del individuo a distintas personas y situaciones. Las posturas indican a menudo el nivel de implicación de una persona en una situación, así como su reacción (positiva o negativa) hacia aquellos que lo rodean.

c. Occulesics

Los *occulesics* comprenden las expresiones faciales y los comportamientos oculares.

En las personas, el rostro es el principal emisor de mensajes emotivos. Es importante igualar las expresiones faciales de los otros con la propia si se quiere comunicar que se está de acuerdo con ellos. Incluso, es importante demostrar la emoción facial que

es más apropiada para la situación (por ejemplo, no es apropiado atender al público con el ceño fruncido).

El comportamiento ocular incluye el contacto ocular (hacer contacto visual con alguien y mantenerlo), fijar la mirada (dirección, intensidad y duración) y el parpadeo. El contacto ocular puede comunicar una amplia variedad de sentimientos, dependiendo de las expresiones faciales que lo acompañen.

La dirección e intensidad de la mirada proporciona señales acerca del nivel de interés e implicación de la persona en una situación social.

Los comportamientos de parpadeo o esquivar la mirada, parecen desempeñar una función perceptual importante para los comunicadores. Al cerrar sus ojos o al alejar la mirada (mirar hacia el piso o hacia el techo, por ejemplo), el sujeto puede bloquear físicamente muchos mensajes visuales (una forma mecánica de habituación) y concentrarse en los mensajes y significados internos.

En resumen, los mensajes *oculésicos* pueden informarnos acerca de los estados emocionales de los demás y de los niveles de interés hacia las situaciones sociales o las personas.

d. Paralingüística

Son las señales vocales que acompañan al discurso, así como los sonidos del entorno. Las señales vocales incluyen el volumen, la graduación, el tono y la expresión en una voz, y el ritmo del discurso.

La *paralingüística* es la forma de comunicación no verbal vinculada más de cerca a la comunicación verbal.

Las investigaciones han puesto de relieve que el tono de voz de una persona tiene influencia significativa sobre la disposición de las otras personas a cooperar con el que habla.

Una de las razones por las que una clase puede resultar aburrida es la incapacidad del profesor para utilizar efectivamente las señales *paralingüísticas*.

Los sonidos en el entorno también afectan la disposición y los sentimientos que las personas tienen hacia la situación.

e. Tactilics

Los *tactilics* son los comportamientos del tacto, que incluyen tanto el tocarse a sí mismo, como a otros o a los objetos.

El tacto sensible puede usarse para establecer un apoyo interpersonal, comunicar atención o desarrollar solidaridad. Sin embargo, en las organizaciones existen reglas y restricciones sociales y culturales específicas con respecto a los comportamientos del tacto: puede utilizarse para intimidar y amedrentar a otros, y que no es bienvenido se siente como una invasión de la privacidad.

Aquellos que en una organización ocupan un status más elevado tienen más acceso a iniciar el tacto interpersonal hacia los subordinados que los subordinados hacia ellos. Por ejemplo, es más fácil que un jefe pueda darle palmaditas en la espalda a un empleado por un trabajo bien hecho, que lo contrario.

Un canal básico para el tacto interpersonal en las organizaciones es el uso del apretón de manos como un saludo.

f. Proxémica

Es el estudio de la distancia entre las personas y los objetos, incluyendo las distancias establecidas en las relaciones interpersonales, las reuniones de grupo y el diseño del entorno.

Cada persona mantiene una burbuja espacial expandible que la rodea, como una defensa contra los demás. Esto se conoce como el *espacio personal*. Deseamos menos espacio personal en las situaciones sociales con las personas con las que nos sentimos cómodos y más espacio personal en las situaciones sociales en las que estamos incómodos.

El espacio personal es un proceso relacional. En una situación de comunicación entre dos personas, ambos comunicadores toman decisiones de espacio personal e intentan mantener fronteras de espacio personal “aceptables”. Las expectativas de espacio personal de dos personas pueden entrar en conflicto y la percepción resultante de invasión espacial precipitará la incomodidad y tal vez conduzca a una reacción comunicativa, ya sea de pelea o de huida.

La *territorialidad*, otro aspecto de la *proxémica*, tiene que ver con los objetos y el espacio protegidos y reclamados por las personas. La territorialidad generalmente no se expande ni se contrae como respuesta a situaciones distintas y no tiene que rodear a la persona. Las personas son territoriales acerca de sus “posesiones” u objetos por los que reclaman propiedad.

Otro componente del sistema proxémico es la *ecología de grupo pequeño*, o el arreglo espacial de los miembros de grupo en las reuniones. Las posiciones de los asistentes a una clase pueden facilitar o dificultar la comunicación grupal (por ejemplo, se logra una mejor comunicación con el auditorio en forma de “U” que con el sistema tradicional de filas).

Las personas se comunican más activamente unas con otras si se encuentran cara a cara que si están alejadas.

El diseño arquitectónico y la planificación del entorno también tienen una repercusión importante sobre la comunicación humana.

g. Cronémica

La *cronémica* es el efecto del tiempo sobre la comunicación, e incluyen el mantenimiento de las reuniones y la duración del tiempo que se destina a comunicarse con los demás.

El tiempo es la forma de comunicación no verbal de la cual somos menos conscientes.

Los seres humanos desarrollan modelos de comportamiento cíclicos basándose en el día, la semana, el mes, el año, y de esto dependen los itinerarios y las citas para organizar sus vidas.

Cuanto más tiempo destine a una comunicación con el otro independientemente de cuál sea el tema, más les hará sentir que son individuos importantes para usted. A la inversa, cuanto más tiempo tenga a las personas esperando para interactuar con usted, más les dará a entender que le son insignificantes.

Debido a que el tiempo es invisible en un canal de comunicación no verbal, a menudo se ignora su influencia.

En este sentido es interesante observar los cambios en los comportamientos no verbales de los alumnos cinco minutos antes de finalizar la clase. Los estudiantes a menudo observan sus re-

lojes, empaican sus cosas, se ponen sus abrigos, se mueven inquietos en sus asientos, miran hacia la puerta e inclusive se inclinan hacia la misma esperando ser liberados.

La comunicación no verbal es una parte importante del proceso total de comunicación humana. Cada uno de los siete sistemas no verbales incluye una amplia gama de tipos de mensajes, que afectan a innumerables situaciones de comunicación. Sin embargo, ninguno de estos sistemas no verbales actúa aislado de los demás y la comunicación no verbal en general opera en concierto con la comunicación verbal. El comportamiento no verbal puede repetir, contradecir, sustituir, complementar, acentuar o regular el comportamiento verbal.

3.4 Niveles de comunicación en las organizaciones

La comunicación humana es un proceso social extremadamente complejo y amplio. Existen cuatro niveles jerárquicos de la comunicación en las organizaciones: comunicación intrapersonal, interpersonal, de grupo pequeño y multigrupos.

3.4.1 Comunicación Intrapersonal

Es el nivel más básico de comunicación humana, en el que interpretamos mensajes y desarrollamos los que enviaremos a los demás.

En cierto sentido, es una comunicación con nosotros mismos que se conoce como codificación y decodificación.

Éstos son procesos de traducción, que se utilizan para vincular los dos elementos más cruciales de la comunicación: los significados y los mensajes.

3.4.2 Comunicación Interpersonal

Es la que tiene lugar entre dos personas, generalmente frente a frente, a pesar de que las personas puedan utilizar

medios de comunicación (como el teléfono) para comunicarse de manera interpersonal sin estar en la presencia inmediata del otro.

La comunicación interpersonal se construye sobre la base de la intrapersonal, porque cada miembro de la pareja debe autocomunicarse con el fin de comunicarse efectivamente con el otro. Los niveles de comunicación intrapersonal e interpersonal se dan simultáneamente cuando una persona habla con otra. La comunicación intrapersonal se utiliza para codificar y decodificar los mensajes.

La comunicación interpersonal genera relaciones, que constituyen las unidades sociales básicas de la organización.

3.4.3 Comunicación de Grupos Pequeños

Ocurre entre tres o más personas que interactúan en un intento por adaptarse a su entorno y alcanzar metas reconocidas en común.

La comunicación de grupos pequeños es más compleja que la comunicación interpersonal, debido a que la interacción de grupo está compuesta de muchas relaciones de comunicación interpersonal.

Conforme aumenta el número de comunicadores dentro del grupo pequeño, “explota” virtualmente el número de intercambios de mensajes potenciales, tal como se observa en la tabla a continuación:

Tamaño del grupo	Interacciones
2	2
3	9
4	28
5	75
6	186
7	441
8	1056

Tamaño del grupo comparado con el número total de interacciones

El potencial para el desarrollo de subgrupos y las coaliciones opuestas entre la pertenencia al grupo se denominan dinámicas de grupo.

Estas coaliciones complican la comunicación grupal y las relaciones entre los miembros del grupo.

Estos grupos desempeñan funciones importantes en las organizaciones al proporcionar información, apoyo y experiencia para resolver los problemas que los individuos no pueden hacer de manera independiente.

3.4.4 Comunicación Multigrupos

Este tipo de comunicación tiene lugar dentro de un sistema social compuesto de grupos pequeños interdependientes que comparten el desempeño de tareas para lograr metas reconocidas en común.

La comunicación multigrupos abarca los niveles inferiores de la comunicación: intrapersonal, interpersonal y de grupos pequeños.

La comunicación multigrupos es una herramienta fundamental para lograr la coordinación.

La comunicación multigrupos se desarrolla tanto a nivel formal como informal.

3.4.5 Comunicación Pública y Comunicación Masiva

Además de los cuatro niveles básicos de comunicación de las organizaciones existen dos formas especiales de comunicación: la comunicación pública y la comunicación masiva.

La comunicación pública se da cuando una persona o un grupo pequeño de personas se dirigen a un grupo más grande. El orador asume la responsabilidad principal de la comunicación y

envía los mensajes verbales, pero no es la única persona comprometida.

La audiencia envía mensajes al orador, básicamente a través de canales no verbales. Los discursos, las cátedras, los informes orales y las actuaciones dramáticas son formas de comunicación pública.

La comunicación masiva ocurre cuando un grupo pequeño de personas envía mensajes a una audiencia anónima, grande y generalmente heterogénea, a través del uso de medios de comunicación especializados que incluyen películas, televisión, radio, periódicos, libros y revistas. La comunicación masiva tiene el potencial de llegar a audiencias más amplias que la comunicación pública, pero ofrece menos oportunidades para la participación de la audiencia.

El *feed-back* está constituido por las reacciones de la gente hacia la comunicación. Tiende a clarificar y a humanizar la interacción humana y cumple distintas funciones en los distintos niveles de comunicación:

- interpersonalmente, ayuda a determinar los efectos de la comunicación sobre el otro y las actitudes y sentimientos del otro hacia uno mismo
- en grupos pequeños, se utiliza para dirigir las ideas y las reacciones de los miembros del grupo hacia los problemas y sus soluciones
- en las organizaciones, evalúa la adecuación de la información de los miembros y la eficiencia de las políticas de la organización
- en la comunicación pública, permite al orador medir las respuestas de la audiencia hacia su presentación
- en la comunicación masiva, se puede evaluar la eficiencia de un acontecimiento o programa (p.e., las mediciones de rating).

GLOSARIO

Marketing interno: conjunto de técnicas que permiten ‘vender’ la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, directivos y demás componentes, a un ‘mercado’ constituido por los trabajadores (“clientes internos”) que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad.

Círculo de calidad: reunión periódica y voluntaria de un grupo de personas que, bajo la dirección de un coordinador competente, buscará y propondrá soluciones creativas, apuntando a mejorar los niveles de calidad del conjunto de prestaciones de la empresa dirigidas a su mercado externo y a su mercado interno.

Comunicación humana: proceso que ocurre cuando una persona responde a un mensaje y le asigna significado.

Mensaje: cualquier símbolo al que la gente presta atención y para el que se crea un significado en el proceso de comunicación.

Significados: imágenes mentales que crean las personas para ayudarse a interpretar fenómenos y desarrollar un sentido de entendimiento.

Percepción: proceso a través del cual las personas

concientizan los mensajes internos y externos y los interpretan para crear significados.

Comunicación no verbal: cualquier fuente externa de mensajes, distinta a las palabras, a la que responden las personas.

Comunicación intrapersonal: el nivel básico de comunicación humana, en el que las personas interpretan los mensajes y desarrollan los que enviarán a los demás.

Comunicación interpersonal: tiene lugar entre dos personas, generalmente frente a frente, a pesar de que puedan utilizar medios de comunicación para comunicarse de manera interpersonal sin estar en la presencia inmediata del otro.

Comunicación de grupos pequeños: ocurre entre tres o más personas que interactúan en un intento por adaptarse a su entorno y alcanzar metas reconocidas en común.

Comunicación multigrupos: tiene lugar dentro de un sistema social compuesto de grupos pequeños interdependientes, que comparten el desempeño de tareas para lograr metas reconocidas en común.

Comunicación pública: tipo de comunicación que se da cuando una persona o un grupo pequeño de personas se dirige a un grupo más numeroso.

Comunicación masiva: ocurre cuando un grupo pequeño de personas envía mensajes a una audiencia anónima, grande y generalmente heterogénea, a través del uso de medios de comunicación especializados.

Percepción selectiva: proceso a través del cual las personas atienden los mensajes más importantes del conjunto total de mensajes potencialmente perceptibles y utilizan los seleccionados para darle sentido a su situación actual.

AUTOEVALUACIÓN

1. Suponga que lo han designado responsable de implementar un Plan de Marketing Interno en la organización a la que pertenece. ¿Cuáles serían los lineamientos generales del mismo?
2. En la próxima entrevista que mantenga con un subordinado o un superior, preste atención a los aspectos no verbales de la comunicación y luego realice un inventario de los mismos.
3. Si tuviera a su cargo la coordinación de un Círculo de Calidad en el sector en el que se desempeña, ¿qué normas establecería para su funcionamiento y cuáles serían los objetivos del mismo?
4. Identifique en el próximo informe que envíe o reciba, la información de contenido y de relación incluidas en él.

MÓDULO II
ASPECTOS OPERATIVOS

Unidad 1

SELECCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

La primera pregunta que cabe plantearse al comenzar una reflexión sobre la selección de personal estriba en su propia naturaleza: ¿en qué consiste la actividad de “seleccionar personal”?

No es preciso abundar en prolijas y detalladas justificaciones sobre la creciente necesidad de identificar a los profesionales idóneos para el desempeño de las tareas de alta complejidad, que se demandan en las organizaciones.

La especialización creciente de las profesiones técnicas, el alto grado de avance tecnológico, la sofisticación de los métodos y herramientas profesionales, la velocidad y complejidad del cambio y la diversificación de las empresas y sus fines, son algunas de las causas principales que hacen que la búsqueda de perfiles más específicos y concretos, para afrontar retos y tareas cada vez más diferenciados en cuanto a sus requerimientos, sea un proceso estratégico clave para la mayoría de las organizaciones modernas

La selección profesional de personal es un proceso estructurado y planificado que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos (a los que denominamos “candidatos”) que los diferencian de otros y los hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.

En la presente Unidad analizaremos los problemas más habituales referidos a la definición de perfiles, a la atracción de candidatos, a la identificación de capacidades y características personales de los mismos, y a los criterios de evaluación y determinación de las escalas de medición. Concluiremos analizando las distintas etapas del proceso de selección.

2. PROBLEMAS INHERENTES A LA SELECCIÓN DE PERSONAL

A continuación nos referiremos a los problemas que habitualmente deben enfrentarse al encarar un proceso de selección de personal, tales como la definición del perfil, la atracción de candidatos, la elección de los criterios de evaluación y la relación costo-beneficio del proceso.

2.1 Problemas referidos a la definición de perfiles

Como primera dificultad con la que suelen enfrentarse las personas que hacen de la selección de personal una profesión, aparece la definición precisa de un perfil o conjunto de características y requerimientos que debería cumplir, en la medida de lo posible, el candidato idóneo para el puesto.

Si la iniciativa de la selección surge de una persona específica, no es infrecuente encontrar serias dificultades para definir con rigor lo que se está buscando realmente. Si, por el contrario, la necesidad se deriva de la creación de una posición nueva o de una tarea emergente, la función se puede complicar incluso más debido a la falta de experiencia y de puntos de referencia previos. En ambos casos, es fácil encontrarse ante “clientes” (internos o externos) que poseen su propia teoría acerca de cómo debería ser el candidato ideal para el puesto. Es bastante usual enfrentarse a alguno de los siguientes estereotipos:

- “*Cliente ingenuo*”

Se trata de un demandante de candidatos que, a priori, no

sabe lo que necesita. Se plantea el mismo dilema y las mismas dudas que el selector, ya que carece de una impresión suficientemente elaborada sobre cómo convertir su necesidad de alguien que realice un trabajo en un perfil personal específico. Suele recurrir a lugares comunes, y es incapaz de salir de estas afirmaciones generales, a veces por desconocimiento de las propias exigencias de la tarea, a veces por falta de capacidad personal para conceptualizar los requerimientos del puesto. Se trata de clientes con poca o ninguna experiencia en la selección que confían ciegamente en el selector (sin darse cuenta de que tal confianza no puede basarse en un conocimiento mágico de lo que se busca en realidad). Los clientes de este tipo requieren una guía muy firme por parte del profesional en la labor exploratoria inicial y el éxito en la tarea va a depender en gran medida de la habilidad que el selector tenga para estructurar de forma sistemática la investigación inicial sobre el puesto, aun a pesar de las muestras de impaciencia del “cliente” y de sus dudas ante las preguntas del profesional.

- *“Cliente cerrado”*

En este caso, inverso del anterior, el “cliente” sabe (o cree saber) muy bien cuál es el tipo de persona que necesita. Sus opiniones sobre el candidato ideal no aceptan réplica o comentario de ningún tipo. Fundamenta sobre experiencias previas o sobre su intuición y conocimiento del negocio, las facultades y competencias de su candidato ideal y se resiste, de forma evidente, a las sugerencias del selector.

Existen variantes de este tipo de cliente, desde el que concentra su atención en una o dos características imprescindibles del perfil (olvidando, casi siempre, un buen número de otros aspectos tan importantes como éstos) o el que persigue algún rasgo secundario e, incluso, anecdótico como algo crucial e irrenunciable; hasta el “tecnicista”, que atribuye una especial virtud o valor intrínseco a un componente técnico de la formación del candidato o de su perfil psicológico, aun cuando el mismo sea muy periférico con respecto al resultado profesional final.

- *“Cliente equivocado”*

El “cliente” que actúa de esta forma suele tener una posición bastante cerrada y muy sofisticada sobre las características del perfil que se requiere. El único problema es que se equivoca con su contenido. Como consecuencia, cada vez que el profesional lo contradice, se refuerza más y más en su postura y descalifica progresivamente al propio selector que, finalmente, no tiene más remedio que ceder ante la presión del “cliente” o renunciar al proceso. En estos casos, la formación de un criterio claro por parte del selector y la composición de la candidatura final va a ser el factor crítico de éxito en el resultado final.

- *“Cliente en busca de la perfección”*

Es casi siempre el más peligroso e irreductible, ya que piensa (y lo cree sinceramente) que el ideal de persona para ocupar el puesto es aquella que reúna todo tipo de competencias y de características en su más alto grado y con la expresión más articulada y completa de dominio de cada una de ellas. Toda capacidad le parece no sólo conveniente sino imprescindible.

Como es natural, este tipo de “cliente” no calcula las implicaciones sociales de un “supercandidato” que reuniese tales virtudes, el desequilibrio comparativo que provocaría con los demás miembros de la organización y, lo que es más importante, el costo de atraer y retener a este tipo de persona.

Sin embargo, a pesar de la tipología que hemos desarrollado, es justo reconocer que día a día es más frecuente encontrar “clientes” internos o externos que, antes de decidirse a encargar la selección de sus colaboradores a un profesional, han elaborado una descripción más o menos detallada y minuciosa del puesto y de sus responsabilidades, de los factores críticos de éxito que se revelan como más sobresalientes y de las dificultades objetivas que el ocupante encontrará en su desempeño.

Sus reflexiones, acertadas o no, completas o incompletas, son la fuente de información más valiosa para el selector que, a lo largo del proceso, debe cuidar su análisis pormenorizado, tratando de añadir valor a esta reflexión.

2.2 Problemas relativos a la atracción de candidatos

El segundo bloque de dificultades con el que debe enfrentarse el selector suele estar relacionado con la convocatoria de candidatos para los procesos de selección.

En este sentido, las situaciones que pueden plantearse son muy diversas y van desde aquellos procesos de selección en que resulta casi imposible encontrar candidatos interesados en la posición que se ofrece, hasta las ocasiones en que las montañas de currículum vitae inundan los archivos del selector y constituyen un auténtico problema de preselección y de costo.

A continuación analizaremos algunas de las variables que intervienen de forma más significativa en el hecho de que se produzca una situación u otra:

- *Sector y tipo de actividad*

El tipo de sector al que pertenece la organización oferente y la modalidad de su actividad condicionan de forma genérica la capacidad de atracción de candidatos útiles a sus filas.

Aun cuando las leyes estadísticas indiquen que deberían existir candidatos que se sintiesen atraídos por cualquier tipo de actividad (incluso las menos prestigiadas socialmente), la realidad demuestra que las tendencias de preferencia están fuertemente influidas por momentos históricos, modas o actitudes sociales cuya explicación no siempre es fácil o evidente.

Sin embargo, no es difícil predecir qué respuesta tendrán ciertas ofertas profesionales, cuando se cuenta con un adecuado conocimiento del mercado laboral.

- *Prestigio de la organización oferente*

El tipo de organización para la que se ofrecen las posiciones por seleccionar constituye el segundo de los factores de atracción o rechazo en la selección. El hecho de tratarse de instituciones públicas o privadas condiciona el tipo de expectativas de desarrollo profesional, exigencia y grados de libertad de actuación que los candidatos potenciales asignan a la oferta. Por otra parte, el propio nombre de la organización oferente y las connotaciones y valores

que despierte en la población objetiva de candidatos potenciales, serán determinantes en cuanto a la cantidad de personas que sea capaz de atraer.

En este aspecto, es habitual en nuestro país que no se publique el nombre de la organización oferente, sino el de la organización selectora.

- *Situación económica general del país*

Como es natural, en situaciones de bonanza económica el número de candidatos en los procesos de selección disminuye, mientras que aumenta significativamente en aquellos períodos en los que el mercado laboral es menos propicio. Esta circunstancia objetiva no es controlable por el selector, pero debe ser prevista ya que afectará el volumen de candidaturas que entrarán en el proceso de selección.

- *Ámbito de la selección*

El hecho de que la selección se realice para posiciones dentro de la estructura en los niveles de mandos medios, de directivos de áreas funcionales, técnicos especializados, directivos del nivel estratégico, jóvenes profesionales, personal de producción directa en líneas industriales o cualquiera de las opciones que puedan describirse, condiciona con gran fuerza la capacidad de convocatoria. Como es natural, deben preverse mayores dificultades en aquellos ámbitos de selección donde escaseen más los profesionales.

- *Rango de edad, procedencia y experiencia de los candidatos potenciales*

Cuando se trata de atraer candidatos más jóvenes, en los que los requerimientos de experiencia son menores y el elemento distintivo por identificar ha de ser el potencial de desarrollo profesional, el número de candidatos potenciales aumenta de forma espectacular.

Si se persigue una población muy especializada y con alta experiencia, el número de candidatos será mucho más reducido y la calidad de los candidatos dependerá, fundamentalmente, de las formas de difusión utilizadas para publicar la oferta.

- *Modalidad y momento de la convocatoria de candidatos*

Por supuesto, esta misma modalidad de convocatoria (a través de la prensa o más bien basada en la comunicación entre profesionales) va a condicionar el número de candidaturas recibidas y las expectativas de los candidatos en cuanto a personalización del trato durante la selección.

No conviene olvidar que, cuanto mayor sea el nivel, experiencia y edad de los candidatos, tanto más sensibles se mostrarán frente al selector y tanto más cuidadoso y exquisito habrá de ser el comportamiento de éste al tratar de explorar aspectos profundos, íntimos o simplemente delicados de la vida o la personalidad de aquéllos.

Por otra parte, el momento del año en que se lanza la oferta de trabajo y comienza el proceso de selección puede llegar a ser un aspecto muy importante para el correcto desenvolvimiento del proceso.

- *Condiciones de trabajo publicadas*

La forma como se presenten las características del puesto, las ventajas o los elementos motivacionales que se incorporen, tales como el salario, las expectativas de desarrollo, la formación y la promoción; la manera como se muestren las ventajas de la organización y la dureza de los requerimientos, así como su grado de flexibilidad, determinan el número de personas que se sienten atraídas por la oferta y que se perciben como dentro del perfil solicitado.

En este sentido, la experiencia nos demuestra que suele ser más eficaz y más económico, hacer una descripción lo más realista posible en cuanto a las ventajas ofrecidas, teniendo en cuenta la óptica específica y el universo de necesidades de la población a la que se dirige la oferta. Al mismo tiempo, conviene ser muy explícito en cuanto a los requerimientos del perfil, de forma que los destinatarios del mensaje se puedan excluir o incorporar al proceso con posibilidades reales.

- *Método de selección*

El método de selección que se vaya a emplear puede resultar,

en ocasiones, una barrera para la atracción de candidatos útiles al proceso. Con frecuencia, los profesionales más experimentados se resisten a la aplicación de pruebas psicométricas (en las que dicen no creer y que les suponen un esfuerzo de concentración) y no aceptan ser evaluados con pruebas de conocimientos (ya que esto supone una desconfianza en su experiencia y valía profesional).

Ponen reparos, en otros casos, a la entrevista con el selector, ya que no es él quien tomará la decisión final sobre su incorporación a la empresa, e incluso el hecho de ser muy explícitos en la redacción de su historia profesional les resulta algo incómodo (tanto más cuanto más pública y notoria haya sido su trayectoria profesional). En resumen, conviene tener presente que el método que se vaya a utilizar en la selección se debe indicar o, por lo menos, dejar traslucir en la oferta inicial.

- *Prestigio del selector*

Es obvio que el cuidado y la calidad que los selectores profesionales aportan a cada uno de estos aspectos y la historia de éxitos que acumulan a lo largo de su trayectoria profesional constituyen un prestigio (a veces, desgraciadamente, un desprestigio) que va a condicionar en alguna medida el que los mejores candidatos potenciales para una posición específica acudan al proceso con ese determinado selector.

Esto puede constituir una barrera más a la capacidad de atracción de candidatos, que se debe tratar de eliminar mediante una permanente atención a cuantos detalles componen la calidad del proceso de selección.

Todas estas variables que intervienen en el número y la calidad de los candidatos potenciales que un proceso específico es capaz de atraer a una selección, condicionan la calidad final del proceso. Pensemos que el grupo finalista estará, invariablemente, compuesta por personas que se hayan interesado, desde la atracción inicial, en el puesto de trabajo.

Si la calidad objetiva del “grupo inicial” de candidatos es mediocre, la calidad resultante del grupo finalista será también mediocre.

2.3 Problemas relativos a la identificación de capacidades y características personales de los candidatos

Superadas las dificultades de atraer el grupo inicial de candidatos a nuestro proceso, comienza el auténtico trabajo de interacción con cada uno de ellos con el fin de identificar aquellas características de su realidad que lo acercan al perfil definido del puesto de trabajo. Esta fase resulta, como es obvio, crítica para el éxito en la selección, y en ella se presentan también algunas dificultades clásicas que deben tenerse en cuenta:

- *Saber qué buscar y dónde*

Como primera dificultad, nos solemos encontrar con lo que Álvaro de Ansorena Cao¹ llama “efecto Cristóbal Colón” ya que, como éste, a veces, durante el proceso de selección, no sabemos realmente qué estamos buscando y, en ocasiones, como le sucedió al gran navegante, después de encontrar aquello que buscamos no sabemos que ya lo hemos encontrado.

En efecto, saber con precisión el tipo de manifestaciones específicas que debemos tratar de identificar y en qué circunstancias estas manifestaciones serán indicadores significativos de un rasgo o característica del comportamiento, es una primera dificultad por superar. Ayuda a superar este obstáculo la aplicación sistemática del método conocido como *Assessment Centre*, el cual consiste en la utilización de una metodología basada en la observación de la conducta, en diferentes escenarios situacionales.

Ensayado por primera vez de manera formal durante la Segunda Guerra Mundial por los ejércitos británico y norteamericano para la identificación de oficiales con mando en unidades de combate en líneas de avanzada, pasó al mundo empresarial por primera vez en Estados Unidos con su utilización en empresas como AT&T, General Electric y Ford. En los años 80 y 90, se

¹ Álvaro de Ansorena Cao. *15 pasos para la selección de personal con éxito*. Ediciones Paidós Ibérica S.A., 1996.

ha difundido masivamente esta tecnología en la que los aportes más tradicionales de la psicometría y los métodos proyectivos sólo permanecen como fuentes complementarias de información y como eventuales fuentes de hipótesis para la exploración de la conducta.

- *Los falsos negativos*

Es muy importante considerar el problema de que, debido a circunstancias incontrolables tanto por parte del candidato como por parte del evaluador, algunos candidatos idóneos pueden quedar erróneamente eliminados del proceso.

Algunos de los factores que intervienen en este tipo de errores están relacionados con situaciones personales del candidato (acontecimientos en su vida personal, familiar, académica, emocional, etc.) o del propio selector o entrevistador, que no presta la atención necesaria o la escucha activa imprescindible en la entrevista, o que ha diseñado inadecuadamente el proceso y ha provocado una ruptura de la empatía con el candidato, o que simplemente, por algún motivo (cansancio, rutina, presión del tiempo, etc.) se deja llevar demasiado rápidamente por impresiones iniciales o por otras cuestiones subjetivas.

En otras ocasiones, son los prejuicios del propio “cliente” los que introducen el error. La única posibilidad de evitar tales errores consiste en ser sistemático en la aplicación del método de selección.

- *El problema de la integración de elementos*

Un buen candidato no es solamente la acumulación de un conjunto de buenas cualidades personales y de competencias conductuales adecuadas. Se necesita algo más para que un candidato sea el candidato idóneo para ocupar un puesto de trabajo.

El proceso de selección es, en muchas ocasiones, una sucesión de fotos fijas sobre diferentes aspectos de la realidad del sujeto. Bien puede ocurrir que cada una de estas imágenes parciales genere una impresión positiva del evaluador sobre el candidato y, sin embargo, el resultado dinámico e integrado del candidato sea inadecuado para el puesto de trabajo. Por ello, uno de

los problemas más importantes por resolver estriba en cómo integrar de forma exhaustiva y global la evaluación final del sujeto en una descripción de sus habilidades “funcionando” y de sus características “puestas en escena”, con respecto a las áreas de resultados del puesto de trabajo.

- *El problema del perfil incompleto*

Si bien se puede llegar a garantizar que todos los aspectos relevantes para el desempeño del puesto de trabajo han sido considerados en la evaluación, ¿cómo se puede garantizar que algunos aspectos que no son relevantes para el desempeño del puesto, pero que sí son cruciales para el conocimiento integral del candidato específico que tenemos delante, se han contemplado en el proceso?

Bien puede ocurrir que una persona reúna todas las características y requerimientos exigidos como aspectos críticos del rendimiento en una determinada posición profesional y que, sin embargo, existan en su conducta, en sus actitudes o en su biografía y circunstancias personales elementos que le hagan potencialmente inadecuado para la organización en el largo plazo.

Esta dificultad sólo puede ser superada si se implementa algún proceso de evaluación integral y profunda sobre cada candidato que garantice que casi todos los planos de su realidad personal han sido, al menos, explorados y considerados.

2.4 Problemas relativos a la evaluación y a la construcción de las escalas de medición

Existen múltiples fuentes de error y de dificultades en este aspecto, las que deben tenerse en cuenta a la hora de establecer un método correcto para los procesos de evaluación en un proceso de selección profesional.

Algunas de las dificultades más frecuentes son las siguientes:

- *Tipos de escalas a utilizar*

La primera dificultad por superar estriba en el hecho de que

las escalas de medición, en la mayor parte de las variables que resultan relevantes para la evaluación de aspectos relacionados con la idoneidad de un candidato para un puesto de trabajo, no pueden considerarse absolutas, ya que no disponen de un “cero absoluto”. Por otra parte, tampoco se trata de escalas de intervalo, ya que no existen garantías conceptuales de que la distancia existente entre los diferentes grados que otorgamos a una cualidad determinada en una escala de evaluación sean idénticos. De modo que todas las escalas que utilizamos deben ser relativas y convencionales. Por ello, resulta de la mayor importancia la existencia de criterios comunes entre los evaluadores.

Es importante, también, que existan definiciones verbales del contenido de la escala que sean compartidas y comprendidas por todos los evaluadores.

- *Validez aparente de los métodos*

Otro de los problemas clásicos está relacionado con la validez aparente que los métodos (y las pruebas) utilizados en la selección muestran con respecto a los candidatos y a los “clientes” del proceso.

La validez aparente no es otra cosa que el grado de conexión y relevancia que un sujeto no iniciado percibe entre el método o el contenido de una determinada prueba de evaluación y la variable que se persigue medir a través de tal método o prueba.

De esta forma, cuanto mayor sea la validez aparente que el candidato percibe, más fácilmente establecerá la conexión entre lo que se le pregunta y lo que debe contestar para satisfacer las expectativas del selector y, como consecuencia, más fácilmente puede desarrollar una estrategia de simulación que distorsiona la realidad.

El selector, en la fase de evaluación, debe procurar que sus preguntas y pruebas, así como su método global, sean aceptables para el evaluado, pero que no muestren con total claridad su intención evaluadora o la variable específica que pretenden detectar.

Esto nos situará en un plano de cierta ventaja con respecto al candidato, que tenderá a ser más honesto y fiable en la medida

en que no conozca el objetivo de cada pregunta, prueba o método utilizado, pero nos creará un problema con el “cliente” de la selección. En efecto, cuanto menor sea la validez aparente, menos comprenderá el “cliente” de dónde ha sacado el selector sus conclusiones y evaluaciones de los candidatos y tenderá a encontrarse perdido entre los datos técnicos cuyo origen no comprenderá y de cuya utilidad puede desconfiar.

- *Capacidad discriminatoria de las variables evaluadas*

Otro de los problemas por solucionar consiste en garantizar que las variables que van a ser estudiadas a lo largo del proceso de evaluación resulten no sólo relevantes sino significativas en cuanto a su magnitud en la discriminación entre candidatos. La capacidad discriminatoria es fundamental para tomar decisiones finales en el proceso entre candidatos que resultan adecuados para el perfil del puesto de trabajo, ya que en muchas ocasiones existen más candidatos útiles que los necesarios.

En este caso, es imprescindible establecer prioridades basadas en los diferentes grados de significación de las variables estudiadas.

- *Validez predictiva de las medidas*

No es necesario resaltar por qué es importante que las variables evaluadas y los métodos utilizados para ello tengan capacidad demostrada no sólo de describir con precisión la conducta observada del sujeto y sus aspectos diferenciales con respecto a otros sujetos, sino que sean capaces de predecir cómo va a ser la conducta del sujeto en el futuro, ya que es en el futuro cuando se producirán, también el desempeño y el consecuente éxito o fracaso de la selección.

En este sentido, existe abundante evidencia empírica acerca de cómo la conducta pasada se convierte en el mejor elemento de predicción de la conducta futura. Siempre que las estructuras de interpretación de la realidad y las variables cognitivas y emocionales del sujeto permanezcan estables, éste mostrará una tendencia de respuesta también estable en el futuro, cuyas característi-

cas se parecerán en gran medida a las respuestas que emitió en el pasado.

- *La suma de opiniones subjetivas aumenta la fiabilidad*

En el proceso de evaluación es deseable que participen varios evaluadores, los que deberán analizar a los mismos candidatos en diferentes situaciones y pruebas.

La natural dispersión de sus juicios se puede convertir en una dificultad cuando existe disenso, pero es un importante reaseguro de la objetividad del proceso.

2.5 Problemas relativos a la economía del proceso

Finalmente, no debe olvidarse que todo proceso de selección, como toda función que se desarrolla en las organizaciones, es un proceso sometido a evaluación en la relación costo/beneficio.

Será inaceptable tanto un proceso perfecto de selección con un costo exagerado, como un proceso barato y exento de calidad.

Por ello, el selector debe tomar decisiones que afectan a la calidad y la pureza de los métodos de evaluación y predicción, y mantener la honestidad con los candidatos y los “clientes”, pero debe, además, estructurar un proceso y tomar decisiones que optimicen la utilización de los recursos disponibles y el costo de la selección; es decir, debe gestionar un proceso rentable que aporte valor a la organización donde se realiza y que resulte económico para la gestión estratégica de personal.

3. PROCESO DE SELECCIÓN

Con el fin de alcanzar, en la medida de lo posible, los objetivos planteados en el punto anterior, analizaremos las características que determinan la efectividad de un proceso de selección, para sugerir luego una manera de estructurarlo a través de la sucesión de una serie de pasos.

3.1 Características

En este punto presentamos un resumen de los aspectos esenciales para un sistema integrado de selección que aproveche al máximo las capacidades de una organización determinada. Veamos el significado de cada una de estas características:

- *Incluye la menor cantidad de elementos posibles*

Un proceso bien diseñado debe contener cuantas herramientas sean significativas y necesarias para garantizar la calidad del resultado final, pero deben evitarse redundancias que añadan costo tanto en tiempo de dedicación como en el manejo de documentación.

Por otra parte, la satisfacción de los candidatos suele dañarse al hacerles participar en procesos extremadamente complejos y prolongados. Finalmente, el exceso de información no suele facilitar sino que, a menudo, entorpece el proceso final de toma de decisiones. Por ello, en el diseño de la metodología de selección, se ha de cuidar especialmente la simplificación de pasos, de interacciones con el “cliente”, de entrevistas con los candidatos y de pruebas a utilizar.

- *Usa todas las fuentes relevantes de datos*

En este sentido, conviene tratar de identificar cuanta información sea útil al proceso y las posibles fuentes en las que se puede encontrar esa información. No siempre el currículum vitae es una buena fuente de información, ni la única. Los informes verbales, las referencias personales, los resultados históricos de los candidatos, etc., pueden complementar las fuentes de información.

Una fuente de información especialmente relevante, cuando se trata de selecciones para “clientes” internos, es el propio jefe del candidato.

- *Usa información aportada y extraída*

Es decir, no solamente se restringe a utilizar la información que el candidato aporta al proceso de forma espontánea, sino que

el selector debe utilizar herramientas y crear activamente situaciones que favorezcan o provoquen que el sujeto ponga en evidencia su repertorio de conductas, mostrando habilidades y formas de comportamiento que indiquen, de manera evidente y activa, sus habilidades y su mundo interior.

- *Tiene puntos de decisión claramente especificados*

Los momentos y mecanismos de decisión no se dejan al azar o al desarrollo natural de los acontecimientos que puedan presentarse. Desde el principio deben especificarse los distintos momentos de toma de decisiones, el tipo y el alcance de la información sobre la que se decidirá y quién será el responsable de dichas decisiones, así como los mecanismos de supervisión y contraste de calidad de las mismas que se ejercerán en cada punto del proceso.

- *Los clientes participan y son formados en el curso del proceso*

Los “clientes” (internos o externos) han de participar, inevitablemente, en los procesos de selección en un momento u otro de la toma de decisiones. Por ello, aquel proceso que resulta más eficaz es el que, desde el inicio, utiliza los encuentros con el “cliente” como oportunidades de formación para desarrollar en él conceptos y capacidades de análisis y observación que puedan utilizarse posteriormente en el desarrollo del trabajo y que generen un “lenguaje” y un método comunes de análisis de situaciones entre el selector y su “cliente”.

Esta formación es un factor crítico de éxito no sólo en el proceso de selección puntual en el que intervenga el selector, sino en la calidad y durabilidad de la relación cliente-selector a largo plazo.

3.2 Fases del proceso de selección

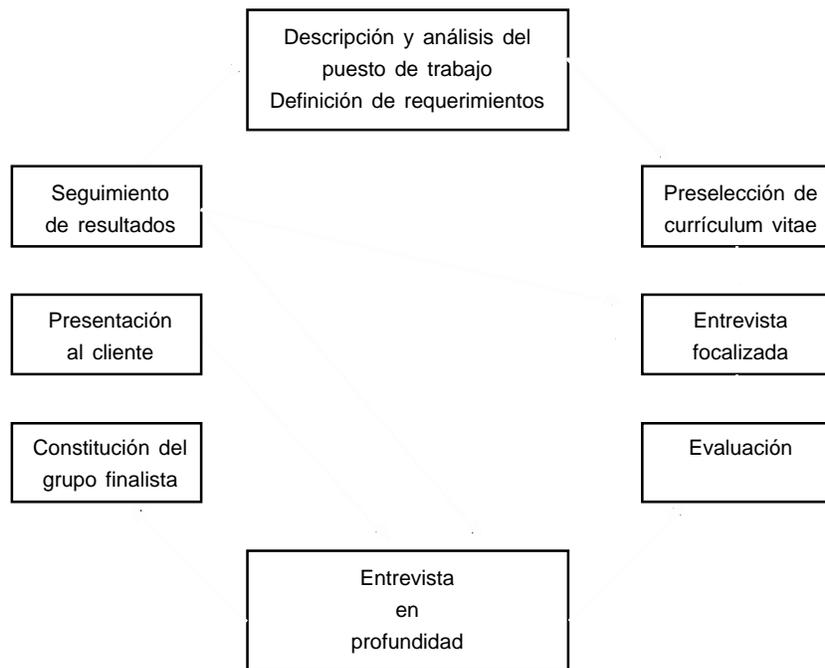
El problema a plantearse, pues, al iniciar una selección, para garantizar el éxito, es cómo estructurar el proceso de manera que se garantice que las características anteriormente enunciadas se produzcan y que, además, se produzcan en la secuencia y en la forma más efectiva posible.

En la figura 1 se muestran las fases correspondientes a un proceso completo de selección profesional, en el orden y con las interacciones que deberían tratar de cumplirse para garantizar que los procedimientos mejoren progresivamente el resultado final en cuanto a calidad y costo.

Como puede observarse, el proceso global consta, por lo menos, de ocho grandes bloques de actividades que el selector debe realizar. En el acierto y la calidad intrínseca de cada una de ellas se juegan el acierto y la calidad total del proceso de selección.

Vamos a ver brevemente el contenido de cada bloque y las interacciones que se pueden producir entre ellos.

Figura 1: Proceso de selección de personal



*3.2.1 Descripción y análisis del puesto de trabajo.
Definición de requerimientos*

Ningún proceso de selección puede comenzar hasta que este primer aspecto haya sido resuelto de forma total y satisfactoria, es decir, hasta la determinación de una serie de cualidades personales (biográficas, psicológicas y circunstanciales) imprescindibles y/o deseables para la correcta resolución de la tarea profesional para la que se selecciona.

En algunos casos, el selector se encontrará con descripciones extremadamente depuradas y detallistas, mientras que en otros casos deberá comenzar el trabajo por lo más elemental de la descripción.

De cualquier modo, no debe olvidarse que la filosofía y las técnicas desde las que se decida efectuar la descripción y análisis del puesto determinarán de forma inamovible los resultados de la investigación sobre los requerimientos críticos para tal posición y, en consecuencia, resultarán de la mayor importancia para la elección de la persona idónea.

En la Figura 2 se resumen los objetivos y las técnicas a utilizar por el selector en este paso.

Figura 2. Descripción y análisis del puesto de trabajo Definición de requerimientos	
<p><i>Objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir necesidades reales • Definir perfiles • Identificar requerimientos claves • Evaluar la cultura interna • Conocer al equipo humano de integración • Generar la confianza básica • Diseñar la forma de convocatoria 	<p><i>Técnicas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista con el “cliente” (interno/externo) • Ficha de análisis y descripción del puesto de trabajo

3.2.2 *Preselección de currículum vitae*

El siguiente paso suele consistir en la atracción de candidatos potenciales para alimentar el proceso. Sin embargo, según las circunstancias enumeradas y si se han resuelto adecuadamente las dificultades propias de la difusión de la oferta, nos encontraremos en este momento con una afluencia de candidaturas mayor que la necesaria para efectuar el proceso global con calidad y con un costo proporcionado. Por ello, suele ser conveniente efectuar una preselección racional de los candidatos del proceso.

Los objetivos y las técnicas más relevantes de esta fase del proceso son los siguientes:

Figura 3. Preselección de currículum vitae	
<p><i>Objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Descartar “falsos positivos” • Identificar candidatos útiles • Optimizar costo y tiempo 	<p><i>Técnicas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de requerimientos objetivos • Lectura de currículum vitae • Clasificaciones

3.2.3 *Entrevista focalizada*

A continuación, conviene comenzar el contacto real con los candidatos lo antes posible, ya que algunos currículum vitae se atienen a una estructura de presentación extremadamente depurada que induce al selector a desarrollar expectativas sobre la experiencia, la formación o las características generales del candidato que en poco o en nada se corresponden con la realidad. Por ello, cuanto antes “veamos” en una entrevista a los candidatos y tengamos un primer encuentro exploratorio con ellos, antes podremos descartar a aquellos que, por motivos de muy diversa índole, no encajan en el perfil, aunque su currículum haga suponer lo contrario.

Este encuentro dirigido y enfocado a la identificación de las habilidades claves permite establecer un filtro que reducirá significativamente el número de candidatos y, en consecuencia, el costo del resto del proceso.

El siguiente cuadro muestra los objetivos y las técnicas más significativos de este paso:

Figura 4 Entrevista focalizada	
<p><i>Objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer al candidato personalmente • Contrastar el currículum vitae • Complementar los emuladores • Motivar • Identificar habilidades de las conductas 	<p><i>Técnicas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Descripción de la historia profesional • Descripción del puesto • Hoja de evaluación de la entrevista

3.2.4 Evaluación

Conocidos los candidatos y eliminados los que no resultan idóneos por características de su conducta o habilidades, se puede proceder a la aplicación de pruebas de todo tipo.

Como es lógico, esta fase deberá constituir un nuevo filtro que objetive las decisiones próximas ya a la determinación del grupo de finalistas.

En especial, los emuladores y las pruebas de conocimientos (muy significativas en determinados casos) deben aportar información al proceso de toma de decisiones.

Aunque su complejidad escapa, naturalmente, a toda simplificación, en el esquema siguiente se muestra una síntesis de los objetivos y las técnicas más importantes para utilizar en esta fase:

Figura 5. Evaluación	
<p><i>Objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de conocimientos • Evaluación de habilidades • Evaluación de aptitudes • Evaluación de factores de personalidad • Diagnóstico del potencial de desarrollo 	<p><i>Técnicas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pruebas psicométricas • Pruebas proyectivas • Pruebas situacionales • Emuladores de decisiones • Evaluaciones caligráficas

3.2.5 *Entrevista en profundidad*

En esta etapa del proceso se persigue tener un conocimiento más global y profundo de la realidad del candidato que abarque aspectos de su historia de experiencias y aprendizajes familiares, académicos, sociales y profesionales, así como de su vida íntima y del universo de creencias, valores, actitudes y expectativas que ha desarrollado en su proceso de maduración personal y profesional.

Como resumen, los objetivos y las técnicas de esta fase son los que observamos en la siguiente figura:

Figura 6. Entrevista en profundidad	
<p><i>Objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis motivacional • Contraste de hipótesis • Presentación pormenorizada del puesto • Explicación de la organización • Preparación de la presentación final 	<p><i>Técnicas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de trayectoria profesional

3.2.6 Constitución del grupo finalista

Llegados a este punto, es muy probable que al selector se le planteen alternativas difíciles entre varios candidatos que parecen igualmente dotados para asumir responsabilidades en las posiciones para las que se selecciona. Es posible que varias personas sean útiles al proyecto descrito por el “cliente”. Es posible, incluso, que el selector tenga sus opciones “favoritas”. Prestar atención al diseño del grupo finalista puede optimizar el resultado y ahorrar esfuerzos tanto al selector como a su “cliente” al evitar que se efectúen entrevistas de toma de decisiones a candidatos demasiado parecidos.

En síntesis, en el esquema siguiente se muestran los objetivos y las técnicas para cumplimentar esta fase:

Figura 7. Constitución del grupo finalista	
<p><i>Objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar a “los más idóneos” • Ajustar las alternativas • Crear opciones 	<p><i>Técnicas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis del ajuste persona-puesto • Votaciones en el grupo evaluador

3.2.7 Presentación al cliente

No siempre las características de los candidatos finales son idénticas a las expectativas originales del “cliente”. Por ello, la presentación previa del grupo finalista al cliente puede servir para equilibrar sus expectativas con respecto a qué va a encontrar cuando conozca a los candidatos y puede evitar que una decepción lo influya negativamente o introduzca un sesgo en su buen juicio global sobre él.

Si se quiere evitar que el proceso entre en riesgo, es preciso

hacer una buena introducción de los candidatos con realismo y con sensibilidad hacia sus reacciones. Éstas permitirán redefinir, si fuese preciso, las habilidades básicas a identificar en la entrevista focalizada o las características de perfil socio-psicológico a explorar en la entrevista en profundidad, de tal forma que el ciclo se retroalimente con una buena escucha del “cliente” ante nuestra presentación.

En ocasiones, esta presentación de candidatos no ha de dejarse para el final del proceso, sino que conviene hacer un “avance de candidatura” en un estadio razonablemente anterior, con el fin de afinar la puntería en aquellos aspectos en que el “cliente” no ha sido suficientemente claro o no tenía una idea verdaderamente exacta de lo que esperaba del candidato final.

Como resumen, se indican a continuación los objetivos y las técnicas de esta fase:

Figura 8. Presentación al cliente	
<p><i>Objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta activa de candidatos • Preparar el encuentro • Generar expectativas racionales 	<p><i>Técnicas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Informe escrito

3.2.8 Seguimiento de resultados

Un proceso de selección (sea interno o externo) no debería finalizar sin un seguimiento de los resultados obtenidos por el candidato seleccionado e incorporado a su posición, de modo que se garantice la satisfacción tanto del “cliente” como del propio candidato en su nueva situación y se corrijan, si es el caso, cuantos errores de comunicación puedan haberse cometido por parte de cualquiera de los intervinientes en el proceso (“cliente”/selector/candidato).

Si se ha de mantener una relación a largo plazo entre el selector y su “cliente” (lo que es, siempre, deseable), no debe olvidarse corregir cuantos matices sean necesarios en la definición de los requerimientos del puesto (para sucesivas selecciones) o introducir las correcciones que hagan falta en todos los demás pasos del proceso global.

Así, la calidad de la selección será incrementada en cada sucesiva intervención del selector, acercando cada vez más el resultado conseguido a las expectativas del “cliente” y a las necesidades de la organización.

Como resumen, los objetivos y las técnicas de la fase de seguimiento se demuestran a continuación:

Figura 9. Seguimiento de resultados	
<i>Objetivos</i> <ul style="list-style-type: none">• Evaluar ajuste• Corregir desviaciones en la comunicación• Cerciorarse de la satisfacción del “cliente”	<i>Técnicas</i> <ul style="list-style-type: none">• Garantía de reposición• Entrevistas de seguimiento• Evaluación del desempeño

GLOSARIO

Selección de personal: proceso estructurado y planificado que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos (a los que denominamos “candidatos”) que los diferencian de otros y los hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.

Assessment Centre: procedimiento que consiste en la utilización de una metodología basada en la observación de la conducta, en diferentes escenarios situacionales.

Validez aparente: grado de conexión y relevancia que un sujeto no iniciado percibe entre el método o el contenido de una determinada prueba de evaluación y la variable que se persigue medir a través de tal método o prueba.

Capacidad discriminatoria: grado de significación de las variables analizadas durante un proceso de selección.

Puesto: conjunto de retos profesionales y roles o papeles que una persona debe desempeñar para conseguir una serie de resultados deseables o para eliminar o minimizar otros indeseables.

Emulador: procedimiento de evaluación que consiste en presentarle al candidato una serie de situaciones usuales en el puesto de trabajo, para observar su estructura de pensamiento y la calidad de sus decisiones.

AUTOEVALUACIÓN

1. Intente realizar la descripción y análisis de su puesto de trabajo, así como la definición precisa de los requerimientos necesarios para ocuparlo con idoneidad.

2. Partamos del supuesto en el que usted debe iniciar una búsqueda interna para cubrir una posición dentro del grupo de sus subordinados. ¿De qué manera le presentaría su necesidad al selector?

3. Continuando con la hipótesis planteada en la pregunta anterior, ¿cuál sería el diseño de presentación que lo dejaría satisfecho?

4. Una vez incorporado el candidato elegido, ¿de qué manera realizaría el seguimiento?

Unidad 2

CAPACITACIÓN

1. INTRODUCCIÓN

La experiencia suele mostrar que la capacitación, en la mayoría de los casos, no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella.

Los costos suelen ser altos y los resultados, en cambio, ambiguos, lentos y muchas veces más que dudosos.

Pocas organizaciones capacitan tanto a su personal como aquellas que no se ocupan del tema: indirectamente lo capacitan para hacer más de lo que ya hacía y para soportar situaciones que cualquier persona normal intentaría cambiar. Esa capacitación no ocurre en aulas ni en el puesto de trabajo. Se da en los pasillos, baños, ascensores y bares, y es mucho más efectiva que cualquier otra forma de entrenamiento conocida, porque coincide exactamente con la realidad. Es el poder educativo informal de la organización, su cultura, sus mitos, sus metáforas, su forma de ver el mundo.

Si el aprendizaje estuviera condicionado solamente por la estrategia y las relaciones formales que se plasman en la estructura de la organización, uno tendería a pensar que para cambiar una organización alcanza con que sus máximos dirigentes logren un acuerdo acerca de nuevos objetivos y nuevas estructuras. La observación, sin embargo, muestra que esto no es tan sencillo.

Esta cuestión que muchas veces se ignora, es la clave del éxito en cualquier proceso de cambio: la estrategia y la estructura deben estar alineadas con la cultura organizacional.

Las culturas pueden sobrevivir a las realidades que les dieron origen. Lo que alguna vez fue una forma de relación adecuada para enfrentar el contexto y sobrevivir puede ya no serlo en la actualidad, pero los miembros de una organización a menudo no están acostumbrados a ver la realidad por sí mismos ni tienen los elementos para hacerlo: se limitan a vivir dentro de su “burbuja” organizativa y sus hábitos tienden a durar mucho más de lo que sería aconsejable.

La cultura de las organizaciones tiene mucho que ver con su propia historia y con los valores de sus dirigentes; sin embargo, para que una organización subsista tiene que haber un medio externo, generalmente un mercado, que le permita mantener esa forma de trabajo. Si los valores de sus dirigentes o la historia de la organización la alejan de las necesidades del mercado externo, la organización desaparece. Por eso, las organizaciones, salvo que estén en camino de extinción (y no son pocas), tienden a adoptar las formas que su mercado les permite.

Las organizaciones que para subsistir deben crear continuamente nuevos mercados, suelen necesitar que su personal sea más independiente, más autónomo y tenga sus propias lecturas de la realidad para poder detectar problemas, inventar soluciones e implementarlas.

Para que la gente pueda llevar la capacitación a la práctica es necesario construir la legitimidad del proceso de aprendizaje. Esa construcción es un proceso de diálogo a distintos niveles de la empresa sobre dónde estamos, qué queremos hacer, cómo debemos organizarnos y qué necesitamos aprender para hacerlo. Ese trabajo es la parte más importante del proceso de capacitación y la más difícil de concretar.

A lo largo de esta Unidad desarrollaremos una serie de temas relacionados con el proceso de capacitación, para concluir introduciendo el concepto de *coaching*, herramienta fundamental para sostener la efectividad de los resultados logrados por la capacitación a través del tiempo.

2. CAPACITACIÓN Y APRENDIZAJE

Los procesos de capacitación generarán resultados sólo en la medida que consigan una profunda inserción en la cultura organizativa.

Por consiguiente, la misión de la capacitación no consiste únicamente en elaborar e implementar planes cuidados desde el punto de vista didáctico, sino también en ayudar a la organización a funcionar como un contexto que aprende y enseña.

La organización puede ser descripta como *sujeto de aprendizaje*: debe aprender, por ejemplo, a capturar y procesar información del contexto para crecer y sobrevivir.

Debe aprender, además, a transformar esa información en procesos, productos, estructuras o prácticas útiles para dar respuesta a dichas demandas. Debe aprender, finalmente, a localizar gente, atraerla y luego desarrollarla.

Desde un punto de vista global, una organización, según Chris Argyris¹, debe ser capaz de:

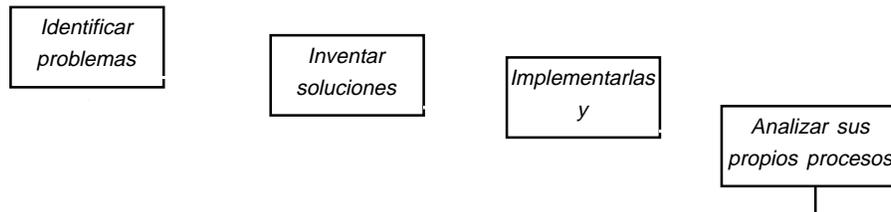


Figura 1: Habilidades de aprendizaje de la organización

¹ Extraído de *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* de Chris Argyris y Donald Schön, Addison Wesley, 1978.

Estas habilidades no funcionan en forma aislada sino sinérgicamente entre sí, por lo que en realidad se multiplican.

Para que una organización sea capaz de aprender, se requiere que esté integrada por individuos que aprendan. Por lo tanto, para ser sujeto de aprendizaje, la organización debe constituirse en un ámbito que permita aprender a sus miembros.

En un entorno complejo como el actual, el éxito de una organización radica en su capacidad para compatibilizar aspectos que parecían irreconciliables. En el caso de la capacitación ocurre lo mismo. Veamos ahora algunas parejas opositivas de conceptos.²

a. Transformación vs. Adaptación

La primera de estas contradicciones está relacionada con el sentido mismo de la capacitación. Por un lado, la capacitación es transformadora de la organización: todo proyecto de formación intenta generar cambios en los comportamientos, en la manera de percibir, y esto redundando directamente en la cultura organizativa. Pero si bien es cierto que la acción de capacitación tiende a modificar la cultura organizativa, también lo es que, para que un programa de entrenamiento se sostenga, tiene que adaptarse a ella.

Abraham Pain hace referencia a lo que él denomina “hipótesis del injerto”, según la cual existen analogías entre una empresa y un organismo vivo. Así como un organismo vivo tiende a rechazar cualquier cuerpo extraño que se le adose, de la misma manera, las empresas tienden a rechazar cualquier acción de capacitación que no logre arraigarse en la cultura organizativa.

De modo tal que tenemos una primera contradicción entre la acción transformadora y la necesidad de lograr aceptación y de sostenerse en el tiempo.

² Estos conceptos están basados en la obra de Ernesto Gore. *La educación en la empresa*. Granica, Buenos Aires, 1996.

Para que esta contradicción pueda resolverse, es fundamental que existan acuerdos entre los responsables del diseño de los planes de capacitación y los funcionarios de línea, de quienes provienen las demandas educativas. La construcción del consenso comienza por el establecimiento mismo de la oferta de capacitación. Esta etapa supone mucho más que un simple “diagnóstico” de necesidades; exige una percepción compartida de los requerimientos que surgen de la situación del negocio en el contexto y de las formas de encararlos.

Esto supone apartarse de la forma tradicional de trabajar por “encargos” o repetir lo que se hizo anteriormente.

Dice Gore³ que “el área de capacitación debe evitar sus dos riesgos importantes: el de mimetizarse con la organización al punto de perder la posibilidad de hacer algo que no sea más de lo mismo y el de meterse en su propia dinámica interna al punto de perder relación con el negocio”.

b. Objetivos vs. Expectativas

Cuando hablamos de *objetivos* nos referimos a los enunciados formales que explican qué es lo que se propone un programa. Más allá de los objetivos están las expectativas, es decir, lo que espera cada una de las personas involucradas en el programa.

Los objetivos suelen ser neutros, mientras que las expectativas son la expresión de los deseos y los intereses.

A pesar de lo que expresen los objetivos formales, distintos públicos tienen diferentes intereses respecto de un mismo programa.

A veces esto no genera ninguna dificultad. Objetivos y expectativas pueden coincidir o, aunque no coincidan exactamente, intersectarse en una “superficie de contacto” lo suficientemente amplia como para establecer un diálogo y un intercambio de conocimientos con sentido. Otras veces, sin embargo, objetivos e

3. Ernesto Gore, op. cit.

intereses no coinciden al punto que se vuelve necesario elegir entre unos y otros.

Una resolución posible a esta disyuntiva es integrar objetivos y expectativas a partir de la concepción misma del programa. Esto implica que no sea solamente el área de capacitación la responsable del diseño y de la formulación de los objetivos, sino que se debe pensar en una red en la cual tengan participación integrantes de los diferentes sectores vinculados con el programa, de modo tal que todos puedan plantear sus expectativas y éstas, al ser acotadas, darán origen a los objetivos.

c. Especialización vs. Desespecialización

Esta tercera contradicción se relaciona con los contenidos.

La formación especializada es importante en la capacitación laboral; sin embargo, lo que permite lograr la misión organizacional es que confluyan personas con diferentes especialidades.

Los especialistas deben ser capaces de interactuar aprovechando los conocimientos de otros y lograr un análisis conjunto que trascienda a cada una de las especialidades por separado.

Por lo dicho, la capacitación está siempre navegando entre las necesidades antagónicas de la especialización y de la integración.

Esta contradicción se resuelve si pensamos que la capacitación tiene que encarar acciones tendientes a especializar y desespecializar en diferentes etapas de la carrera laboral de una persona, tal como se observa en la Figura 2.⁴

En la base del reloj de arena tenemos el período inmediatamente posterior al ingreso: las primeras necesidades suelen ser de formación generalista, entender en qué negocio está, quién es y qué hace cada uno.

⁴ Ernesto Gore, op. cit., pág. 161.

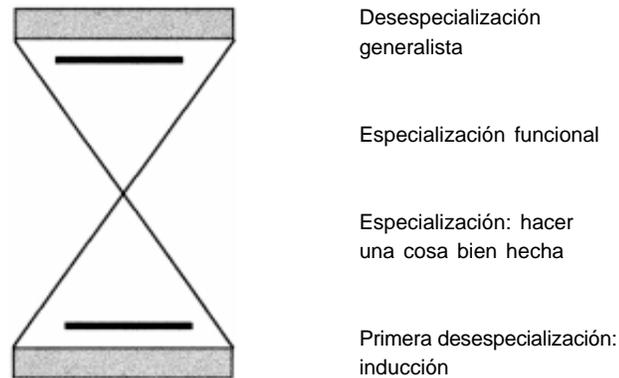


Figura 2: La capacitación y el ciclo de carrera profesional

A partir de allí comienza un largo período de especialización a través del cual la persona va a aprender a “hacer algo bien hecho”. Durante este ciclo, el individuo va abandonando la multiplicidad de intereses que lo caracterizaban al principio. Sus necesidades en esta etapa parecen centrarse en aprender cada vez más sobre su especialidad, hasta llegar al cuello del doble embudo como un verdadero especialista.

A medida que asciende, es muy probable que el individuo vaya tomando decisiones cada vez más importantes en la organización que impliquen la conducción de otras personas y que tengan consecuencias bastante más allá de su propia especialidad.

Se inicia entonces otro largo ciclo (al que podríamos situar en la apertura del embudo) durante el cual debe familiarizarse con el lenguaje, la función y la lógica de pensamiento de las diferentes especialidades, comprender la relación del negocio con su entorno y empezar a conocer las consecuencias menos evidentes de sus actos.

Es en este período en el que debe aprender, al principio, a compartir decisiones con gente de diferentes disciplinas para lue-

go comenzar a pensar en forma conjunta más allá del marco de las disciplinas de origen.

d. Aula vs. Puesto de trabajo

La cuarta contradicción se relaciona con la metodología y el contexto de la capacitación.

La mejor manera de aprender es haciendo. Al aprender haciendo no sólo se reciben habilidades técnicas, sino también formas de pensar y de indagar, estrategias de pensamiento asociadas al hacer.

Existe, sin embargo, una fuerte tendencia a asociar capacitación con trabajo en aula, incluso para temáticas que perfectamente podrían aprenderse en el puesto de trabajo.

Aplicar los nuevos conocimientos que se transmiten en el aula a la situación de trabajo, es mucho más difícil de lo que parece. Significa cambiar hábitos, roles, formas de relación y, en la mayor parte de los casos, los espacios de poder entre las personas.

La capacitación *on the job* implica trabajar con metodologías diferentes, que permitan al sujeto de aprendizaje explorar, equivocarse y rectificar los errores: el supervisor lo guía y le pide que verbalice lo que está haciendo, de modo tal que sea consciente de cuál es la acción que está desempeñando.

La puesta en marcha de esquemas de capacitación a través del trabajo, implica, en muchos casos, la revalorización y aceptación formal de muchas actividades formativas que se están llevando a cabo en la línea, tales como:⁵

- rotaciones
- adscripciones
- asignaciones
- cuestionarios
- hojas de control
- coaching

⁵ Ver Glosario.

El desarrollo de este tipo de enseñanza no implica la desaparición del aula, que puede cumplir un papel importante en la formación de instructores y como espacio de reflexión fuera de la presión operativa. Implica, por el contrario, un cambio en el papel del aula en el proceso de capacitación, que deja de ser el lugar donde se cumplen los objetivos de formación, para convertirse en el lugar donde se crean las condiciones para que esos objetivos puedan alcanzarse en el lugar de trabajo.

e. Evaluar el proceso vs. Evaluar el resultado

La actividad docente tradicional se inicia con el relevamiento de la necesidad; luego se diseña, se implementa la actividad y sólo al final se evalúa para verificar en qué medida se cumplieron los objetivos.

Según D. Kirkpatrick⁶, la evaluación se realiza en cuatro niveles:

- evaluación de reacción: tiene por objetivo conocer las opiniones de los participantes sobre el programa cuando éste ha finalizado
- evaluación de aprendizaje: se propone determinar qué nuevas habilidades o conocimientos incorporó la gente como resultado de la actividad
- evaluación de uso: permite reconocer qué aplica el participante como consecuencia de la capacitación
- evaluación de resultados en la gestión: identifica qué cambios se operaron en la producción de los destinatarios.

Los cuatro niveles apuntan al resultado de la capacitación en el mejor estilo del control de calidad tradicional, ya que se trata

⁶ Este esquema de Donald Kirkpatrick está desarrollado en su artículo *Evaluating Training Programs: Evidence vs. Proof*, publicado en *Training and Development Journal* # 31, 1977.

de una evaluación al concluir la actividad que proporciona información útil para instancias posteriores.

Un enfoque alternativo podría estar basado en evaluar el proceso. Es necesario complementar la evaluación tradicional con un mecanismo de evaluación sobre la marcha: hacer y evaluar desde el principio mismo y durante todo el programa. Y esta evaluación debe tener en cuenta no sólo qué hacemos, sino con qué criterio lo hacemos.

Este mecanismo de evaluación del proceso, entonces, debería permitir:

- instalar la evaluación como una herramienta de revisión constante
- corregir desvíos en el diseño, implementación y evaluación de resultados
- distribuir continuamente información vinculada con el programa;
- aprovechar los desvíos, favoreciendo el aprendizaje de la organización.

3. EL DISEÑO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

El diseño es la tarea de planeamiento de la actividad de capacitación, partiendo de una idea global de la cual irán diferenciándose los diversos componentes, los que sólo adquieren sentido en relación al conjunto.

La primera cuestión a resolver al elaborar un diseño se refiere a definir el nivel de generalidad del plan.

La filosofía de capacitación de la empresa constituye el primer nivel, el programa corresponde al segundo nivel y el plan de clase es el diseño más puntual y específico.

Veamos cada uno de estos niveles.

3.1 Filosofía de capacitación de la empresa

Se trata en este caso de una idea global, que exige pensar en la totalidad antes que en las partes. La filosofía de capacitación debe estar orientada a provocar un cambio organizacional que afecte a todas las personas que componen la organización.

La filosofía de capacitación suele verse plasmada en un catálogo, que incluye el conjunto de alternativas disponibles para las diferentes áreas y niveles de la empresa. A veces su elaboración surge de un diagnóstico sistemático; en otras ocasiones, de la revisión y modificación de lo realizado en años anteriores sobre la base de entrevistas de consulta.

3.2 Programa de capacitación

Todo curso o programa debe estar comprendido dentro de la filosofía de capacitación. En este caso, los objetivos a lograr son más puntuales y menos abarcativos. En la siguiente Figura 3 se observan los componentes de un programa de capacitación.

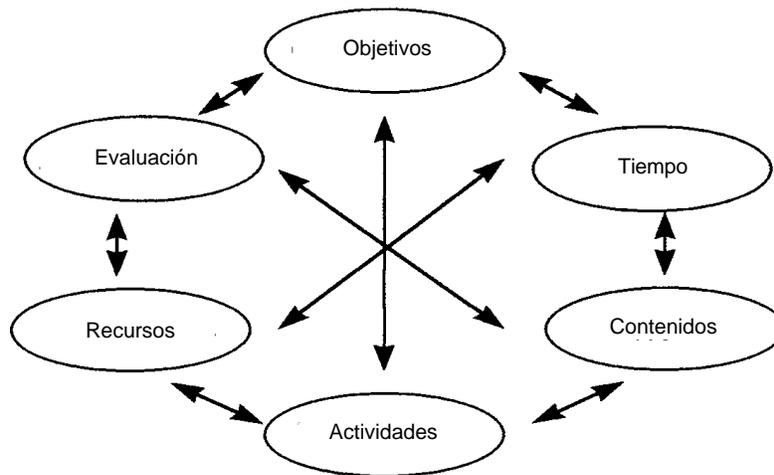


Figura 3. Componentes de un diseño

Pasamos ahora a tratar cada uno de estos componentes.

3.2.1 *Objetivos*

Los objetivos son los enunciados de los resultados esperados del programa, de tal manera que constituyan guías para la acción.

Es necesario distinguir entre los objetivos de la organización y los objetivos específicos del programa, es decir, cuáles son los logros que el programa puede producir.

En programas de mucha envergadura, el diseñador debe tomar contacto no solamente con quien solicitó el programa sino con toda la red de personas que se relacionan con él.

En esta etapa de formulación de objetivos resulta necesario definir el tipo de programa que se va a diseñar. Las posibilidades habituales son:

- Programas centrados en las actitudes:
 - desarrollo de actitudes favorables hacia un cierto tipo de conductas (conducción, trabajo en equipo, etc.)
 - sensibilización (aproximación, toma de conciencia en relación a un determinado tema).
- Programas centrados en las destrezas:
 - desarrollo de habilidades específicas para una función (administración del tiempo, tareas operativas, etc.).
 - desarrollo de habilidades para la interacción y el intercambio con otros profesionales.
- Programas centrados en los conocimientos:
 - especialización (profundización en el campo de la actividad específica)
 - desespecialización (adquisición de conocimientos que permiten una visión global de la organización y el trabajo transdisciplinario).

3.2.2 *Tiempo*

El número de horas con que contará un programa de capa-

citación puede ser presentado al diseñador como un dato o formar parte de sus decisiones.

Los tiempos y objetivos son elementos de la obra que deben ser combinados guardando cierta proporción. Cuando el tiempo es un dato, los objetivos deben reformarse en función de los tiempos. Lo que no tiene sentido, porque no sirve, es “apretar” los contenidos para “poner todo” dentro del tiempo disponible.

La variable tiempo relacionada con los programas de capacitación, se define en base a estos conceptos:

- duración: cantidad de horas que se le asignan al programa
- frecuencia: cuando hablamos de un curso a realizarse dos veces por semana o cuatro veces por mes, estamos aludiendo a la frecuencia.
- extensión: lapso durante el cual se desarrolla el programa.

Estas tres variables nos permiten establecer con precisión la situación del programa con respecto al tiempo: el curso requiere cuarenta horas (duración) distribuidas en dos encuentros semanales de cinco horas cada uno (frecuencia) durante un mes (extensión).

3.2.3 Contenidos

La definición de los contenidos, es decir, todo aquello que va a ser enseñado o considerado durante el programa, supone un análisis lógico de cuáles serán los temas a tratar y cuál el método correcto de organizarlos.

Las fallas más frecuentes de los programas en relación con los contenidos residen en la incoherencia del plan, que se traduce en la selección errónea de instructores y participantes, la asignación irracional de recursos, la mala planificación de los tiempos, la inclusión de actividades poco relevantes en relación con los temas, etc.

En los programas cortos de capacitación, el mensaje central debe poder ser expresado en pocas palabras: no es posible enseñar a través de un único programa una gran cantidad de contenidos.

Para determinar cuáles serán los elementos a desarrollar durante el programa es preciso establecer un criterio orientador. En algunos casos son los objetivos los que funcionan como guía; la cuestión de qué enseñar se resuelve cuando nos preguntamos qué puntos deben ser considerados durante el curso para lograr los resultados esperados.

Cuando el tiempo es un dato del programa, los contenidos deben adaptarse al tiempo.

El problema de los contenidos es básicamente un problema de selección de los mismos.

3.2.4 Actividades

Las actividades son todas aquellas acciones que se llevan a cabo para desarrollar los contenidos del curso promoviendo el aprendizaje de los participantes. La exposición, el debate, el análisis de casos, la dramatización, la simulación con computadora y el trabajo de campo constituyen algunos ejemplos de actividades de capacitación.

Sabemos que el aprendizaje es un proceso por el cual el sujeto incorpora nuevos elementos a su estructura de conocimiento reorganizando los que ya posee.

Aprender es siempre un proceso activo por parte del sujeto que aprende.

Elegir buenos contenidos es una condición necesaria pero no suficiente para generar aprendizaje. Organizar un curso exige pensar qué van a hacer los participantes para poder reorganizar su experiencia anterior en base a los nuevos contenidos, y en eso consiste la tarea de diseño.

Las actividades de capacitación tienen que funcionar como disparadores del aprendizaje.

En la selección de actividades se hace presente una vez más la cuestión de la estética del programa. Es fundamental percibir el ritmo del curso y detectar cuándo una actividad es provechosa y cuándo está agotada.

Desde un punto de vista lógico, la graduación de actividades

lleva implícita la organización de los contenidos y la asignación del tiempo. Si la secuencia de actividades es una decisión a adoptar por el diseñador, los cortes e intervalos se introducen en el momento adecuado: en lugar de interrumpir cada noventa minutos para tomar café, puede resultar mejor disponer de tazas y termos y hacer levantar a los cursantes cuando el capacitador lo crea necesario.

En términos generales, podemos decir que diseñar utilizando una variedad de actividades permite mejores resultados que trabajar exclusivamente sobre una o dos.

Escuchar una exposición del instructor puede constituir una actividad favorable al aprendizaje, siempre y cuando no sea la única. Por ello es recomendable combinar adecuadamente actividades de exposición con otro tipo de herramientas. Cuando los individuos tienen escaso contacto con la capacitación, existe el riesgo de que no sepan escuchar, es decir, no puedan poner en marcha sus estrategias cognoscitivas a partir de la información que reciben auditivamente. Si el diseñador percibe esta situación, debe variar de actividad.

Algunos programas pueden requerir que los participantes, antes de asistir a la exposición, se vinculen con los contenidos a través de la lectura anticipada de ciertos materiales. La lectura previa responde a diferentes propósitos, de acuerdo con la índole del curso. Puede funcionar como disparador (cuando constituye el punto de partida del programa) o como ordenador (en los casos en que la adquisición de conocimientos es el factor central).

Las simulaciones son aquellas actividades caracterizadas por construir un modelo de la realidad a fin de poder aprender a partir de él. Las simulaciones pueden ser utilizadas para lograr alguna destreza específica, explorar o analizar un problema, revisar actitudes, aprender sobre nuestro propio aprendizaje, etc. Integran el conjunto de las simulaciones herramientas tales como el *role playing*, el estudio de casos y los emuladores de decisiones.

3.2.5 Recursos didácticos

Los recursos didácticos son todos aquellos elementos que sirven como soporte físico al desarrollo del programa. El pizarrón, el rotafolios, la videogradora, la computadora con proyector o el material impreso constituyen algunos ejemplos.

La selección de recursos requiere una buena dosis de sensatez por parte del diseñador, ya que la atracción que ejercen algunos medios tecnológicos suele ser muy intensa. El criterio orientador de la selección reside en los objetivos del programa.

3.2.6 Evaluación

Evaluar significa verificar el grado de adecuación o discrepancia entre los objetivos del programa y los resultados obtenidos en la implementación. Para que esta comparación sea posible, la definición de los objetivos debe ser clara y precisa, de modo tal que tanto el capacitador como los participantes puedan reconocer los logros e identificar las carencias.

La fase de evaluación constituye un componente sumamente valioso del diseño, ya que brinda conocimientos útiles para enfocar acciones futuras. Los datos obtenidos permiten detectar si el diseño resultó adecuado para responder a la necesidad que lo originó y establecer qué tipo de correcciones o modificaciones se hace preciso introducir.

3.3 Plan de Clase

Este tercer nivel se refiere a la actividad de diseño de cada una de las clases que componen un programa. Los objetivos, aun más puntuales, son el medio para alcanzar las metas del programa.

4. EL COACHING COMO COMPLEMENTO DE LA CAPACITACIÓN

Los enfoques tradicionales de las cuestiones de personal suelen ser manipulativos y deterioran imperceptiblemente lo que debería ser su objetivo principal: lograr un rendimiento excelente. Este tipo de prácticas deben ser reemplazadas si se quiere lograr un alto nivel de rendimiento individual dentro de una organización orientada al aprendizaje. Entre los principales cambios necesarios, se destaca la necesidad de complementar los procesos de capacitación con el *coaching*⁷.

El coaching es una manera totalmente distinta de trabajar con la gente para crear un nivel más alto de satisfacción, tanto para la organización como para las personas.

Algunas veces el aprendizaje se produce en forma gradual, pero en otras ocasiones, un hecho puntual nos modifica la manera de ver la realidad. Cuenta Ken Murphy⁸: “En 1987, mi mundo entró en colapso. Mi mujer tenía persistentes dolores abdominales y el médico le ordenó una serie de estudios. Cuando tuvo los resultados concretó una cita con el doctor. Ese día fui a trabajar normalmente, ya que parecía un asunto de rutina y volví a casa en el horario habitual. Ella no estaba en casa.

Luego de un tiempo, llamé al doctor preocupado y éste me informó que la había enviado a ver a un especialista en el Hospital. Llamé al Hospital y me dijeron que se había ido hacía una hora.

En ese momento comencé a sentir pánico y salí corriendo hacia el Hospital para rastrearla.

⁷ El término *coaching* no tiene un equivalente adecuado en castellano. El concepto aproximado sería *aprendizaje bajo tutela*, pero preferimos utilizar el original en inglés.

⁸ Kendall Murphy es el responsable principal de *MetaLens Consulting Inc.*, empresa que se especializa en capacitar a individuos y organizaciones en el arte de crear excelencia en el rendimiento. Murphy tiene 35 años de experiencia en la industria de las comunicaciones, incluyendo posiciones como controller de *Pacific Telesis* y Vicepresidente de *Pacific Bell*, antes de su retiro en 1991.

Cuando llegué, la encontré sentada en un cantero llorando. Mi corazón se detuvo. Bajé del auto y la abracé. Cuando finalmente pudo hablar, me contó que le habían diagnosticado cáncer ovárico en estado avanzado.

¡El mundo entero cambió para mí!. Todas los sueños y esperanzas en las que habíamos trabajado durante más de 28 años, se desvanecieron en un instante. En un lapso de veinticuatro horas, las creencias y los hábitos que había desarrollado por décadas cambiaron repentina y radicalmente. Las cuestiones que consideraba fundamentales, de pronto dejaron de ser importantes. De repente se evaporaron todas las resistencias a cambiar aquellos hábitos y creencias.

Todo esto no sucedió como consecuencia de ningún análisis, sino a través de un extraño e inmediato conocimiento, que no pude articular de manera adecuada.

El diagnóstico de mi mujer y la proximidad de su muerte me hicieron reflexionar sobre la cantidad de veces que estuve totalmente seguro de algo, para luego darme cuenta de que estaba total o parcialmente equivocado. Empecé a entender la importancia de no tener certezas absolutas.

Las creencias, los principios y las visiones son importantes. Nos proveen una guía orientadora para nuestras acciones. Pero ni bien sentimos que son “verdades”, automáticamente se convierten en trampas y barreras que impiden el crecimiento. También se transforman en pantallas que nos previenen de los peligros de escuchar y considerar los puntos de vista de los demás. Este es el lado oscuro de los principios y las creencias”.

La fuerza acumulada de este tipo de *shocks* junto con la posibilidad de ir adquiriendo conocimientos en forma gradual nos lleva a reflexionar e investigar otras maneras alternativas de ver las cosas, tanto para la administración como para la vida misma.

Los que trabajamos en los aspectos humanos de la administración, sabemos que a veces funciona mucho mejor la experimentación (combinada con un sistema de realimentación sensitivo que nos permita actuar rápidamente) que los planes rígidamente estructurados.

Incluso, cuando la gente percibe esta tendencia a modificar el plan en pleno vuelo, comienza a ofrecer muchas más sugerencias.

Por el contrario, dentro de un esquema de planeamiento rígido, muchas personas sienten que sugerir cambios es una pérdida de tiempo.

Es necesario adoptar un enfoque que contemple la irreductible totalidad del ser humano. No es posible ni deseable que la gente traiga parte de su personalidad al trabajo y deje el resto afuera.

Lograr compromiso en la prosecución de un objetivo común, por ejemplo, no va a ser consecuencia de aplicar alguna técnica nueva a los “recursos humanos”. Se logrará cuando cambie nuestro pensamiento acerca de lo que significa ser humano y ser parte de una comunidad de personas.

Gran parte de este cambio de mentalidad va a estar sostenido por una aplicación efectiva del *coaching*.

4.1 Coaching Generativo

El Coaching Generativo es una manera de entender a las personas en su totalidad y está compuesto por conversaciones (lenguaje) y acciones (prácticas) de acuerdo con ese entendimiento.

Es un enfoque muy simple, pero merece un estudio detallado porque representa un cambio drástico en las prácticas organizacionales actualmente en vigencia.

El objetivo del Coaching Generativo es lograr un rendimiento excelente sostenible en el largo plazo, lo cual implica tanto la actividad de auto-generación como la de autocorrección.

Estos objetivos apuntan tanto al *compromiso* como al *desarrollo de las capacidades individuales*.

Los enfoques tradicionales en materia de personal no producen ninguno de estos resultados. Es más, en muchas ocasiones lo único que consiguen es dificultar su cumplimiento.

4.2 Principios del Coaching Generativo

Principio 1: Relaciones

El Coaching Generativo sólo es posible si se establecen y mantienen relaciones mutuamente satisfactorias con el “cliente” del *coaching*, en cuatro áreas:

- Compromiso mutuo: tanto el “coach” como el “cliente” deben estar comprometidos en lograr el mismo objetivo. El Coaching Generativo sólo se produce en la zona en donde se superponen el compromiso del “coach” con el del “cliente”.
- Confianza mutua: esto implica que el compromiso de ambos debe ser sincero y, además, que ambos deben poseer las capacidades necesarias para poder lograr el objetivo.
- Respeto mutuo: ambas personas tienen que creer que las intenciones del otro son auténticas y deben poder manifestar claramente sus opiniones sin pretextos ni dobles mensajes. También deben considerar positivamente la posición del otro, sin que esto implique que siempre estén de acuerdo.
- Libertad de expresión mutua: las dos personas deben sentir que pueden hablar libremente de cualquier tema. Además, cada uno tiene que estar abierto a recibir la influencia del otro. En otras palabras, deben ser altamente receptivos y estar dispuestos a aceptar desafíos, aunque estos afecten sus creencias y hábitos.

Además de estas cuatro áreas de reciprocidad, es vital que el “coach” considere al “cliente” como un ser humano integral y no simplemente como una “parte” de la estructura con un rol definido. Este tipo de relación es imprescindible para que pueda darse el *coaching generativo*.

Principio 2: Pragmatismo

La medida del valor de cualquier esfuerzo de *coaching* son los resultados que produce. En otras palabras, se basa en la re-

troalimentación que se realiza para comparar los progresos contra los estándares, usando la información para asegurar el proceso de autocorrección que conduzca a las personas hacia los resultados deseados.

Las personas gastan enormes cantidades de energía debatiendo acerca de cuál posición es correcta o incorrecta. Esto no sólo es destructivo sino también inútil, porque cada uno de nosotros ve el mundo a través de un lente distinto (lo que Peter Senge denomina “modelos mentales”). El mundo es tan complejo que las personas deben simplificarlo para poder lidiar con él. No existe otra posibilidad. Pero todos los modelos son “incorrectos” por definición, ya que son solamente simplificaciones de la realidad y no la realidad en sí misma.

El problema surge cuando confundimos nuestros modelos con la realidad misma, o cuando estamos “seguros” de que son “correctos”. De todos modos, la cuestión fundamental no pasa por el hecho de que un modelo sea correcto o incorrecto en términos absolutos, sino que sea útil en función de los propósitos que se persiguen.

Obviamente esto no significa proponer que el comportamiento administrativo de las personas se despoje de creencias y principios. El peligro radica en confundir las creencias y los modelos individuales con “verdades absolutas”. Tener un buen porcentaje de certeza puede ser útil en la medida que nos provee un “faro orientador”, pero debemos permanecer abiertos y aceptar la posibilidad de que esas creencias y principios puedan estar equivocadas.

Principio 3: Dos sendas

A diferencia del modelo de enseñanza tradicional donde el maestro intenta transmitir sus conocimientos al estudiante, en el Coaching Generativo se asume que tanto el “coach” como el “cliente” están inmersos en un proceso de aprendizaje.

El “cliente” sigue la senda de aprender una nueva competencia o habilidad. El “coach” sigue la senda de aprender cómo tutelar el aprendizaje de ese ser humano en particular, al mismo tiempo que debe mantenerse abierto a modificar algunas de sus propias creencias y supuestos.

Ambos están recorriendo el mismo camino de aprendizaje, dependiendo uno del otro y en permanente contacto.

Esto difiere mucho de la visión tradicional del profesor, instructor o consultor como el “experto” que trae consigo todas las “respuestas”.

En el coaching generativo siempre hay dos sendas de aprendizaje y ambas requieren observación, reflexión y acción.

Principio 4: Cada individuo tiene su historia

La postura tradicional del maestro frente al alumno (o del Jefe frente al subordinado) se basa en el supuesto que el estudiante llega “vacío” y está a la espera que lo llenen de conocimientos y lo guíen.

Muchas veces lo que consideramos fallas en el aprendizaje son, en verdad, fallas en el método de enseñanza.

Cada individuo ya tiene una manera de hacer las cosas, de entenderlas, de reaccionar frente a las circunstancias, de justificar sus actos, de explicar las acciones de los demás. En otras palabras, es imposible separar la actividad laboral del resto de la vida de una persona. Los estados de ánimo, esperanzas, frustraciones y temores se van a ver reflejados de alguna manera en las decisiones laborales.

Los actos de las personas *siempre* tienen sentido para ellas, no importa cuán ilógicos puedan resultar para los demás.

Las personas toman decisiones influidas por la cultura en la que crecieron, por sus experiencias, valores, objetivos y proyectos de vida, más allá de las características genéticas con las que nacieron. Todo esto hace de cada persona un ser humano diferente de los demás.

Para que el *coaching* resulte exitoso es fundamental que esas características distintivas se reconozcan y sean tenidas en cuenta. Esto significa que el “coach” debe:

1. averiguar cuál es la visión del mundo de esa persona y cómo es su interpretación
2. conseguir información acerca de la situación personal del “cliente”

3. ayudar al “cliente” a ver nuevas oportunidades y a tomar nuevas decisiones.

Muy a menudo, las personas son tratadas en las organizaciones como si todos tuvieran las mismas motivaciones, las mismas percepciones del mundo y las mismas armas para lidiar con él, pero esto nunca se verifica en la realidad.

Evaluando y tomando en cuenta cada visión individual de la realidad, el *coaching* puede ayudar a lograr que un equipo mejore su rendimiento en forma constante, abriendo un espacio para que se produzca el verdadero aprendizaje.

Principio 5: Las técnicas no funcionan con las personas

Mucha gente que trabaja en dirección de personal tiene tendencia a emplear determinadas técnicas, quizás como una manera de simplificar su trabajo. Pero estas mismas personas son las que se sienten incómodas cuando perciben que alguien (por ejemplo, su jefe), está aplicando alguna de esas técnicas con ellos.

Este tipo de técnicas son fundamentalmente manipuladoras. Más tarde o más temprano, las personas se dan cuenta de lo que les están haciendo y comienzan a resistirse y a resentirse.

La premisa no escrita de las técnicas es que las personas son cosas que pueden ser comprendidas y manipuladas fácilmente. Esta premisa no sólo es falsa sino que afecta la dignidad de los individuos.

La gente sujeta a técnicas no suele volverse más competente ni más comprometida. En el mejor de los casos se vuelven más hábiles para aparentar cooperación con el objetivo de evitar las consecuencias negativas.

Esta situación provoca que el resentimiento y la resistencia permanezcan en el interior de cada uno, donde producen el mayor daño ya que suelen intensificarse y volverse permanentes.

Estos sentimientos impactan en el resultado de la organización de maneras sutiles pero destructivas, tales como el sabotaje o la deslealtad.

Cualquiera que haya trabajado un tiempo en una gran empresa puede testimoniar la existencia de esos síntomas.

4.3 La Premisa del Coaching Generativo

El Coaching Generativo parte de la siguiente premisa: la conducta no es el factor crítico para el cambio, sino sólo un síntoma.

Trabajar sobre los síntomas nos puede resultar útil en algunos casos para solucionar emergencias en el corto plazo, pero no produce mejoras sostenibles en el largo plazo. El punto de apalancamiento para el cambio es la visión y la interpretación que las personas tienen del mundo circundante. Esto es lo que Murphy denomina *Estructura de interpretación*.

En un gráfico:

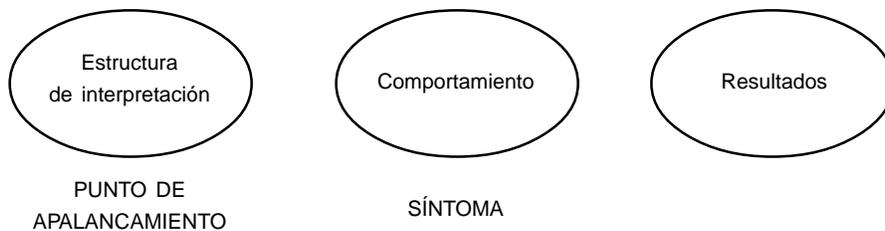


Figura 4

Hay dos maneras fundamentales de ejercer influencia sobre la “estructura de interpretación”: a través del *lenguaje* y a través de las *prácticas*.

La tarea del *lenguaje* es proveer una manera distinta de percepción y observación para ayudar al “cliente” del *coaching* a ver el mundo a través de un conjunto distinto de lentes y filtros e iluminar algunas áreas que pueden no ser visibles.

Hacer *coaching* no es lo mismo que dar consejos. El “coach” no le dice al “cliente” lo que debería hacer: el trabajo del “coach” es ayudar al “cliente” a ver nuevas posibilidades e inducirlo a tomar nuevas decisiones basándose en un espectro de alternativas más amplio.

La tarea de las prácticas consiste en estimular al “cliente” a que los cambios mentales que va generando se incorporen a su cuerpo. Esto significa reemplazar algunos viejos hábitos por otros nuevos. El aprendizaje no se completa hasta que el proceso de *duda-elección* no genera mecanismos reflejos de *estímulo-respuesta*.⁹

Cuando uno quiere modificar un hábito arraigado (relacionado con la alimentación, la actividad física o alguna característica personal), se da cuenta del poder que ejercen los hábitos y de la necesidad de una práctica constante si desea que ese cambio sea permanente.

4.4 El proceso de Coaching

- Establecimiento de una relación

Muchos intentos de supervisar, enseñar, aconsejar o hacer *coaching* fracasan porque no existe una relación que les permita funcionar.

La relación de comportamiento basada en el rol que cada persona ocupa no es suficiente. El *coaching* debe estar basado en una relación en donde exista mutuo:

- ◆ compromiso
 - ◆ confianza
 - ◆ respeto
 - ◆ libertad de expresión
- Reconocimiento de la apertura mental

⁹ Herbert Simon desarrolla ampliamente este concepto en *El Comportamiento Administrativo*, Editorial Aguilar, 1979.

El *coaching* no puede tener lugar hasta que el “cliente” no abra su mente para recibirlo.

Muchas aperturas pasan desapercibidas porque la cultura de muchas organizaciones nos enseña a taparlas o a hacerlas desaparecer.¹⁰

Por ejemplo, cuando una persona falla sistemáticamente al hacer algo, una posible reacción consiste en buscar apoyo psicológico (procesos de autocrítica y/o crítica externa). Para ayudar a esa persona, la cultura nos enseña a tratarlo como un problema que debe ser resuelto y resolverlo tratando de “rescatar” a la persona sacándola del foco del conflicto.

Ninguna de estas alternativas ayuda realmente, porque le están quitando todas las oportunidades de aprendizaje.

En contraste, el *Coaching* Generativo se enfoca en la oportunidad de aprendizaje que surge en la crisis: ¿cómo puede el “coach” ayudar al “cliente” a identificar y aprovechar esa oportunidad?. Entonces la crisis es percibida como una oportunidad para que surja algo nuevo, no como un problema a ser resuelto.

Las peores crisis (aunque sean dolorosas) pueden ser invitaciones a reconsiderar nuestros supuestos y creencias, al abrirnos un mundo de posibilidades que antes estaban bloqueadas.

- Observación y Evaluación

No puede realizarse un *coaching* efectivo si no existe una evaluación previa del “cliente”.

Este proceso de evaluación debe concentrarse en identificar la “estructura de interpretación” de la persona, ya que ésta determina su percepción del mundo y guía cada acción que emprende.

¹⁰ Este es uno de los temas principales que aborda Chris Argyris en muchos de sus libros y artículos.

- Enrolamiento del “cliente”

El enrolamiento consiste en que el “cliente” nos dé permiso para someterse al proceso de *coaching*.

En este paso deben explicitarse las expectativas de los implicados en el proceso, anticipar las posibles barreras o crisis que pudieran surgir y realizar los compromisos mutuos necesarios para afrontar la situación.

El esfuerzo mutuo es fundamental porque tanto el “coach” como el “cliente” pueden desanimarse cuando aparecen las dificultades. Esta es la razón por la cual tratar de hacer *coaching* sin este proceso de enrolamiento, se convierte en la mayoría de los casos en una simple expresión de deseos.

- Conversaciones de Coaching

El lenguaje no es simplemente una herramienta de comunicación. Es la representación de la cultura en la que vivimos y nos brinda el espectro de significados de que disponemos.

Es fundamental entender la estructura del lenguaje para poder utilizarlo efectivamente. El *coaching* efectivo requiere un uso efectivo del lenguaje.

Un aspecto esencial del *coaching* consiste en brindarle al “cliente”, a través del lenguaje, una manera de ver algo que antes no llegaba a percibir. Esto significa iluminar algo que previamente estaba oscuro.

Cuando esto ocurre, se pueden producir cambios inmediatos. Muchas veces, lo que llamamos resistencia al cambio es simplemente una ceguera que le impide a la gente acceder a determinadas percepciones.

De esta manera, el “coach” no persuade, ni “dice”. Simplemente ilumina el camino al “cliente” para que este pueda actuar.

En función de esto, el “coach” debe hablar en un lenguaje que el “cliente” pueda comprender.

El proceso de *coaching* se sustenta sobre la base de los cinco Principios Operativos del Coaching Generativo, como se ve en la siguiente figura a modo de síntesis:



Figura 5 : Relación entre los Principios y el Proceso de Coaching

4.5 Reflexiones finales

Muchas acciones bien intencionadas de generar cambios en una organización no funcionan porque no cuestionan el sistema de supuestos tradicionales sobre las personas, que se tienen en las empresas.

Para que un esfuerzo de este tipo sea exitoso es fundamental enfocarse en el comportamiento e identificar las raíces de la resistencia al cambio, es decir, identificar las "estructuras de interpretación".

El proceso de Coaching Generativo nos provee de una herramienta para actuar dentro de ese nivel.

De todos modos, no es fácil. Lo sencillo es seguir haciendo las cosas de la misma manera.

En algunas ocasiones (como cuenta Murphy), nos resistimos a pie firme hasta que la crisis se desencadena con tal magnitud que nos impide seguir ignorándola.

Para concluir, uno debe preguntarse qué hacer para lograr que una organización funcione de manera más efectiva. Un buen comienzo podría ser alejarse de los enfoques manipulativos tradicionales en lo referente a administración de personal.

El *coaching* nos brinda la posibilidad de seguir avanzando en esa dirección sin sacrificar la organización en el intento.

GLOSARIO

Rotaciones: hacer trabajar a la misma persona en diferentes puestos para que tenga una visión más global del trabajo.

Adscripciones: poner a una persona a trabajar con otra para que aprenda su tarea.

Asignaciones: pequeño proyecto para ser desarrollado paralelamente o fuera del trabajo habitual.

Cuestionarios: herramienta de autoaprendizaje que consiste en listas de preguntas sobre temas específicos.

Hojas de control: listados de elementos o acciones que no pueden obviarse.

Evaluación: proceso mediante el cual se verifica el grado de adecuación o discrepancia entre los objetivos del programa y los resultados obtenidos en la implementación.

Evaluación de resultado: actividad de evaluación que se realiza una vez finalizado el programa de capacitación. Puede ser de reacción, de aprendizaje, de uso y de resultados en la gestión.

Evaluación de proceso: evaluar desde el principio mismo y durante todo el programa de capacitación.

Diseño: tarea de planeamiento de la actividad de capacitación, partiendo de una configuración global de la cual irán diferenciándose los diversos componentes.

Objetivos: enunciados de los resultados esperados del programa, de tal manera que constituyan guías para la acción.

Tiempo: número de horas con que contará un programa de capacitación.

Contenidos: todo aquello que va a ser enseñado o considerado durante el programa.

Actividades: todas aquellas acciones que se llevan a cabo para desarrollar los contenidos del programa promoviendo el aprendizaje de los participantes

Simulaciones: aquellas actividades caracterizadas por construir un modelo de la realidad a fin de poder aprender a partir de él.

Recursos didácticos: todos los elementos que sirven como soporte físico al desarrollo del programa.

Coaching Generativo: una manera de entender a las personas en su totalidad, compuesto por conversaciones (lenguaje) y acciones (prácticas) de acuerdo con ese entendimiento.

AUTOEVALUACIÓN

1. Reflexione acerca de las cinco contradicciones desarrolladas en el punto 2. con referencia a este Programa de Educación a Distancia.
2. Respecto de este mismo Programa, ¿cómo lo encuadraría dentro de la clasificación del punto 3.2.1?. Justifique su respuesta.
3. Si le asignaran la responsabilidad de diseñar un programa de capacitación para ser dictado a un grupo de personas a su cargo, ¿qué elementos debería tener en cuenta?.
4. Identifique alguna oportunidad para establecer una relación de *coaching* con algún subordinado. Posteriormente, imagine un plan de acción para poder concretar dicha iniciativa.

Unidad 3

MEDICIÓN

1. INTRODUCCIÓN

El desempeño de las personas hay que administrarlo con datos. Una vez que se puntualizan los desempeños esperados del personal, el siguiente paso, lógicamente, es medir esos desempeños.

En muchas organizaciones, el hecho de iniciar la medición de lo que las personas hacen es motivo de conflicto. La gente suele adoptar actitudes defensivas y percibe estos procesos como una verdadera amenaza.

Esto nos indica que, en muchas ocasiones, existe un historial en el cual la medición ha sido un antecedente para aplicar castigos. Esta situación es entendible dado que una gran cantidad de las variables sujetas a medición son negativas: errores, defectos, accidentes y desperdicios. Es natural que una persona no se sienta precisamente a gusto cuando alguien sugiere llevarle la cuenta del número de errores que comete.

La medición permite detectar cambios pequeños en el desempeño que de otra manera pasarían inadvertidos.

Desde luego que al medir sale a relucir también el desempeño pobre, pero aún en ese caso resulta que si se conoce cuándo el desempeño no es el adecuado, también se sabrá en qué momento se da un mejoramiento y será posible reforzarlo.

La medición debe ser la base sobre la que se asiente el avance de cada individuo dentro de la organización. A lo largo de esta

Unidad, justificaremos la necesidad de que existan mecanismos de medición y analizaremos algunos aspectos críticos del proceso, para concluir destacando la importancia del refuerzo positivo como complemento de la medición.

2. MEDICIÓN

Una vez que se han identificado los comportamientos o desempeños que desean modificarse, estamos listos para comenzar a medir.

La medición más elemental consiste en contar, pero con una correcta puntualización se pueden medir incluso conceptos abstractos tales como actitud frente al trabajo y creatividad. Una vez definidos los comportamientos precisos, que se aceptarán como evidencia de estas cualidades, cuantificarlos será fácil.

2.1 Razones por las que se justifica la medición

El progreso requiere medición

La medición es la clave del progreso. En muchas áreas del desarrollo de la humanidad, el progreso fue muy lento mientras no se desarrollaron técnicas efectivas de medición. El desempeño humano se beneficia con los avances en la medición porque permite detectar cambios sutiles en el comportamiento.

Si no se mide no se sabrá si hay avance, retroceso o se está inmovilizado. En tales circunstancias, si se da algún avance es por mera casualidad y no como producto de una planificación y evaluación racional.

La retroalimentación y el refuerzo necesitan de la medición

Para un desempeño óptimo se necesitan ambos, retroalimentación y refuerzo. La medición aumenta la efectividad del refuerzo porque permite discriminar entre los cambios reales y los ficticios. Sin un sistema de medición, se puede creer que se mejora cuando puede no ser así y viceversa. Sin datos confiables puede darse el

caso de equivocaciones al reforzar ciertos comportamientos o hacer refuerzos en el momento menos oportuno. En otras palabras, los datos ayudan a planear cuándo reforzar. Si existen datos y se realiza un seguimiento, es probable detectar incluso pequeños cambios y reforzarlos de manera adecuada.

La medición aumenta la credibilidad

Las personas perciben como alguien objetivo y convincente a aquel que ofrece datos para sostener sus puntos de vista. Puesto que al analizar los mismos se promueven ideas para solucionar problemas o realizar mejoras, los que cuentan con datos es más probable que obtengan soluciones que quienes no los poseen y los que aportan más soluciones son los que generalmente se ganarán el respeto de los que los rodean y tendrán una mayor influencia en la toma de decisiones.

La medición reduce el sentimentalismo y aumenta la solución constructiva de problemas

El uso de datos objetivos imparciales para juzgar el desempeño reduce los conflictos emocionales. El personal se molesta cuando no entiende por qué una persona se atreve a decirle que no está haciendo un buen trabajo. La medición ayuda a comunicar el nivel del desempeño con objetividad. Si la gente entiende el porqué de alguna decisión acerca de su desempeño, la probabilidad de que la decisión se discuta calmadamente y se acepte, es mucho más alta que si ellos piensan que la decisión es arbitraria.

El uso de datos también aumenta la probabilidad de que se tomen decisiones correctas acerca de las promociones, los despidos, las evaluaciones de desempeño y, por supuesto, el refuerzo positivo. Aquellas personas que tienen acceso a datos fidedignos cuentan con bases más claras y firmes para desarrollar soluciones eficaces a los problemas que se les plantean. Por ejemplo, cuando de manera continua se presenta información acerca del desempeño a los grupos que trabajan por turnos, equipos de ventas y otros, la energía de los mismos tiende a centrarse en el desempeño, no en las excusas para el mismo.

2.2 Obstáculos para la medición

Existe un buen número de razones por las cuales muchas organizaciones no hacen medición. La mayor parte de ellas pueden ser agrupadas en las siguientes cuatro categorías:

a. La creencia de que algunos tipos de trabajo no pueden ser medidos

Las personas insisten con frecuencia en que algunos aspectos no pueden ser medidos.

No obstante, si se adopta la actitud de que todo puede ser medido, seguramente se descubrirá que pueden medirse muchos elementos más que si se toma la actitud contraria. Las mediciones del desempeño han sido desarrolladas para un amplio rango de puestos de trabajo, desde operaciones de taller mecánico hasta tareas de investigación y desarrollo.

b. La creencia de que hacer mediciones es algo muy difícil

A primera vista algunos desempeños son más difíciles de medir que otros. Sin embargo, al analizar los casos con cuidado se verá que no es la medición lo más difícil, sino la puntualización. A medida que se moviliza en el espectro de la medición, desde el juicio hasta el conteo, se va de una descripción vaga del desempeño hacia otra bien puntualizada. Una vez definido lo que se precisa que el personal produzca, la medición es algo bastante simple.

c. La creencia de que la medición es un antecedente del castigo

La razón más común por la cual el desempeño no se mide en las empresas es porque la medición se asocia frecuentemente con el castigo, ya que habitualmente se la lleva a cabo para descubrir a aquellos que tienen un desempeño pobre (los que se desempeñan muy bien, en muchas ocasiones son ignorados). Mediante la medición se pueden definir responsabilidades y la responsabilidad se asocia muy frecuentemente con el castigo. Cuando la medición se convierte en la fuente de buenas noticias, el personal deseará ser medido, en vez de tratar de evitarlo.

d. La creencia de que no alcanza el tiempo para medir

Un sistema de medición no necesariamente tiene que ser complicado para ser eficaz. De hecho la regla es: cuanto más sencillo, mejor. Iniciar con algo sencillo y perfeccionar a medida que sea necesario.

Con frecuencia, cuando los empleados se sienten muy presionados en su trabajo se oponen a medir su desempeño. Esto es a causa de que las otras responsabilidades deben cumplirse, además de aumentar la carga de trabajo debido al sistema de medición. Al principio, iniciar un sistema de medición requiere de tiempo extra pero a la postre se ahorra tiempo al generar una mejor labor y reducir significativamente los problemas de desempeño que consumían muchas horas de trabajo.

2.3 Categorías de medición

Calidad

Cuando se empieza a medir la calidad de un desempeño, se encuentra que hay que considerar ciertas dimensiones. Ellas son:

- exactitud,
- clase
- innovación.

Aunque la *exactitud* es una medida de lo que se necesita, los errores probablemente son el aspecto que con mayor frecuencia se mide en la calidad. Los errores se miden generalmente como desviaciones a los parámetros especificados. Normalmente se estiman los errores que resultan de desviaciones en el desempeño y no el desempeño en sí mismo.

Cuando se mide la calidad del desempeño de otra manera que no sea la exactitud, se estará midiendo un aspecto que denominamos *clase*, que podemos definirla como la superioridad comparativa de una prestación más allá de la exactitud. La clase es usualmente más difícil de medir debido a que no puede ser fácilmente puntualizada como la exactitud. Sin embargo, medir la

clase es a menudo de suma importancia y en algunos casos se convierte en la única medida relevante.

Cuando existe interés en la *forma* en que alguien hace algo, se está midiendo la clase. La forma, el estilo, la manera y la técnica se refieren a mediciones de clase. Aunque es más difícil desarrollar medidas confiables de la clase de un desempeño, hay muchas que son usadas y aceptadas como indicadores válidos de la calidad.

El tercer aspecto en la medición de la calidad es la *innovación*. La innovación consiste en aquello que no es usual o un aspecto muy particular de un desempeño. La innovación no se refiere a todos los desempeños pero en algunos es necesario adoptar una manera de medirla para tener la certeza de obtener más de ese tipo de innovación deseable. Normalmente no se desea la innovación por sí misma sino dirigida hacia un objetivo. Ese objetivo ayudará a definir las medidas.

Cantidad

De todas las categorías de medición, la que más se utiliza es la cantidad. La cantidad involucra solamente el *conteo*. El conteo se traduce normalmente en términos de frecuencia (número de hechos o unidades) o en forma de índice o tasa de secuencia (frecuencia por unidad de tiempo), siendo esta última la medida preferida para el desempeño. Es imprescindible saber no sólo cuánto se produjo, sino también en qué tiempo (por minuto, por hora o por día).

Oportunidad

Esta categoría de la medición tiene que ver con la incidencia del factor tiempo. Cumplir con fechas establecidas en un proyecto es una medida de puntualidad. El desempeño de un periodista no es medido solamente por el número de noticias de buena calidad que obtiene sino también por su entrega a tiempo. De manera similar, la información de marketing se mide no sólo por la cantidad sino por su vigencia.

Costo

La categoría final de medición es el costo, algo que es medido

en casi todos los negocios. Los costos de desempeño se determinan midiendo las cuantías de los comportamientos que agregan valor a las materias primas.

Cuando algunas organizaciones disminuyen la supervisión, puede ser que aumente el costo del desempeño debido a que el valor agregado por la supervisión era mayor que su costo. Si estos costos no son conocidos y analizados desde el punto de vista del valor agregado, pueden cometerse serios errores al tratar de producir un elemento de la más alta calidad al mejor costo.

2.3.1 Relevancia de las distintas categorías de medición.

La calidad, la cantidad, la oportunidad y el costo son importantes y deben ser considerados en cualquier organización. Esto implica que es necesario medir todo desempeño que desee mantenerse o mejorarse en cada una de las categorías mencionadas. Por otra parte, rara vez es necesario medir todos los aspectos de un desempeño puntualizado; sin embargo, hay que analizar esto cuidadosamente en cada categoría antes de decidir qué medición es irrelevante.

Para definir qué categorías de medición son relevantes, es necesario preguntarse lo siguiente para cada categoría:

- si el desempeño cambia, ¿es importante esto?
- el desempeño actual, ¿cambia generalmente?
- si el desempeño cambia, ¿la variación es suficientemente significativa como para que sea necesario actuar?

A medida que se cuestionan estos aspectos acerca de una medición particular, si la respuesta es “no”, esa medida es irrelevante para el desempeño.

Por ejemplo, un operario encargado de instalar la alfombra en el baúl de los automóviles que avanzan a través de una línea de montaje. ¿Es la cantidad una medición relevante para esta tarea? La respuesta a esta primera pregunta es “sí”. En cada automóvil debe colocarse una alfombra. Si no fuera así, habría inconvenientes.

La respuesta a la segunda pregunta es “no”. Casi nunca sucede

que un automóvil salga de la línea de montaje sin la alfombra en el baúl. Por lo tanto no necesita medirse a este operario con respecto al número de alfombras que coloca cada día. Obviamente la respuesta a la tercera pregunta es afirmativa.

Al responder a estas preguntas se pueden limitar las mediciones a aquellas que son necesarias para que los trabajadores tengan el máximo control sobre su desempeño. En muchas organizaciones, esto puede implicar que se establezcan mediciones adicionales a las actuales.

En los siguientes gráficos se resumen las categorías de medición a tener en cuenta (Figura 1) y los criterios necesarios para determinar las categorías de medición relevantes para evaluar un desempeño (Figura 2).

Categoría	Medición
Calidad	
Exactitud	Grado de conformidad de acuerdo con un parámetro o un valor real.
Clase	Juicio de la superioridad relativa de un logro más allá de la exactitud.
Innovación	Juicio acerca del grado en que un logro involucra combinaciones innovadoras o poco usuales de objetos, palabras o hechos.
Cantidad	
Frecuencia	Número de hechos.
Tasa	Número de hechos en un período de tiempo.
Oportunidad	El grado con que una prestación se termina o entrega a tiempo y en el lugar establecido.
Costo	
Mano de Obra	Total de costos de ejecución como sueldos, prestaciones, reforzadores, etc.
Materiales	Costo total de los materiales relacionados con el logro.
Administración	Costo total de la supervisión y funciones de apoyo.

Figura 1. Resumen de Categorías de Medición

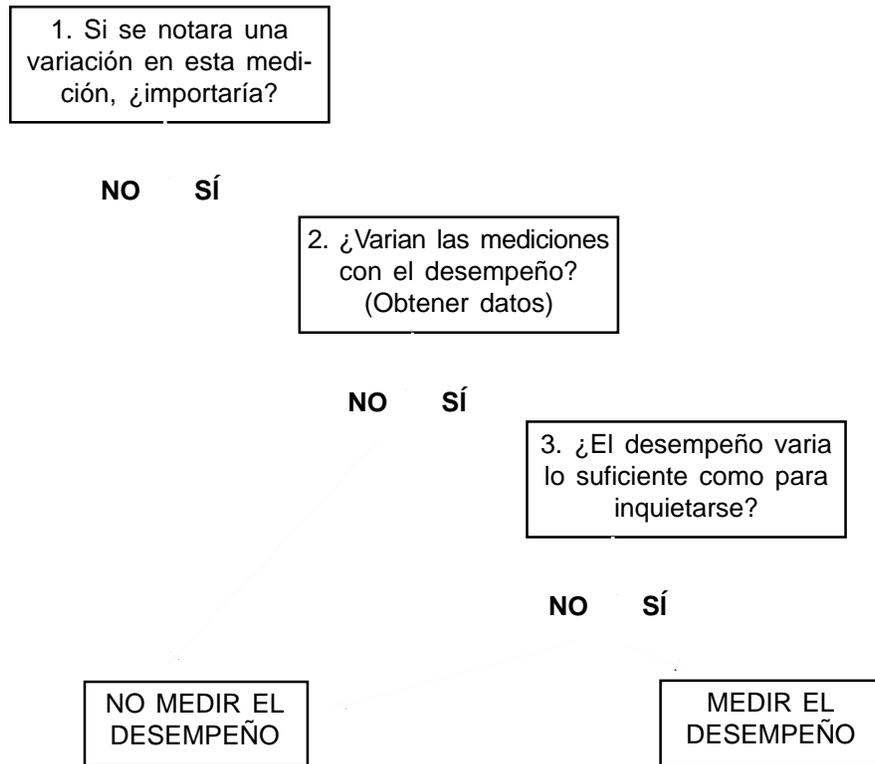


Figura 2. Diagrama de flujo para determinar qué categorías de medición son relevantes para un desempeño.

2.4 Métodos de medición

Hay dos métodos generales de medición: conteo y juicio.

Conteo

Contar es algo muy sencillo. Se puede contar el número de partes fabricadas, el número de diseños de ingeniería terminados, las horas de tiempo extra y los programas de computación escri-

tos. El conteo es el método preferido de medición porque casi todos lo podemos llevar adelante con un alto grado de confiabilidad. Es fácil y usualmente puede realizarse en poco tiempo.

Otra ventaja del conteo es que cuando no hay necesidad de contar cada hecho u objeto de un comportamiento o resultado, es posible hacer un muestreo. El muestreo involucra contar en ocasiones escogidas eventualmente o inspeccionar al azar unidades de producción. El proceso de muestreo es científico y como tal responde a reglas de cómo seleccionar una muestra y saber cuántas observaciones u objetos constituyen una muestra representativa.

Juicio

Cuando algún proyecto puntualizado escogido no se puede especificar suficientemente como para aplicar el conteo, entonces debe utilizarse la técnica de juicio para hacer la medición. El juicio es el proceso de formar una opinión o evaluación mediante el discernimiento y la comparación.

2.5 Procedimiento de evaluación del desempeño

La evaluación periódica del desempeño es una herramienta útil para la gerencia ya que permite asistir a cada trabajador con el fin de:

- permitir el mejor logro de los objetivos de la organización
- determinar de común acuerdo los objetivos individuales de trabajo
- asegurar que cada empleado sepa lo que se espera de él, cuál es su desempeño y cómo puede alcanzar sus resultados de manera más efectiva para la organización
- tener una base para la administración de remuneraciones y el planeamiento de carrera del personal
- identificar personal con potencial para asumir cargos de mayor responsabilidad
- optimizar los planes de capacitación y las actividades de desarrollo del personal.

La evaluación del desempeño forma parte de la naturaleza de la gestión de conducción de personal, por lo tanto, debe llevarse a cabo en forma habitual y permanente. En la mayoría de los casos existe un cierto grado de formalización en el procedimiento para homogeneizar los parámetros y comparar resultados.

Los principales *propósitos* son:

- señalar el interés del supervisor y de la gerencia en el desarrollo y en los resultados del trabajo del empleado
- contribuir a aclarar los puntos fuertes y débiles que inciden en el desempeño y en los resultados
- dar oportunidad al empleado para expresar sus ideas y sentimientos sobre el tema y para que pueda tomar iniciativas de perfeccionamiento
- detectar necesidades de capacitación, redefinición de responsabilidades y revisión de procedimientos, y detectar planes de acción en tal sentido
- posibilitar el registro periódico en un documento de resumen, que sirva de información a los niveles superiores de la organización y de documento de consulta en relación con las decisiones relativas al evaluado.

La eficiencia del programa de evaluación del desempeño depende directamente del grado de objetividad con que es encarado, tanto por los gerentes como por los empleados. Las responsabilidades gerenciales, sin embargo, son mayores en la medida en que tienen enorme influencia sobre las actividades de los empleados.

En muchas empresas se está generalizando un complejo sistema de evaluación, en el cual cada empleado es evaluado por sus jefes, por sus subordinados y por sí mismo. La discusión acerca de la divergencia o coincidencia de opiniones abre un espacio de comunicación fundamental para la mejora de las distintos componentes del desempeño.

Las *responsabilidades del evaluador* son las siguientes:

- comprender las expectativas profesionales y personales, tratando a los empleados con justicia y respeto

- establecer objetivos claros y desafiantes, para motivar y transmitir la perspectiva exacta de lo que se espera de ellos
- considerar los resultados positivos obtenidos y no las características de personalidad, sin perder de vista las tendencias personales
- ser prudente y poseer criterio al evaluar, evitando la actitud prejuiciosa
- crear una atmósfera que propicie un espíritu de autoanálisis e incentive la iniciativa individual.

Algunos gerentes tienen responsabilidades adicionales con relación al proceso de evaluación del desempeño, ya que deben supervisar las evaluaciones que realizaron los empleados que dependen de ellos, actuando como revisores.

El rol del revisor es fundamental para asegurar la calidad, la consistencia, los plazos y la precisión en la administración del proceso.

La *responsabilidad del evaluado* es la de estar preparado para participar del planeamiento de sus actividades, por lo que deberá definir y organizar sus ideas para colaborar con su superior en el establecimiento de sus objetivos.

A lo largo del período de evaluación, tanto el superior como el evaluado deben buscar desarrollar un diálogo franco y constante, para evitar que la entrevista final se transforme en una conversación llena de sorpresas. Esta entrevista debería constituir simplemente una formalización de las conversaciones mantenidas por ambas personas durante el período que comprende la evaluación. Evidentemente, este diálogo sólo será posible si ambas partes comprenden el espíritu de la actividad.

2.5.1 Etapas del proceso de evaluación del desempeño

El proceso de evaluación del desempeño comprende los siguientes pasos:

a. Planeamiento de objetivos

Cada período a ser evaluado debe estar basado en los obje-

tivos que fueron planeados previamente entre evaluador y evaluado. Es importante que el empleado participe activamente del establecimiento de sus objetivos: debe ser estimulado a hacerlo. Por esta razón, el formulario definitivo sólo debe ser registrado oficialmente después de habérselo discutido entre el supervisor y el empleado. La revisión periódica de los objetivos inicialmente marcados, también debe ser efectuada en conjunto y podrá ejecutarse siempre que sea necesario.

Para establecer objetivos individuales, el superior precisa estar preparado para responder las siguientes preguntas:

- ¿cuáles son las responsabilidades de su área o sector?
- ¿cuál es la relación entre estas actividades y el resto de la organización?
- ¿cuáles son los resultados esperados? ¿Cómo son medidos?
- ¿cómo están divididas las responsabilidades del sector entre los empleados?
- ¿cuáles son las calificaciones de sus empleados (habilidades, conocimientos, experiencia, necesidades de capacitación, aspiraciones, etc.)?
- ¿cuáles son las responsabilidades específicas del empleado evaluado?
- ¿cuáles son las metas que deberán ser alcanzadas por él?

Una reunión para planear objetivos dará mejores resultados si se respeta la siguiente secuencia:

1. explicar los propósitos del planeamiento de objetivos
2. determinar los requisitos básicos
3. escuchar los puntos de vista del empleado
4. definir sus objetivos
5. asegurarse la comprensión del plan.

En esta etapa el superior debe dejar en claro que otros factores no incluidos en el plan van a influir favorable o desfavorablemente en la evaluación global, tales como otras contribu-

ciones significativas y el impacto sobre el desempeño de otros empleados.

Al establecer metas, es necesario considerar:

- la posibilidad práctica de ejecución de cada meta y de su conjunto
- el nivel de desafío implícito en cada meta
- la relación con los demás empleados del sector
- los resultados anteriores para fijar metas a ser mejoradas.

Asimismo, es fundamental que el empleado sepa *cómo* o *con qué base* va a ser medido su desempeño, a la vez que el evaluador debe establecer parámetros (indicadores) que le permitan medir de la forma más objetiva posible cada resultado obtenido al final de un período determinado. Los indicadores deben ser precisos, mensurables y concretos.

b. Seguimiento

Existen muchos motivos para realizar una sesión de seguimiento:

- el empleado puede simplemente desear “refrescar su memoria” sobre el plan en general o algún ítem específico
- puede también desear obtener información del superior sobre sus resultados hasta la fecha
- puede sentir que no está alcanzando sus objetivos o necesita ayuda para mejorar
- el superior puede percibir este problema y desear alterar el plan, eliminando algunas tareas y/o adicionando otras.

Las charlas de seguimiento pueden ser iniciadas tanto por el superior como por el empleado en cualquier momento.

c. Evaluación de logros

A medida que se van cumpliendo los objetivos pactados, debe registrarse el desempeño efectivamente alcanzado por el emplea-

do, referente a cada meta establecida, y evaluar cada resultado en términos de porcentaje de realización.

d. Evaluación periódica de desempeño

En forma periódica (anual o semestralmente), el superior debe evaluar diferentes características cuantitativas y cualitativas del desempeño del subordinado y llegar a determinar una evaluación global. No existen reglas para efectuar esta consolidación, por lo que el superior debe emplear su juicio, coherencia y equidad.

La evaluación global del desempeño de cada empleado será expresada a través de un concepto, dentro de una escala que habitualmente brinda cuatro o cinco posibilidades.

La escala con cuatro posibilidades tiene la ventaja de evitar la tendencia a la evaluación promedio pero, por otro lado, no brinda un abanico completo de alternativas.

En el Anexo 1 de esta Unidad se desarrolla un ejemplo de escala de evaluación con cinco posibilidades.

La evaluación periódica debe ser sometida a revisión por parte del superior del que la confeccionó, ya que este procedimiento contribuye a disminuir la subjetividad.

e. Entrevista de evaluación

La entrevista de evaluación debe ser sólo la formalización y el compromiso de ambas partes en relación a los puntos que, en realidad, ya venían siendo discutidos durante todo el período bajo análisis.

En ese momento, superior y empleado se reúnen y analizan todos los puntos relativos al trabajo: resultados obtenidos, características cualitativas de desempeño y necesidades de desarrollo.

La entrevista debe ser dividida en dos fases principales: una es la *Evaluación*, en la cual son discutidos todos los aspectos del desempeño pasado del empleado; y la otra es el *Consejo*, en el cual se realiza la planificación de las actividades para el próximo período y el plan de los aspectos a desarrollar o mejorar.

La entrevista no debe ser percibida como una situación traumática, sino como un espacio de diálogo frontal y constructivo

que redundará en el beneficio de ambas personas involucradas y, obviamente, de la organización.

f. Comentarios del empleado

Finalizada la entrevista e informado el resultado al empleado, éste debe tener la posibilidad de escribir sus comentarios en una sección del formulario de evaluación destinada a tal efecto, y finalmente firmará la evaluación.

La firma del empleado no indica que esté de acuerdo con la evaluación, sino que ha sido informado de la situación de su desempeño.

3. REFUERZOS POSITIVOS

El proceso mediante el cual una persona recibe un reforzador se llama refuerzo positivo. Puesto que el refuerzo positivo mejora el comportamiento, los conceptos *reforzador* y *refuerzo* (véase punto 3.2 de esta unidad) son los más importantes que debemos entender para gerenciar el desempeño.

Algunas veces deseamos detener un comportamiento o disminuir su frecuencia; sin embargo, aun en esos casos casi siempre la finalidad es facilitar un aumento en la frecuencia del comportamiento adecuado y productivo.

3.1 La importancia del refuerzo positivo para la gerencia

Las investigaciones realizadas en los últimos años han probado que el personal necesita refuerzo positivo y le gusta recibirlo. Por estas dos razones, el tema debe ser de interés para los gerentes. Sin embargo, existen otras razones igualmente valiosas para que las organizaciones traten de utilizar este concepto de manera efectiva. Podemos mencionar las siguientes:

a. El refuerzo positivo tiene efectos secundarios positivos

En los negocios encontramos que el refuerzo positivo mejora

las relaciones entre jefes y empleados. Cuando esto sucede, ambos trabajan más a gusto, lo cual mejora el grado de satisfacción y, por consiguiente, la moral, e incrementa la lealtad del empleado hacia la organización.

b. La mayor parte de los problemas de desempeño en las organizaciones se debe a la falta de motivación

Los desempeños problemáticos giran alrededor de dos posibilidades que se explicitan de las siguientes formas: “*No puedo hacerlo*” y “*No quiero hacerlo*”. Los problemas de “*No puedo hacerlo*” requieren un esfuerzo de capacitación, mientras que los otros requieren un cambio en las consecuencias. Esta clase de problema es atribuible a la motivación. Para identificar un problema de motivación, haga la pregunta: “*¿Podría esta persona hacer este trabajo si su vida dependiera de ello?*”

La gerencia tiene la responsabilidad de crear las condiciones para que el personal quiera. El refuerzo positivo es claramente la manera más eficaz de producir esta clase de motivación.

c. La gente necesita refuerzo positivo

La experiencia diaria y la investigación psicológica nos dicen que todas las personas necesitan refuerzo positivo, y harán lo que sea necesario para lograrlo. Algunos de estos esfuerzos son socialmente aceptables, otros no. Por ejemplo, el ladrón y el narcotraficante reciben refuerzo positivo mediante la obtención de dinero rápido y fácil; un estudiante de música practica más y más hasta que alcanza la perfección, y se enorgullece. Aunque en la vida diaria podemos encontrar casos en que se refuerza a alguien por un comportamiento inadecuado, la mayor parte de los casos de refuerzo positivo obedecen a conductas productivas, socialmente aceptables.

Algunos gerentes encuentran difícil entender por qué el dinero no proporciona suficiente “beneficio” por sí mismo para que el personal mantenga su desempeño en su máxima capacidad. Es que el dinero es necesario pero no suficiente para lograr resultados sobresalientes, especialmente a largo plazo.

El mejor trabajo que usted puede tener es aquel en el cual

sienta, al terminar cada día, que no sólo gana dinero sino que también obtiene un beneficio psicológico.

d. El refuerzo positivo crea un clima adecuado para la aceptación de responsabilidades

El refuerzo positivo impacta favorablemente en el clima emocional de la organización. Las personas que lo reciben, piensan de manera positiva acerca de la persona que las refuerza. Este aumento en la moral mejora la calidad de vida en el trabajo y crea un clima propicio para aceptar responsabilidades.

Tradicionalmente, el personal teme, resiente y resiste la medición y la definición clara de responsabilidades debido a que en la mayor parte de los casos, a través de ello, recibieron consecuencias negativas. En un ambiente en el cual se utiliza el refuerzo positivo de manera eficaz, el personal busca ser medido y quiere ser responsable de lo que hace. Aquellos empleados a quienes por sus logros se les ha dado un refuerzo consistente y sincero, son más receptivos al cambio y menos defensivos ante las sugerencias de mejorar su desempeño. En tal ambiente, la relación entre empresa y empleados invariablemente se vuelve más cooperativa y menos controvertida; todos estos factores conducen a la creación de una organización receptiva al cambio, cualidad indispensable en el mundo actual.

3.2 Reforzadores

Hay dos clases de reforzadores, el positivo y el negativo.

Un reforzador es lo que sigue a un comportamiento y causa que éste aumente su frecuencia o la mantenga en un máximo nivel.

Los reforzadores tienen tres características distintivas:

a. Un reforzador se da después de un comportamiento

Un reforzador sólo puede otorgarse después de un comportamiento, nunca antes de él. Aunque éste es un concepto que parece obvio, algunas veces es difícil de reconocerlo en la práctica. Al

analizar un caso particular, debe definirse el comportamiento en el que se está interesado y observar qué sigue a éste; sólo así se descubrirán los reforzadores.

b. Los reforzadores aumentan la frecuencia de un comportamiento

El reforzador es cualquier elemento que aumente la frecuencia de un comportamiento. Si un comportamiento es siempre seguido por una consecuencia específica y la frecuencia del comportamiento no aumenta, entonces no podemos decir que esa consecuencia sea un reforzador. Si el comportamiento aumenta su frecuencia durante un período y luego la disminuye, la consecuencia dejó de ser reforzadora.

Es fundamental, entonces, tener en cuenta que los reforzadores cambian. Lo que nos atrae hoy puede perder su atractivo mañana.

c. Un reforzador puede ser tangible o social

Hay varias maneras de clasificar los reforzadores, pero la más útil es la que los divide en tangibles y sociales. Los reforzadores tangibles son, generalmente, cosas o actividades, mientras que los reforzadores sociales a menudo son interacciones entre las personas. Los reforzadores tangibles son detalles materiales, tales como comidas, regalos o trofeos. Los reforzadores sociales son gestos tales como palmadas en la espalda, alguna nota de agradecimiento o llamar a alguien para conversar de algo que es de su interés.

3.2.1 Cómo encontrar reforzadores eficaces

Lo que las personas hacen es una buena pista para saber lo que las refuerza. En ciertas condiciones, lo que una persona decide hacer, puede ser utilizado como reforzador.

Esto se conoce como principio de Premack¹ y establece que

¹ Llamado así en honor a su descubridor, el doctor David Premack (1959).

un comportamiento de alta probabilidad sirve para reforzar un comportamiento de baja probabilidad.

El principio de Premack es útil para encontrar “reforzadores naturales” en el área de trabajo. Se necesita práctica para encontrarlos, pero una vez que se empieza a verlos, se abrirá ante nosotros toda una nueva dimensión de reforzadores.

Por ejemplo, si los empleados continuamente se niegan a trabajar tiempo extra, podemos concluir que para ellos el tiempo libre es más importante que el dinero extra. Si un mecánico emplea la mayor parte de su tiempo libre en reparar motores en vez de hacer otra cosa, podemos concluir que reparar motores es una actividad gratificante para él.

El uso del principio de Premack descansa en un contrato de contingencia, explícito o implícito: “si haces X, puedes hacer Y”. A primera vista, un contrato de tal naturaleza puede dar la impresión de estar lejos de ser un factor de refuerzo; sin embargo, en la práctica, la mayoría de las personas se siente más libre con un acuerdo así.

El mecánico que emplea demasiado tiempo en arreglar motores, por ejemplo, puede tener sentimientos de culpa, pero aún así lo seguirá haciendo porque eso le gusta mucho más que otras labores; cuando se llega a un acuerdo (por ejemplo, “cuando termines, puedes tomarte el resto de la tarde para arreglar motores”), el mecánico se sentirá a gusto, no culposo, contento de emplear el tiempo libre en su tarea preferida.

El principio de Premack es una de las mejores herramientas para la administración del tiempo. Compruébelo: elabore una lista de todas las cosas que usted debe hacer y clasifíquelas en orden desde la que más le gusta a la que menos le guste hacer, y empiece por la última; algo curioso le ocurrirá a medida que avance en su trabajo; cada vez que termina una tarea, la siguiente será más reforzadora. Si una persona organiza su tarea así, no sólo será eficiente, sino que también se divertirá más al hacer lo que debe hacer.

3.2.2 *Características de los reforzadores eficaces*

A continuación, reseñamos las principales características que nos permiten identificar los reforzadores eficaces.

- *Fácilmente disponibles*

Los mejores reforzadores son aquellos que siempre están a nuestro alcance.

Los reforzadores sociales son aquellos más fácilmente disponibles; no necesitamos pedir autorización o un presupuesto para estrechar la mano de alguien, escribir una nota de felicitación por su desempeño o elogiar el desempeño de algún subordinado. Hay muchos modos de demostrar nuestro aprecio por el esfuerzo y los logros obtenidos, y mientras más lo practiquemos, encontraremos más maneras de hacerlo.

Los reforzadores tangibles, al contrario de los sociales, necesitan planearse por adelantado y ser aprobados, debido a que éstos no siempre están disponibles.

- *Pueden utilizarse con frecuencia*

Un reforzador debe ser algo que no pierda el atractivo para el receptor ante el uso repetitivo.

- *Deben mantener una adecuada relación costo-beneficio*

El costo del reforzador no debería ser mayor que el valor de lo logrado. Ciertamente, puede haber excepciones, pero una organización no sobrevivirá mucho tiempo si sus reforzadores cuestan más que los beneficios que generan. Los reforzadores sociales son los más baratos y su eficacia se aumenta al asociarlos de vez en cuando con algún reforzador tangible.

- *Controlables.*

Los gerentes nunca deben planear o prometer reforzadores que no estén bajo su control.

Pocas cosas causan tanto malestar a quienes tratan de reforzar a otros como el hecho de que un reforzador prometido haya

sido cancelado a último momento, a causa de recortes de presupuestos, políticas de la compañía u otras causas.

3.2.3 Clases de reforzadores

- *Reforzadores sociales*

Un reforzador social es cualquier interacción entre el personal que mejora el comportamiento o el desempeño. Durante nuestra vida diaria tenemos múltiples interacciones con nuestros compañeros de trabajo, jefes y subordinados. La medida en que estas interacciones refuerzan algunos comportamientos es habitualmente subestimada.

- *Reforzadores tangibles*

Un reforzador tangible es un objeto o una actividad que se da consecuentemente (*a causa de...*) a un comportamiento y que produce un aumento en la frecuencia del mismo. Los reforzadores tangibles son los primeros que vienen a la mente de las personas cuando se les presenta el concepto de refuerzo.

- *Reforzadores negativos*

Otra clase de reforzador es el negativo, el cual es muy diferente de los que hemos analizado hasta ahora y se trata, probablemente, del reforzador más comúnmente utilizado en las organizaciones en nuestros días.

El refuerzo negativo mueve a las personas a hacer cosas para evitar algo que no les gusta. El refuerzo negativo aumentará o mantendrá la frecuencia de un desempeño, ya que en la mayoría de los casos, las personas harán lo que deban hacer para evitar un efecto negativo.

El refuerzo negativo se confunde a menudo con el castigo. En realidad, el castigo disminuye la frecuencia del comportamiento o el desempeño, mientras que el refuerzo negativo la aumenta.

Con refuerzo positivo las personas realizan las actividades porque “quieren” hacerlas ; con refuerzo negativo, las hacen porque “tienen” que hacerlas.

ANEXO 1

ESCALA DE EVALUACIÓN GLOBAL DEL DESEMPEÑO

1. Desempeño sobresaliente

Sus resultados son excepcionales; superan ampliamente las responsabilidades de la posición. Algunas de las características que definen este nivel son:

- casi no necesita supervisión
- demuestra capacidad analítica identificando y relacionando los puntos claves de una situación o problema
- utiliza óptimamente los recursos disponibles
- desarrolla soluciones innovadoras o creativas para los problemas presentados
- su producción es excepcionalmente alta; sobrepasa los requerimientos normales del puesto; posee flexibilidad para asumir responsabilidades múltiples
- su nivel de calidad es muy alto; es muy eficiente y exacto en la terminación de su trabajo
- gran dominio de todas las etapas de su trabajo y de las tareas relacionadas.

2. Muy buen desempeño

Sus resultados están generalmente por encima del término medio de la posición. Las características de este nivel son:

- necesita poca supervisión
- su capacidad analítica le permite casi siempre identificar y relacionar los puntos clave de una situación o problema
- generalmente utiliza muy bien los recursos disponibles; tiene buenas ideas para racionalizar métodos y procedimientos
- frecuentemente presenta soluciones innovadoras o creativas para los problemas presentados
- casi siempre excede los niveles requeridos; muy buen volumen de trabajo; tiene capacidad para atender simultáneamente varios trabajos
- es necesario verificar su trabajo solo ocasionalmente; desarrolla muy buenas presentaciones
- tiene un conocimiento y comprensión de su trabajo y de las tareas relacionadas muy superior al normal; se mantiene muy bien informado sobre técnicas y procedimientos de su trabajo.

3. Buen desempeño

Sus resultados a veces están por encima de los normales de la posición. Las características de este nivel son:

- necesita habitualmente de la orientación del supervisor
- su capacidad analítica le permite identificar algunos puntos clave de una situación o problema
- normalmente utiliza los recursos disponibles con buen criterio; lleva a cabo buenos métodos de trabajo
- pocas veces recomienda soluciones innovadoras o creativas para los problemas
- productor firme; habitualmente alcanza y a veces supera los volúmenes de trabajo requeridos
- cubre y a veces supera los requerimientos de calidad de sus trabajos; sus presentaciones no siempre revelan exactitud y seguridad en la información
- conoce y comprende adecuadamente su trabajo y las tareas relacionadas; su capacidad técnica está dentro de los requerimientos del puesto.

4. Desempeño Normal

Sus resultados están en relación directa con las responsabilidades de la posición. Las características de este nivel son:

- requiere permanentemente del apoyo de la supervisión
- su capacidad analítica le permite pocas veces identificar puntos claves de una situación o problema
- no siempre administra muy bien los recursos disponibles; es necesario supervisar sus métodos de trabajo
- frente a un problema su respuesta es rutinaria y repetitiva
- producción aceptable; su volumen de trabajo responde a los niveles mínimos requeridos
- comete errores con frecuencia y necesita rehacer sus trabajos
- ocasionalmente evidencia algunas deficiencias en el conocimiento y comprensión de su trabajo y tareas relacionadas; su capacidad técnica no siempre cubre los requerimientos del puesto.

5. Bajo Desempeño

Sus resultados no satisfacen los requerimientos de la posición. Las características de este nivel son:

- requiere una supervisión muy estrecha
- pobre capacidad de análisis; prácticamente no identifica ni relaciona ningún punto clave de una situación o problema
- no hace una buena administración de los recursos disponibles; no utiliza métodos de trabajo eficientes
- frente a un problema no se tiene respuesta o recomendación
- escasa producción; frecuentemente lento y no siempre cubre los requerimientos mínimos de la posición
- inseguro permanentemente; necesita constante verificación
- le faltan conocimientos generales de su tarea; tiene escasa comprensión de las técnicas y procedimientos.

ANEXO 2

EL PRINCIPIO DE PREMACK EN NEGOCIOS PEQUEÑOS

Una joven estudiante de psicología tuvo la oportunidad de observar las leyes del comportamiento humano mientras trabajó en una farmacia.

Ella notó que rara vez el personal terminaba sus labores en el mismo lapso en diferentes días. La calidad era bastante buena, sin embargo, parecía que el gerente nunca estuviera atento a la rapidez con que se terminaba el trabajo. Para saber si las variaciones de tiempo en terminar un trabajo se debían al principio de Premack, ella interrogó a los empleados acerca de sus preferencias por diferentes tareas, reunió información y encontró que algunas veces se les informaba a los empleados qué trabajo harían después de un trabajo particular, pero otras veces no se les informaba.

Durante las tres semanas siguientes, ella midió el tiempo que tomaban los empleados en terminar sus tareas en tres condiciones diferentes:

1. Cuando ellos sabían que luego harían un trabajo que les gustaba.
2. Cuando ellos sabían que después harían un trabajo que no les gustaba.
3. Cuando no sabían qué trabajo harían después.

El resultado fue claro. Cada tarea y todas ellas combinadas, se hacían más rápidamente cuando los empleados sabían que después harían un trabajo que les gustaba más ; en otras palabras, a una tarea de baja satisfacción seguía otra de alta satisfacción.

En la segunda fase de su proyecto, ella trató de mejorar el desempeño del trabajo. Siempre que pudo, se aseguró de que una tarea de alta probabilidad siguiera a otra de baja probabilidad. Por ejemplo, un problema existente antes del proyecto era que el turno de la noche nunca terminaba sus tareas y le dejaba más trabajo al turno de la mañana. Cuando los empleados empezaron a realizar tareas de su agrado después de las que no les gustaban, todo el trabajo se terminaba durante el turno y hasta sobraba tiempo.

(Adaptado de *An Application of Contingent Management*, de T.Lyons, 1973. Trabajo inédito).

GLOSARIO

Exactitud: grado de conformidad con un parámetro o un valor real.

Clase: superioridad comparativa de una prestación más allá de la exactitud.

Innovación: juicio acerca del grado que un logro involucra combinaciones poco usuales de objetos, palabras o hechos.

Refuerzo positivo: proceso mediante el cual una persona recibe un reforzador.

Reforzador: lo que sigue a un comportamiento y causa de que éste aumente su frecuencia o la mantenga en un máximo nivel.

Reforzador social: cualquier interacción entre el personal que mejora el comportamiento o el desempeño.

Reforzador tangible: objeto o actividad que se da consecuentemente (*a causa de*) a un comportamiento y que produce un aumento en la frecuencia del mismo.

Refuerzo negativo: todo aquello que mueve a las personas a hacer cosas para evitar algo que no les gusta.

Juicio: proceso de formar una opinión o evaluación mediante el discernimiento y la comparación.

AUTOEVALUACIÓN

1. Realice el ejercicio de confeccionar una lista de las tareas que ejecuta a diario, ordenándolas en función de la satisfacción que le producen.

Considere la posibilidad de ordenarlas en función del Principio de Premack.

Reflexione acerca de la posibilidad de aplicar este Principio en la relación con sus subordinados.

2. Haga un listado de los reforzadores sociales, tangibles y negativos que aplicó a sus subordinados durante los últimos meses.

3. Establezca cuál de las categorías de medición sería más adecuada para medir su desempeño laboral. Justifique su respuesta.

4. Realice el siguiente ejercicio : tomando como base la información del Anexo 1, evalúe el desempeño de sus subordinados. Al mismo tiempo, pídale a ellos mismos que realicen una autoevaluación. Si se diera el caso de que sus subordinados tuvieran personal a cargo, solicíteles que evalúen el desempeño de sus jefes. Cuando haya realizado las tres evaluaciones de cada persona, reúname con cada uno de ellos para comparar los resultados e implementar un plan de acciones para mejorar el desempeño.

Unidad 4

REMUNERACIONES

1. INTRODUCCIÓN

Si las habilidades del empleado han sido adecuadamente desarrolladas hasta el punto en que cumple o excede los requerimientos del cargo, es apropiado entonces recompensarlo de la manera más equitativa por sus contribuciones.

Los factores para determinar la compensación justa son variados y complejos; la dirección debe determinar la remuneración apropiada, reconocer y motivar para mejorar el desempeño mediante sistemas de incentivos y eventualmente utilizar sistemas de participación para suministrar un tipo de compensación suplementaria.

La determinación de la remuneración monetaria es una de las funciones más complejas y significativas de la Gestión de Personal.

Su importancia es fundamental para la empresa, ya que las remuneraciones conforman un porcentaje importante de su costo, y para los empleados, ya que representa su principal fuente de ingresos.

En realidad no existe un modo de definir en forma exacta y precisa el monto de la remuneración de cada individuo. En la práctica existen dos posturas bien definidas:

- determinar la remuneración en función de la persona
- determinar objetivamente la remuneración correspondiente al puesto o cargo.

El primer enfoque nos permite reconocer aportes individuales significativos y premiar la trayectoria, aunque se convierte inevitablemente en una fuente de conflictos, dada la subjetividad del mismo. En estos casos, se hace muy difícil para la organización hallar argumentos válidos frente a un planteo salarial.

Para la determinación de la remuneración del puesto de trabajo existen herramientas técnicas, tales como los sistemas de evaluación de cargos (que analizaremos en el curso de esta Unidad), los que brindan una base sólida y equitativa sobre la cual armar la estructura salarial. El problema de aplicar este tipo de métodos sin un cierto margen de flexibilidad consiste en las injusticias que pueden cometerse al ignorar de manera absoluta las cuestiones personales.

A pesar de lo delicado y ambiguo de la tarea, todos los empleadores deben establecer un sueldo determinado para cada empleado.

En esta Unidad analizaremos los factores que inciden en la determinación de la remuneración, los distintos sistemas de cálculo de las remuneraciones y el proceso de evaluación de cargos.

2. FACTORES SIGNIFICATIVOS QUE AFECTAN LA REMUNERACIÓN

La determinación de los salarios está influida por ciertos factores, de los cuales hemos extraído los que consideramos más importantes. Cada uno de ellos se discutirá brevemente a continuación, con el fin de mostrar la naturaleza de las variables que afectan la remuneración.

2.1 Oferta y demanda laboral

Si bien no es correcto considerar la mano de obra como una mercadería, la verdad es que el precio de los servicios del hombre se determina a través del salario.

La empresa desea tales servicios y debe pagar un precio por

el valor de la oferta, precio que es controlado por el trabajador individual o por un consenso de trabajadores que actúan según acuerdo. El resultado primario de tal situación es la creación de una oferta y una demanda, las que determinan la tasa salarial, por medio de su interacción.

Existe una tendencia general que hace que al aumentar la oferta laboral disminuye el nivel de las remuneraciones y al aumentar la demanda, dicho nivel aumenta.

Si hay un porcentaje importante de desocupación y subempleo, las remuneraciones serán más bajas que en una situación de pleno empleo. En una economía en crecimiento, los salarios elevan su nivel.

2.2 Asociaciones profesionales de trabajadores

El objetivo de las asociaciones profesionales de trabajadores es representar a los empleados y defender sus derechos frente a la parte empleadora.

Su acción (a través de la representación de la parte laboral en los Convenios Colectivos de Trabajo y de las medidas de acción directa) influye significativamente en la determinación de la estructura salarial.

2.3 Situación de la empresa

Las asociaciones profesionales de trabajadores generalmente asientan sus demandas sobre la base de que las empresas son prósperas y tienen capacidad de pago. Sin embargo, muchas veces este supuesto no se verifica en la realidad.

Existe una tendencia que determina el desplazamiento de la fuerza laboral desde las empresas menos competitivas hacia las empresas líderes que pagan mejores salarios.

Si la mayoría de las empresas son exitosas y requieren más personal, este hecho afecta el nivel compensatorio con un incremento general de remuneraciones. Pero si la mayoría de las em-

presas están atravesando por un momento difícil, su capacidad para pagar se reducirá y esto se reflejará en una menor demanda y, como consecuencia, en una menor remuneración.

2.4 Productividad

Se entiende por productividad a la relación que existe en un proceso entre los insumos y los productos.

El aumento de salarios como consecuencia de una mayor productividad, impide que dicho aumento tenga efectos inflacionarios.

Por otra parte, el pago de incentivos por productividad constituye un importante aliciente para mejorar el rendimiento de los trabajadores, tal como veremos más adelante en el desarrollo de esta Unidad.

2.5 Ajustes en base a índices utilizados para medir la inflación

Una técnica habitualmente usada para ajustar los salarios, consiste en la aplicación de alguno de los índices de aumento de precios emitidos por los organismos oficiales.

Este ajuste busca mantener el salario real, en términos de sostener el poder adquisitivo de los salarios, sin considerar aumentos.

En economías inestables, éste pasa a ser un factor clave en la determinación del salario, aun considerando el hecho de que los resultados de la fluctuación del costo de vida obedecen a un período anterior el cual, en períodos de alta inflación, es fuertemente inferior al período subsiguiente, para el cual se hizo el ajuste.

2.6 Intervención del Estado

Como mediador de los conflictos entre los grupos en disputa, el Estado busca armonizar las relaciones entre ellos mediante la

exigencia legal a los empleadores de reconocimiento de ciertos beneficios a los trabajadores, en materia remunerativa, como pueden ser la determinación de un salario mínimo garantizado y la regulación de distintos aspectos de la relación laboral.

Por otra parte, el Poder Ejecutivo, a través del Ministerio correspondiente, participa del proceso de celebración de los convenios colectivos de trabajo, homologando dichos acuerdos y, eventualmente, actuando como conciliador o árbitro.

2.7 Equidad

La remuneración afecta el comportamiento de las personas y la organización empleadora desea al menos dos cosas:

1. atraer y retener al personal en la organización, y
2. motivarlo a realizar los mejores niveles de desempeño.

El primer propósito involucra problemas respecto de la percepción del empleado del concepto de equidad, mientras que la segunda tiene que ver con el análisis de las expectativas del mismo, respecto del reconocimiento futuro del desempeño deseado.

La discusión respecto de las expectativas del empleado por obtener reconocimientos la realizaremos más adelante en esta misma Unidad, cuando hablemos de la remuneración por incentivos.

La equidad se relaciona con el sentimiento de la justicia de acuerdo con las leyes naturales o el deber.

Cuando un empleado recibe una compensación por parte del empleador, la percepción de la equidad está afectada por dos factores: 1. la remuneración respecto de los insumos puestos al servicio de la empresa, en términos de tiempo, esfuerzo, conocimientos, destrezas, tolerancia a condiciones adversas de trabajo, y 2. la comparación de su propia remuneración con las percibidas por otras personas que realizan tareas similares. La equidad usualmente existe cuando una persona percibe que sus aportes están en equilibrio con lo que obtiene en términos de remuneración, tanto respecto a sí mismo como al resto de la organización y al mercado laboral.

MÓDULO II - UNIDAD 4

PAGO RELATIVO	<i>Alto</i>	1 Altamente sobrestimado	2 Moderadamente sobrestimado	3 Equidad
	<i>Medio</i>	4 Moderadamente sobrestimado	5 Equidad	6 Moderadamente subestimado
	<i>Bajo</i>	7 Equidad	8 Moderadamente subestimado	9 Altamente subestimado
		<i>Baja</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>
		CONTRIBUCIÓN RELATIVA DEL TRABAJADOR		

Línea de Equidad

Figura 1: Matriz de equidad

En la Figura 1, se proponen nueve diferentes situaciones. La teoría de la equidad supondría que existe una estrecha correlación entre la paga o reconocimiento monetario, y la contribución del empleado en los cuadrantes números 3, 5 y 7. En los otros cuadrantes, existen sentimientos de disconformidad respecto de la equidad.

Cualquiera de las situaciones representadas en los cuadrantes 6, 8 y 9, se traducirá en cierto nivel de insatisfacción de parte del empleado, la cual concita un deseo por restablecer el equilibrio, por ejemplo, a través de la racionalización de sus frustracio-

nes y resentimientos, subestimando los merecimientos de los demás, o bien renunciando o promoviendo la acción sindical. Respecto de la situación exactamente contraria, o sea de aquellas ocasiones en que se sobrestiman los reconocimientos, como es el caso de las cuadrantes 1, 2 y 4, una investigación realizada por J. Stacy Adams¹ sugiere que los sentimientos de disconformidad y culpabilidad del empleado resultantes de su situación privilegiada, lo llevan a acciones orientadas a reducir tal disonancia. Adams realizó un experimento con un grupo de empleados quienes creían que su paga estaba colocada dentro de las más altas respecto de sus calificaciones; comparó los resultados cuantitativos de la producción con un grupo que sentía que su pago estaba dentro del concepto de la equidad y el efecto fue que el primer grupo produjo en exceso respecto del grupo apropiadamente pagado. En un segundo experimento, bajo un sistema de incentivos según el número de piezas trabajadas, el grupo sobrestimado tendió a reducir la diferencia mediante la restricción de la producción, de manera que su paga total estuviera más acorde con las expectativas de equidad. En un experimento final, el grupo privilegiado restringió su cantidad, pero aumentó su calidad, con el fin de estar acorde con su sentimiento de equidad.

Sin embargo, se demuestra que aquel grupo privilegiado no sufre el mismo impacto respecto de sus sentimientos de equidad, como lo hace el grupo subestimado. Por ejemplo, en un segundo estudio que trataba de investigar cuáles eran las reacciones del grupo subestimado, se encontró que este tendía a reducir su producción en comparación con aquel que era equitativamente pagado, o aún del que era pagado en exceso; sin embargo, este grupo tendía a producir en forma paralela al grupo equitativamente pagado.

Respecto de la satisfacción, el grupo de los privilegiados expresaba gran insatisfacción, mucho más que la de los grupos que estaban equitativamente remunerados; los empleados mostraban

¹ J. Stacy Adams. "Wage Inequities, Productivity, and Work Quality" en *Industrial Relations*. Vol. 2, Número 4. Octubre 1963.

indicios de su sentimiento de culpabilidad al recibir una remuneración que no se merecían, pero tales sentimientos no se traducían en acciones. En muchas ocasiones, este grupo se convencía a sí mismo de que sus altos reconocimientos monetarios eran realmente merecidos, para que este sentimiento de culpabilidad no durara mucho. Sin embargo, no es el caso de los subestimados; ellos sienten frustración e ira al recibir menos de lo equitativo, perciben injusticia, sentimiento que perdura durante largos períodos y tiende a provocar un comportamiento manifiesto de descontento.

Por otra parte, se ha observado que muchas organizaciones buscan pagar a través de una política caracterizada por las cuadrantes 4, 5 y 6, donde se considera que una contribución promedio de los empleados será remunerada mediante un pago promedio; sin embargo, esta política no se considera motivadora, ya que no hay un cambio respecto de los conceptos previos de equidad, dadas sus situaciones de sobre o subpago. Un incremento promedio de pagos trae una mejora moderada en aquellos que están mal remunerados y no habría modificación en el comportamiento, dada su situación relativa en el plano sensiblemente igual al anterior. La Figura 1 muestra que la teoría de la equidad sugiere que el problema radica en el diseño incorrecto de los sistemas de remuneración.

Para obviar los problemas surgidos de los sentimientos de falta de equidad, varias organizaciones siguen la práctica de mantener en secreto la remuneración que recibe cada individuo. Esto es particularmente factible en el personal de ejecutivos y otras personas en la organización que no están cubiertas por contratos colectivos. En una encuesta se obtuvo que el 77 por ciento de un grupo de 500 directivos que operaban a todos los niveles en una amplia variedad de organizaciones, convinieron en que la política de la dirección era la de mantener su estructura de pagos en secreto.²

² Edward E. Lawler III. "The mythology of management compensation" en *California Management Review*. Vol. 9, Número 1. Otoño 1966.

En un estudio con 563 directivos que operaban en distintas organizaciones, todas ellas con la práctica de pago secreto, se pidió a cada uno que estimara el promedio anual de ingresos de:

1. otros directivos de su mismo nivel jerárquico,
2. los que estaban en el nivel jerárquico inmediato superior, y
3. aquellos que estaban en el nivel jerárquico inmediatamente inferior.

Cuando tales estimaciones se compararon con los salarios que en la realidad se pagaban, quedó en claro que la política de secreto había sido respetada celosamente, ya que no había una correspondencia con las estimaciones. Sin embargo, los errores de estimación no obedecían a una distribución al azar. La tendencia era, de parte de los directivos, a subestimar el pago hecho a los directivos de alto nivel y a sobrestimar el pago de los colegas de su mismo nivel y aquellos de nivel inmediatamente inferior. En respuesta a preguntas concernientes a la justicia y a la equidad, decían que había muy poca diferencia entre su propio pago y el de sus colegas del mismo nivel y el nivel inmediatamente más bajo.³

A pesar de que la empresa sea capaz de mantener una política de secreto resguardada, ello entraña insatisfacción concerniente a la percepción de equidad. Aquellos que saben con certeza el pago que se hace a los demás, están más satisfechos de su propio pago que aquellos que no lo saben.

3. SISTEMAS DE REMUNERACIÓN

Las alternativas básicas para diseñar un sistema de remuneraciones son las siguientes:

- por tiempo: la remuneración está en función del tiempo en que el trabajador se coloca a las órdenes del empleador

³ Edward E. Lawler III. Op. cit.

- por producción: la tasa salarial se calcula por cantidad de unidades producidas, o de servicios suministrados
- por incentivos: se trata de un sistema mixto, en el cual se parte de una base fija y quienes exceden el nivel de productividad estándar reciben un premio o incentivo. Este sistema fue introducido por F.W. Taylor y lo desarrollaremos extensamente en los próximos párrafos.

La remuneración tiene dos objetivos básicos: atraer y retener al personal dentro de la organización y motivarlo para que alcance mejores niveles de desempeño.

La determinación de una buena estructura salarial ayuda a cumplir el primer objetivo. El segundo se puede alcanzar mediante la implementación de algún sistema de incentivos.

Si bien no podemos compartir en términos absolutos la teoría del “hombre económico”, tampoco podemos negar que el dinero constituye un importante factor motivador para mucha gente.

Si el empleado asume el dinero como factor motivador, debe desear y creer que conseguirá sus objetivos si se comporta de la manera establecida por la organización.

El efecto motivador, tal como hemos visto al hablar del tema⁴, viene de la apreciación del trabajador de dos factores: 1. el valor del dinero en relación con sus necesidades y 2. la expectativa respecto de que un comportamiento correcto va a originar una recompensa.

Lo difícil consiste en convencer al trabajador de que la organización cumplirá con la recompensa si él se comporta de la manera adecuada.

Los métodos deben ser claros y poseer incentivos posibles de alcanzar para que no disminuya la expectativa.

Las encuestas determinan que un gran porcentaje del personal operativo es remunerado por tiempo, mientras que un alto porcentaje del personal directivo es compensado adicionalmente

⁴ Punto 3.5.7 de la Unidad 2 del Módulo 1: “*Teoría de las Expectativas*” de Victor Vroom.

mediante algún sistema de bonificación. Los planes de remuneración por incentivos son muy comunes entre el personal de ventas, dado el amplio uso de comisiones basadas en las cuotas de ventas alcanzadas. Este tipo de compensación es relativamente poco utilizado en la Argentina para los empleados de carácter técnico o profesional.

3.1 Complejidad de los sistemas de remuneración por incentivos

Existe un alto grado de complejidad en el establecimiento de un sistema de remuneración por incentivos. Entre las principales dificultades se cuentan:

- el establecimiento de normas respaldadas por medidas del desempeño de los empleados, las cuales deben ser aceptadas por el conjunto de las personas
- tales medidas habrán de relacionarse directamente con los objetivos de la organización
- los datos concernientes a los diferentes desempeños habrán de recogerse periódicamente
- el total de la remuneración más los incentivos deberá ser coherente con los distintos niveles de motivación
- las normas de desempeño adjudicadas a cada cargo se deben ajustar periódicamente, teniendo en cuenta los cambios en los procedimientos de trabajo
- suele ser habitual la oposición de las organizaciones obreras
- se deben anticipar las diferentes reacciones de los empleados, respecto del diseño de incentivos.

La empresa que busca alcanzar una producción estándar pero paga a sus operarios sobre una base de tiempo, reemplaza el dinero (como incentivo) por la presión y la supervisión. Esto repercute negativamente en la estabilidad de la organización.

A pesar de las dificultades y problemas contemplados antes,

creemos que los resultados de la aplicación de estos sistemas superan ampliamente los aspectos negativos.

3.2 Distintos sistemas de remuneración por incentivos

Una amplia variedad de planes de incentivos salariales se usa en las diferentes empresas, en función de las distintas tareas y de las características del negocio. En general, se pueden clasificar en dos categorías: tasas de acuerdo con los volúmenes y bonificaciones según el tiempo. A continuación se detallan los planes usualmente utilizados como base para ambas alternativas:

1. Remuneraciones en función del volumen
 - a. Directamente proporcional
 - b. Plan Taylor
 - c. Plan de acuerdo con el grupo
2. Bonificaciones según el tiempo
 - a. Plan Halsey
 - b. Plan de reconocimiento del 100 % del tiempo ahorrado
 - c. Plan Bedaux
 - d. Plan Rowan
 - e. Plan Gantt

La anterior clasificación se basa en los elementos fundamentales de cualquier plan de incentivo salarial: volúmenes, tiempos normales, tiempos trabajados, tiempos ahorrados. Usando estos elementos, muchas organizaciones desarrollan su propio plan particular, sin necesidad de usar los mencionados anteriormente, los que explicaremos a continuación con el objetivo de proveerles una base sobre la cual poder construir el sistema de remuneración por incentivos que mejor se adapte a su propia realidad.

3.2.1 Sistema directamente proporcional

Es el más común y se basa en el establecimiento de un precio

fijo por unidad de producción, basado en una combinación de estudio de tiempos y evaluación de cargos.

Si lo normal es que un empleado actualice 5 legajos por hora, siendo la paga horaria de ocho pesos, la tasa de pago por unidad (legajo actualizado) es de \$ 1,60. Si este empleado actualiza 45 legajos en una jornada de 8 horas, obtendrá un total de ingresos de 72 pesos.

A menudo, se garantiza la remuneración fija por hora, por el tiempo trabajado (en nuestro ejemplo equivaldría a \$ 64), otorgando la diferencia (\$ 8) en concepto de incentivo.

3.2.2 Plan Taylor

Este plan, original de Frederick W. Taylor, se basa en el establecimiento de dos tipos de tasas: una para el volumen que no alcanza el estándar y otra para el volumen que supera el mismo.

Si lo aplicamos al ejemplo del empleado que actualiza legajos, deberían establecerse dos tasas distintas: \$ 1,60 por legajo (hasta un volumen de 40 legajos diarios) y \$ 1,80 por legajo (para un volumen mayor a 40 legajos por jornada). Si este empleado actualiza 40 legajos en un día de trabajo, recibirá \$ 64, mientras que en el caso de actualizar 41 legajos, cobrará \$ 73,80.

Este sistema motiva a superar el volumen estándar, ya que la diferencia de remuneración entre lograrlo o no, es muy significativa.

3.2.3 Plan de acuerdo con el grupo

En ocasiones el trabajo de un solo individuo no se puede diferenciar del trabajo del grupo; por ejemplo, en una línea de montaje o en un equipo de empleados administrativos

Esta situación demanda el establecimiento de un estándar para el grupo. Si el desempeño está por debajo del estándar, se paga la tasa horaria acordada; si la ejecución supera la norma, al

grupo se le bonificará con un incentivo, el cual se distribuye equitativamente entre cada uno de los miembros.

3.2.4 Plan Halsey

Éste es un método de bonificación basado en el ahorro de tiempo.

El tiempo ahorrado por un empleado se computa tomando como base la duración estándar de la tarea. El valor del tiempo ahorrado es distribuido entre el empleado y la organización, así: si la tarea tiene una duración estándar de ocho horas normales y un trabajador la completa en seis horas y media, éste debe recibir una remuneración correspondiente a las ocho horas trabajadas, más la remuneración equivalente a la mitad del tiempo ahorrado, es decir 45 minutos.

Este plan se utiliza cuando no es posible determinar con exactitud los tiempos estándares.

3.2.5 Plan de reconocimiento del cien por ciento del tiempo ahorrado

Se emplea cuando los tiempos estándares han sido establecidos en forma exacta, mediante algún método científico. En este caso, a los empleados se les reconoce el valor total del tiempo ahorrado.

Este plan es idéntico al directamente proporcional, pero con la diferencia de que se toma como base el tiempo y no el volumen.

3.2.6 Plan Bedaux

Este también es un plan de bonificación según el tiempo ahorrado, aplicable cuando las normas de desempeño han sido establecidas de manera cuidadosa. En este caso, el 75% del tiempo ahorrado genera incentivo para el trabajador que realiza la

tarea, mientras que el 25% restante es distribuido entre el personal que realiza tareas de apoyo, es decir, aquellos que posibilitaron la realización de dicho desempeño.

La idea de motivar a quienes ayudan indirectamente es excelente, siempre y cuando sea concretada a través de un sistema consistente.

3.2.7 Plan Rowan

Paga una bonificación basada en el tiempo trabajado. Un porcentaje de eficiencia es computado mediante la división del tiempo ahorrado por el tiempo normal; por ejemplo, si se ahorran 1,5 horas se relacionan con el tiempo estándar de 8 horas, lo cual equivale a un 18,75% de eficiencia. Entonces, al empleado se le paga la cantidad garantizada, correspondiente a sus 8 horas de trabajo normal, más una bonificación correspondiente al 18,75% de la misma.

3.3 Características de un plan de remuneración por incentivos

La elección de un sistema de remuneración por incentivos para empleados operativos es una tarea ardua, ya que implica conocer profundamente la naturaleza de las tareas, desarrollar métodos de medición consistentes y respetar la esencia del negocio. Si bien resulta más nítida la asociación de estos sistemas de remuneración al personal operativo directamente vinculado a tareas productivas, es factible y muy beneficioso para la organización intentar la adaptación de estos planes a cualquier tipo de tareas.

El efecto motivador sobre el empleado se logrará si el sistema cumple con las siguientes características:

1. El plan ha de ser simple, entendible y fácil de calcular por el empleado.

2. Los incentivos han de variar en forma directa con el incremento de la eficiencia.
3. Los incentivos habrán de pagarse al empleado tan pronto como sea posible.
4. Los estándares han de ser cuidadosamente desarrollados a través de estudios sistemáticos
5. Los incentivos habrán de garantizarse como constantes, a menos que haya un cambio en el plan o en la descripción de la tarea.
6. Si el logro de los estándares exigen del individuo un entrenamiento especial, habrá que dárselo o transferirlo. A menudo sucede que cuando las normas se establecen de manera que no toman en cuenta al grupo o son técnicamente incorrectas, se experimentará una grave reducción en la producción.
7. Los sistemas de remuneración por incentivos generan una diferencia tan grande en el rendimiento que justifican ampliamente los problemas que puedan ocasionar. Usualmente se estima que este esfuerzo estará entre un 30 y un 40 por ciento por encima de aquel dado para ingresos determinados sobre base horaria.

3.4 Problemas humanos que generan los sistemas de remuneración por incentivos

Existen algunos problemas de relaciones humanas, como consecuencia de la aplicación de un sistema de remuneración mediante incentivos.

Ellos son:

- los “punteros”
- la reacción a los métodos cambiantes
- la reacción a un vacío de uniformidad y al ajuste de las normas, y
- la restricción informal a la producción.

Todos estos problemas tienen que ver con el temor del empleado y su necesidad de obtener seguridad.

Un “puntero” es un empleado que produce muy por encima del estándar y por supuesto, muy por encima de los demás miembros del grupo de trabajo. Los “punteros” existen incluso cuando los estándares son fijados cuidadosamente. Esto tiende a generar temor entre los demás empleados, en el sentido de que la empresa eleve demasiado los estándares.

Existe una tendencia informal en el grupo a presionar a los miembros a mantenerse dentro del rendimiento promedio. Aquel que escapa a estas presiones tiene que poseer un carácter muy especial.

Los “punteros” se ven en la disyuntiva de ganar unos pesos más o gozar de la estima del grupo.

Ninguna empresa permanece inmutable. Siempre se introducen modificaciones en la metodología, equipos y materiales. Para evitar la desconfianza e inseguridad del trabajador, la organización debe garantizar que el sistema de incentivos permanecerá a través de los cambios. En caso de que haya que cambiarlo, deberá hacerse con algún mecanismo de participación de los trabajadores, y el resultado siempre debe ser un incremento del salario total.

A veces se cometen errores en la fijación de los estándares, ya sea por exceso o por defecto. Si el estándar es bajo, el error frecuentemente pasa inadvertido por la restricción a la producción. Si se consigue con facilidad un incentivo del 50%, el estándar está mal fijado. El incentivo promedio para un estándar correctamente determinado es del 25 al 30%. Si el estándar es alto, los mismos empleados y probablemente las organizaciones sindicales pedirán su ajuste.

La restricción de la producción es la defensa más importante que tiene el obrero en su batalla con la dirección por la implantación de una estructura salarial en base a incentivos. Esta restricción es una evidencia tangible de la preeminencia de los intereses sociales de un grupo por sobre los intereses económicos.

4. EVALUACIÓN DE CARGOS

Su principal objetivo es obtener la satisfacción del empleado en relación con la estructura salarial. La dirección desea que el empleado sienta que su remuneración es justa y equitativa, y lo desea dada la motivación que ello despierta.

Este método tiene aceptación generalizada a partir de la década del 40 y su adopción se ha debido al aumento de complejidad de las organizaciones y al requerimiento social por una justificación respecto de la diferencia en los pagos entre las personas, de acuerdo con sus capacidades y no en forma arbitraria.

En la actualidad existen varios sistemas básicos de evaluación de cargos, los que se pueden agrupar en dos categorías. La primera se refiere a aquellos métodos sencillos que no profundizan en el detalle de los factores del cargo. En ella el cargo se trata como un todo y las descripciones de cargos no constituyen especificaciones muy detalladas acerca del mismo.

En esta categoría encontramos dos sistemas conocidos como sistemas no cuantificables: *Clasificación Simple* y *Categorías*.

La segunda categoría incluye sistemas que se caracterizan por un análisis más detallado de los factores del cargo, los cuales se seleccionan y miden para determinar con cierta exactitud las especificaciones requeridas para el ejercicio del mismo. Esta categoría es cuantitativa e incluye el *Sistema de Puntaje* y el *Sistema de Comparación de Factores*, siendo este último una sofisticación del sistema anterior.

A continuación desarrollaremos brevemente cada uno de los sistemas mencionados.⁵

4.1 Clasificación simple

Es un sistema recomendado para empresas con poca cantidad de personal, por su simplicidad y bajo costo.

⁵ Cabe señalar que no desarrollamos el *Sistema de Comparación de Factores* porque la base conceptual es idéntica al Sistema de Puntaje.

Se comienza realizando la clasificación, la cual involucra una breve descripción del cargo. Estas descripciones son procesadas posteriormente por un comité de evaluación para ubicarlas según un orden de valoración, haciendo caso omiso de las personas que ocupan dichos cargos.

Su mayor virtud es la simplicidad, pero su gran desventaja es la crudeza de la medida, ya que es muy difícil medir los cargos como un todo. Además no existe un criterio único para realizar el ordenamiento.

4.2 Sistema de Categorías

La unidad de medida es la determinación de niveles de cargos. Se crea una escala de valores y se comparan las descripciones de los distintos puestos.

Esta escala consiste en *categorías* de cargos, a cada una de las cuales le corresponde una *descripción*.

La determinación de las categorías está basada en los cargos y las características específicas de los mismos que sirvan para agruparlos o diferenciarlos.

El proceso consiste en determinar las categorías y de acuerdo con las descripciones correspondientes a cada una, distribuir todos los cargos entre las categorías determinadas.

Todos los cargos agrupados en la misma categoría deben tener una remuneración similar.

Mantiene las ventajas del sistema anterior (simplicidad y bajo costo) pero es mejor al contar con una unidad de medida.

Apuntamos como desventaja la amplia gama de definiciones que se usan para determinar las categorías.

4.3 Sistema de puntaje

Es el sistema más difundido. El procedimiento sugerido es el siguiente:

4.3.1 Selección de las características del cargo

Este sistema tiene un enfoque analítico que contrasta con los dos métodos anteriores. Un factor de un cargo es un requerimiento específico impuesto a quien lo desempeña.

Los factores predominantes en un cargo pueden agruparse en cuatro ítems:

1. Capacidades
2. Responsabilidad
3. Esfuerzo
4. Condiciones operativas

Estos factores se pueden descomponer según el siguiente esquema:

Capacidades: educación, experiencia, iniciativa, ingenio y destreza.

Responsabilidad: sobre equipos, procesos, materiales o productos; sobre la seguridad y el trabajo de los demás.

Esfuerzo: mental y físico.

Condiciones Operativas: condiciones físicas del lugar de trabajo y circunstancias aleatorias.

Los factores variarán según el tipo de trabajo (oficina, producción, técnico, externo, confidencial, directivo, etc.).

4.3.2 Construcción de escalas de medición de valores

Para cada factor hay que determinar una escala de valores que permita la medición de ellos en cada uno de los cargos. Primero hay que decidir el número total de puntos que debe utilizarse en el sistema. Luego hay que asignar un porcentaje de ese total a cada uno de los factores (capacidades, responsabilidad, etc.). Esta ponderación tiene un alto grado de subjetividad y descansa en un profundo conocimiento de la organización.

En el siguiente cuadro observamos un ejemplo sobre la base de un total de 500 puntos a distribuir.

<i>Factor</i>	<i>Puntos</i>	<i>Porcentaje</i>
Capacidades	250	50
Responsabilidad	100	20
Esfuerzo	75	15
Condiciones operativas	75	15
Total	500	100

Los 250 puntos correspondientes a *Capacidades* deben ser asignados, a su vez entre los subfactores, tal como se observa en el siguiente cuadro:

<i>Subfactor</i>	<i>Puntos</i>	<i>Porcentaje</i>
Educación	70	28
Experiencia	100	40
Iniciativa	40	16
Ingenio	20	8
Destreza	20	8
Total	250	100

Si tomamos como ejemplo el subfactor *Educación*, al cual le hemos asignado 70 puntos, debemos establecer una escala de puntos que nos permitirá la medición de este factor en cualquier cargo de la organización. El siguiente podría ser un ejemplo:

<i>Niveles de Educación</i>	<i>Puntos</i>
Estudios de postgrado	70
Estudios universitarios completos	60
Estudios universitarios incompletos	48
Estudios secundarios completos	38
Estudios secundarios incompletos	24
Estudios primarios	14

4.3.3 Evaluación de cargos

Esta etapa consiste en la comparación de las especificaciones de cada cargo con las definiciones determinadas en la escala correspondiente a cada factor y decidir de qué manera cada uno de los cargos tiene tal o cual requerimiento.

El total de los puntos acumulados para todos los factores dará como resultado la evaluación del cargo en términos de puntaje.

4.3.4 Realización de una investigación sobre salarios

Al llegar a esta instancia tenemos los cargos evaluados con el puntaje correspondiente a cada uno. Ahora tenemos que trasladar esas diferencias de puntaje en términos monetarios.

Esto requiere una investigación salarial. Esta investigación se hace tomando una muestra de cargos claves (aquellos en que estén perfectamente diferenciados los factores de evaluación) para luego obtener una muestra de los niveles salariales en el mercado laboral.

Esta encuesta dará como resultado un nivel de remuneración monetaria para cada rango de puntaje, lo que marcará una tendencia. La determinación de esa tendencia definirá los distintos niveles salariales.

4.3.5 Determinación de la estructura salarial

La estructura salarial consiste en el establecimiento de una serie de rangos de puntaje en los que se agruparán los cargos y el establecimiento de la remuneración para cada uno de dichos niveles.

En este sistema, los rangos son determinados por los distintos puntajes. En principio, todos los cargos dentro del mismo rango tienen una remuneración similar.

Existe la posibilidad de establecer cierta movilidad salarial dentro de cada rango para atender diferencias personales, tales como antigüedad, méritos, etc.

4.4 Efectos de la evaluación de cargos en las relaciones humanas

La evaluación de cargos en base al sistema de puntaje posee un alto grado de confiabilidad, aunque su validez definitiva deba ser comprobada mediante tanteos respecto del impacto que la estructura salarial produce en la satisfacción de las expectativas de los empleados.

La implementación de un sistema de evaluación de cargos traerá aparejada la aparición de conflictos salariales, pues se pasa de una situación indefinida a una estructura basada en un criterio inexacto pero con una base sistemática. De todos modos, con el sistema establecido es mucho más fácil encarar este tipo de conflictos.

Otra fuente de conflictos radica en la distinta apreciación que tiene la dirección respecto de los trabajadores para realizar la determinación de los factores y la asignación de los puntajes correspondientes. Estos conflictos tienden a disminuir cuando se implementan políticas de personal flexibles, basadas en el diálogo y la participación.

GLOSARIO

Productividad: en un proceso, relación que existe entre los insumos y los productos.

Equidad: justicia empírica, por oposición a la ley positiva.

Incentivo: incremento de la remuneración como consecuencia de alcanzar o superar un nivel de rendimiento determinado.

Estándar: unidad de medida del rendimiento.

Cargo: conjunto de tareas a ser desempeñadas por una persona en el horario normal de trabajo.

Puesto: ídem “Cargo”.

Factor: requerimiento específico impuesto a quien desempeña un cargo.

Estructura: disposición formal de las personas en una organización.

AUTOEVALUACIÓN

1. Analice comparativamente el desarrollo de los sistemas de remuneración por incentivos y lo visto en la Unidad 3 de este mismo módulo (Medición). Confeccione un listado de las conclusiones más importantes que surjan de dicho análisis.
2. Elija una persona dentro del conjunto de sus subordinados y trate de aplicar un sistema de incentivos que se adapte a las tareas que realiza dicha persona.
3. Si tuviera que efectuar una evaluación de cargos utilizando el sistema de puntaje para el sector de la organización en el cual Ud. desarrolla su trabajo, ¿cómo construiría la escala de medición, partiendo de la base que al puesto de más jerarquía dentro del sector (es decir, el vértice de la estructura salarial en este ejemplo), se le asignan un total de 800 puntos?
4. ¿En qué cuadrante de la Matriz de Equidad se ubicaría Ud.? Fundamente su respuesta.

Unidad 5

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

1. INTRODUCCIÓN

Los cambios en los negocios, en su mayoría basados en las nuevas tecnologías, se están sucediendo a un ritmo acelerado. Desde la Edad Media hasta comienzos de este siglo casi no hubo modificaciones: la contabilidad no cambió desde Fray Luca Pacioli¹ hasta épocas muy recientes. Por lo tanto, era comprensible y predecible que las empresas tuvieran alguna dificultad en reconocer que estaban ocurriendo cambios fundamentales y que, además, al comienzo no les hubiera sido fácil encontrar los mejores caminos para reaccionar.

En las últimas décadas, los negocios han cambiado más que en cinco siglos, gracias a las innovaciones surgidas en el campo de la informática y de las comunicaciones.

Para sobrevivir, es necesario encontrar caminos que lleven a anticiparse a los cambios y, además, es imprescindible contar con los medios adecuados como para aprovechar las oportunidades que de ellos se deriven.

Desde 1970, los cambios en el mundo de los negocios son dramáticos, comparables en alcance y magnitud a la Revolución

¹ El monje franciscano Fray Luca Pacioli publicó a fines del Siglo XV un *Tratado de Matemática* que contenía los principios del método contable conocido como “partida doble”.

Industrial o a los comienzos de la era de la computación. En este sentido se presenta un giro hacia los servicios y se produce un retorno hacia el empleo de la información, la globalización de casi todas las formas de comercio, la formación de bloques económicos, reacciones corporativas de los consumidores, una mayor conciencia hacia el cuidado del medio ambiente y, de hecho, un gran aumento de la competencia.

Las presiones para cambiar parecen afectar a todos los negocios con un impacto acumulativo. Una pequeña parte de la presión que proviene de cada uno de los muchos factores de cambio puede concluir en un efecto total significativo. Cuando las presiones se dan en la misma dirección de una manera consistente, producen un cambio permanente en la forma como se hacen los negocios.

Los cambios económicos y competitivos han sido realmente importantes, muy especialmente en nuestro país: recesión, privatizaciones, procesos de desregulación y de apertura de los mercados y un marcado crecimiento de la competitividad.

Como resultado, dentro de las organizaciones la gente está teniendo experiencias distintas a las que tuvo en las décadas pasadas. Esto provocó la aparición de signos que muestran que las empresas están comenzando a reconocer la necesidad de un cambio en la relación con las personas que la constituyen, tal como se observa en la Figura 1.

Las implicancias para la administración son muy nítidas. El cambio afecta la relación individual entre cada una de las personas y la organización.

Si la organización encara esa relación a la manera antigua (basándose en la seguridad y la lealtad), fallará porque existe una desconexión con la nueva realidad (basada en la libertad y la honestidad).

Por otra parte, encarar esas relaciones según los nuevos parámetros puede llegar a mostrar una realidad fría, inapropiada y hostil, dado que la nueva realidad aún no está definida explícitamente.

El cambio de paradigmas emergente en la relación laboral, requiere su correspondiente cambio de paradigmas en la práctica de la administración.

<i>Viejo Mundo</i>	<i>Nuevo Mundo</i>
Carrera de por vida.	Trabajos, no carreras.
La estructura jerárquica ofrecía la posibilidad de ascender.	Estructuras chatas. Avance lento.
Promesa de estabilidad o seguridad implícita	Pérdida de seguridad reconocida.
Requerimiento de lealtad de por vida.	Libertad reconocida para irse a un mejor trabajo.
Protección de la verdad. Encapsulamiento.	Dura competencia externa e interna. Verdades incómodas.
Postergaciones.	Urgencias competitivas. Sentido de logro.
La empresa cuida de Ud.	Ud. cuida de sí mismo.
Aceptación corporativa de compromiso y consenso.	Requerimientos individuales de ser informado, tener libertad para decidir, no perder control sobre el trabajo.
Enfoque corporativo del liderazgo, motivación, comunicación y educación.	Enfoque personalizado y sensitivo hacia el liderazgo, etc.

Figura 1. Cambio de paradigmas en la relación laboral.

En la presente unidad trataremos de hacer un aporte para comprender la esencia de la administración de los procesos de cambio (poniendo especial énfasis en los aspectos humanos), la inevitabilidad de los mismos y la resistencia que habitualmente generan en la mayoría de las personas.

Para finalizar, presentaremos la llamada “reingeniería humana” como una posible herramienta para lidiar con esta realidad.

2. EL CAMBIO ES INEVITABLE

El cambio es consecuencia de una dinámica autónoma y es inevitable. Ninguna empresa escapa de esta tendencia. Cuando la competencia es baja y los resultados son buenos, las empresas suelen evitar los cambios significativos y continuar haciendo su trabajo como siempre lo han hecho.

Cuando la competencia crece, se puede presentar un cambio de paradigmas. Como afirma Joel Barker², “...todos vuelven a cero y las empresas que lideran la transición hacia el nuevo paradigma son las que tendrán éxito”.

La empresa puede provocar el cambio o sufrirlo, pero necesita cambiar.

La evolución o la alteración del entorno, la mayoría de las veces no puede controlarse: nuevos productos, nuevas tecnologías, nuevas organizaciones, incluso cuando la rentabilidad de la mayoría de los actores lucha en favor de una contención del movimiento.

El cambio es no seguir siendo el mismo, es el estado de lo que evoluciona, de lo que se modifica. El cambio en sí mismo ha modificado su status: hasta hace poco era percibido como algo extraño a la empresa, como si fuera un paréntesis, era el medio para pasar de un estado a otro, al cual se quería llegar. Era un mal necesario, una situación provisoria que se trataba de reducir en la medida de lo posible.

Ahora, el cambio forma parte de la vida de la empresa y está integrado en su funcionamiento. A la búsqueda de la estabilidad le ha seguido la del movimiento.

² Joel Barker es un conocido futurólogo, autor de numerosos artículos sobre el cambio de paradigmas y del famoso video denominado *The business of paradigms*.

El cambio no es un estado “natural” para las empresas. Éstas están hechas para *funcionar*, no para *cambiar*. Actualmente, el funcionamiento no es sinónimo de cambio sino al contrario. Los sistemas existentes sirven para hacer funcionar la empresa: organización de procesos, definición de sus tareas y funciones, sistemas de control, etc. Todo converge a apuntalar la situación presente. Las empresas que mejor han perfeccionado su estructura y su funcionamiento son además aquellas que mayores dificultades tienen para cambiar. Su perfección las paraliza.

El cambio exige una desestabilización de la situación existente. Cuanto más estable sea ésta, más difícil resultará practicar el cambio. Cuando el entorno se mueve con progresiva velocidad, como sucede actualmente, la capacidad de evolucionar rápidamente es un objetivo mucho más importante que la perfección de la organización y de su funcionamiento.

La capacidad para cambiar rápidamente es esencial para la supervivencia de las empresas y el cambio debe convertirse en algo “natural” para ellas.

El cambio puede ser una acción padecida o elegida. Ninguna empresa escapa a la necesidad de cambiar, pero los responsables de la empresa pueden obligarse a ello o, por el contrario, ser obligados a hacerlo. La diferencia es considerable en términos de gestión del cambio, ya que el cambio voluntario es mucho más confortable y a menudo más eficiente.

La diferencia entre las dos clases de cambio se da esencialmente en el momento en que se toma la decisión de encararlo.

El *cambio voluntario* es decidido cuando los resultados de la empresa son buenos y no exigen, a priori, acciones de reorientación: el cambio es decidido para mejorar la situación o para anticipar una posible degradación de la misma. En este caso suele existir un importante margen de maniobra.

El *cambio “padecido”* es prisionero de fuertes obligaciones que reducen la libertad de acción y obligan a forzar los acontecimientos de manera a veces drástica, con despidos importantes o el cese de actividades. El cambio se “padece” porque ha sido encarado muy tardíamente.

Las causas del retraso pueden provenir de:

- una visión equivocada del futuro
- demoras en el inicio de las acciones necesarias o
- la incapacidad para poner en práctica el cambio y lograr los resultados esperados.

Las empresas siempre han encarado transformaciones profundas, pero la aceleración del cambio y su papel primordial para lograr el éxito exigen que se consagren recursos importantes y se desarrollen las habilidades y capacidades necesarias.

3. RESISTENCIA AL CAMBIO

La resistencia al cambio es el desajuste entre las nuevas condiciones de la realidad y la adaptación de la conducta humana (grupal o individual) a dichas condiciones.

Un ejemplo típico de nuestra realidad actual es la familia que ve reducidos sus ingresos, pero pretende mantener el nivel de vida correspondiente a otra época de “vacas gordas”. Todos saben que entra menos dinero a la casa y, sin embargo, no hacen nada para reducir sus niveles de gastos: los miembros de la familia simplemente esperan que los ingresos aumenten en poco tiempo. Aquí falla el ajuste entre el menor ingreso y la conducta familiar necesaria para equilibrar las cuentas.

Hay dos maneras clásicas de resistirse a los cambios:

- la más conocida es la que supone la negativa a adaptarse a las nuevas condiciones del contexto, como en el ejemplo anterior
- la otra forma, que técnicamente se denomina *como si*, consiste en un esfuerzo real de adaptación, que lamentablemente es poco o nada eficaz.

Volviendo al ejemplo de la familia, supongamos que los ingresos se reducen a la mitad y que todos, muy preocupados,

deciden tomar decisiones drásticas: se anula la compra de diarios, se eliminan los viajes en taxi y se suspende el alquiler de videos, por ejemplo.

El diario, el taxi y el video constituyen golpes duros al confort familiar, por lo cual todos tienen la sensación de hacer un gran esfuerzo para reducir los gastos. Sin embargo, esos tres gastos no suman más que un pequeño porcentaje del presupuesto familiar.

Todos creen que se adaptan a la situación, pero en realidad el esfuerzo no afecta la raíz del problema. La analogía con la realidad de las empresas es demasiado obvia.

Entonces, la resistencia al cambio adopta dos formas, como vimos: una es la negativa a la adaptación y otra es la simulación de la adaptación o la adaptación fallida.

3.1 Mecanismos internos de resistencia

La resistencia se produce por una falla en la percepción o por no disponer la capacidad de cambiar. En el primer caso, el individuo o grupo simplemente no percibe los nuevos datos de la realidad. No se trata de mala voluntad, ni de pereza, simplemente *no ven* aquello que es evidente para otros.

En el segundo caso, aun cuando perciben la nueva realidad, no se animan a tomar la decisión, o no disponen de los recursos internos necesarios para adaptarse, o simplemente no saben qué hacer.

Los ejecutivos enrolados en la línea dura suelen enfurecerse frente a estas dos reacciones: “¿Cómo puede ser que no vean lo evidente? ¿Cómo puede ser que no hagan lo que es obvio que hay que hacer?”.

Las respuestas surgen automáticamente: “No sirven, no quieren, son unos...”.

A partir de estas reacciones se multiplican los conflictos personales, que tanto tiempo y dinero le hacen perder a las organizaciones.

Veamos estas posibles causas:

- Fallas en la percepción

Existen innumerables ejemplos que ilustran esta situación: la hipnosis del líder sobre la masa es un fenómeno muy conocido para la psicología. La multitud de seguidores sólo percibe los aspectos idealizados del líder: no le reconocen fallas, no le admiten flaquezas...hasta que el líder cae y entonces el vínculo mágico se rompe, provocando cierta vergüenza entre los ex-seguidores.

La sugestión en grupo puede generar que varias personas, aun muy inteligentes, no perciban ciertos datos de la realidad, se aíslen del entorno y, sin darse cuenta, construyan su propio microclima.

Los que conducen grupos saben perfectamente que la gente opina de manera muy distinta en público y frente al grupo, que en privado y a solas.

- Incapacidad de cambiar

Cuando todo cambia a ritmos imposibles de procesar, nada es seguro a largo plazo. Los gerentes y empresarios se encuentran a diario con aquella famosa frase: "Cuando me aprendí todas las respuestas, me cambiaron las preguntas".

No saber qué hacer ni cuál decisión tomar son datos constantes hoy en todas las empresas y en todos los niveles. Muchos gerentes responden con intuición, otros con tozudez y otros simplemente no responden. Sobrevive el que se equivoca menos y no existe quien no se equivoque.

Esta manera de trabajar quizás no sea la correcta, pero es la posible. La incertidumbre y el vértigo se han transformado en estándares de la gestión empresarial.

3.2 La resistencia es la conducta previsible frente a los cambios

La resistencia no es una excepción, sino la regla previsible de las reacciones frente a los cambios.

Todo cambio importante (tecnológico, metodológico, estratégico, etc.) será recibido con un grado mayor o menor de resistencia.

El grado de resistencia dependerá de tres factores:

- el poder del sector involucrado
- la cultura empresarial
- la magnitud del cambio

Los cambios que modifican el sistema en sí mismo son, por lo general, fuente de resistencias y bloqueos más importantes que los cambios parciales que se producen dentro de un mismo sistema.

Si la resistencia es una regla frente a los cambios, el diseño de los procesos de cambio debe incluir obligadamente las estrategias para reducir su impacto.

El cambio es un proceso intensamente personal. Para derribar las barreras de la resistencia, es necesario un esfuerzo sostenido de comunicación para lograr que cada una de las personas involucradas piense o actúe en forma diferente.

3.3 La organización debe brindar apoyo a las personas

El cambio provoca en las personas una doble evolución que debe ser alentada y sostenida por la conducción de la empresa.

Por una parte, la definición y el contenido de sus tareas y de sus responsabilidades son objeto de profundas modificaciones en la mayoría de los casos.

Para asumir esta situación de manera conveniente, las personas necesitan apelar a nuevos conocimientos y capacidades, y aprender a utilizar nuevos métodos y técnicas. Este es el papel de la *capacitación*.

Por otra parte, los comportamientos y las actitudes de los empleados sometidos a nuevas realidades y a nuevas tensiones deben también evolucionar en armonía con el proceso de cambio. Los empleados tienen que aprender a reaccionar de manera dife-

rente, a cuestionarse, a pactar con la ambigüedad ligada al proceso de transformación e incluso a aceptar las nuevas reglas y formas de trabajar. Para apoyar a los empleados frente a estos desafíos, es imperativo darles la oportunidad de analizar sus acciones, reacciones y actitudes con el fin de que comprendan los puntos fuertes y débiles, y mejoren. Ésta es la misión fundamental del *apoyo emocional*, que consiste en brindarles al empleado el sostén para que pueda adoptar las actitudes y comportamientos adecuados al proceso de cambio y a la nueva visión que se propone.

Si la empresa pudiera ubicar a las personas involucradas en un proceso de cambio en alguno de los cuadrantes de la matriz de la Figura 2, se podrían definir las necesidades de la organización en el campo de la capacitación y del apoyo emocional.

En el eje vertical de la matriz incluimos las capacidades técnicas referidas al conocimiento de las nuevas herramientas (informática, gestión, automatización, etc.) y las capacidades de relación interpersonal necesarias para asegurar el éxito del proceso de cambio en sí mismo, por ejemplo la capacidad de trabajar en equipo.

Del mismo modo, en el eje horizontal incluimos los comportamientos y actitudes de los empleados, necesarios para facilitar el proceso de cambio y adaptarse a las necesidades que surgen como consecuencia de la nueva visión propuesta por la organización.

Analizamos ahora cada uno de los cuadrantes.

Cuadrante 1: Capacidades insuficientes/Comportamiento inadaptado

En este caso, el individuo no domina las técnicas para desempeñar adecuadamente las nuevas funciones. Suelen ser carencias fácilmente identificables por los responsables de la capacitación y por el propio individuo. Además necesitará incorporar capacidades de orden social, tales como habilidad para trabajar en grupo o para identificar las resistencias al cambio.

La capacitación permitirá paliar estas carencias una vez que las necesidades hayan sido identificadas individualmente.

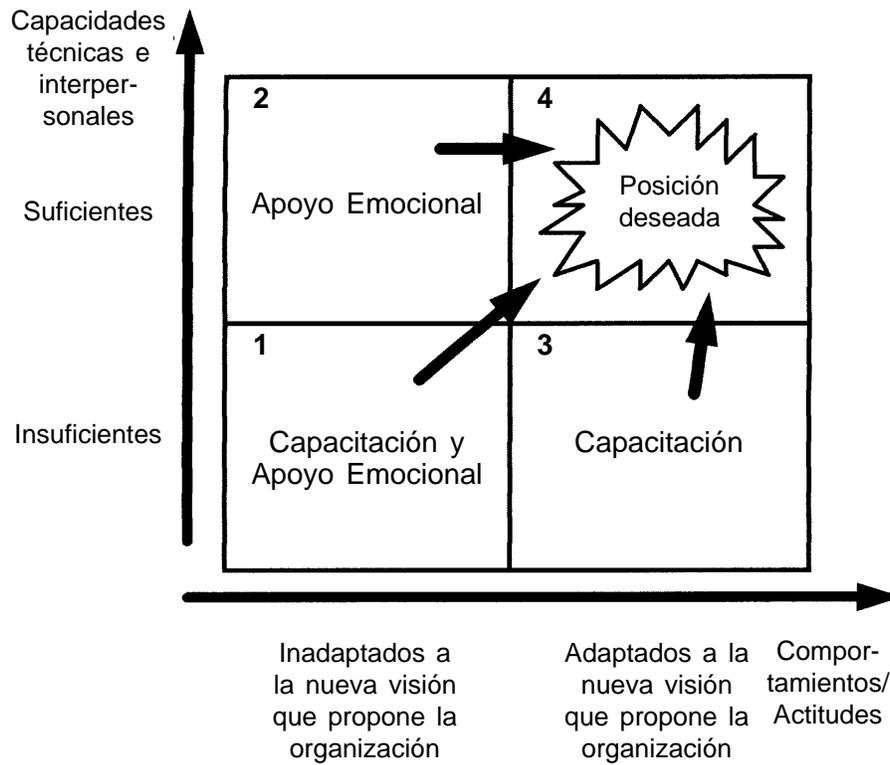


Figura 2. Matriz de Necesidades

Por otra parte, el propio empleado asume comportamientos inadaptados al proceso de cambio, tales como oposición sistemática a las nuevas propuestas, espíritu negativo, indiferencia y resistencia al cambio. La solución consiste en ayudar al empleado a que analice sus actitudes para definir los pasos a seguir a fin de mejorar la situación. El apoyo emocional responderá a esta necesidad.

Cuadrante 2: Capacidades suficientes/Comportamiento inadaptado

La persona posee las capacidades necesarias pero se comporta negativamente frente al proceso de cambio al cual se resiste, o bien se comporta de manera incompatible con la materialización de la nueva visión del negocio que propone la organización.

Es decir que es capaz de evolucionar sobre la base de sus conocimientos pero se rehúsa, o bien, no ha comprendido que el proceso de cambio implica una evolución significativa de sus comportamientos y actitudes.

El apoyo emocional permitirá establecer con el empleado las causas de su comportamiento. Le ayudará a identificar las ventajas que él también puede obtener del proceso de cambio y a definir un plan de desarrollo que le hará evolucionar hacia actitudes más positivas.

Cuadrante 3: Capacidades insuficientes/Comportamiento adaptado

El empleado se encuentra motivado y entusiasmado por la nueva visión y el proceso de cambio asociado.

Quiere participar y tiene actitudes coherentes, pero aún no posee las capacidades específicas, de relación o técnicas, determinadas por la evolución de sus funciones y responsabilidades. Se trata de identificar sus necesidades y brindarle la capacitación necesaria.

Cuadrante 4: Capacidades suficientes/Comportamiento adaptado

El empleado posee las capacidades necesarias y ha adoptado los comportamientos apropiados. Motivado por el cambio puede, sin embargo, ser incitado a hacerlo mejor. Es decir, puede ser invitado a asumir un rol de liderazgo para actuar como “locomotora” ante sus colaboradores.

Estos empleados son los modelos de referencia hacia los cuales el resto del personal puede enfocar su atención para distinguir y comprender las formas de actuar buscadas, y para autoevaluarse.

Nada caracteriza tanto a una organización exitosa como su

voluntad de abandonar lo que ha tenido éxito durante mucho tiempo. Las cosas suceden de repente sólo para los que no han prestado la suficiente atención en su momento.

3.4 El miedo a cambiar

Ninguna pasión le quita tan efectivamente a la mente los poderes de actuar y razonar como el miedo.
Burke, 1756

La eliminación del miedo es necesaria para crear un ambiente de confianza y cooperación, ingredientes esenciales para iniciar y sostener un proceso de cambio dentro de una organización.

Todas las personas experimentan miedo de alguna u otra manera. Incluso las más valientes sienten miedo. El coraje no es la ausencia del miedo sino la capacidad de manejarlo.

El miedo es para una organización lo que la hipertensión es al cuerpo humano: un asesino silencioso. Pasa desapercibido, pero sus efectos son devastadores.

El miedo es como un ruido de fondo, al que no se presta atención hasta que interfiere significativamente con la posibilidad de comunicarse. Una buena manera de detectar el miedo es escuchar y observar cómo se comporta la gente en las reuniones.

3.4.1 Señales de temor en la organización

¿A qué le teme la gente en las organizaciones? La mayor parte de los temores organizacionales están relacionados con el poder, la autoridad, la posición, y con factores sociales y psicológicos de la vida organizacional.

Éstos son algunos de los miedos más comunes en una organización:

- Miedo a las represalias

Este tipo de miedo genera conductas tales como: “complacer

al jefe”, “lucir bien a cualquier costo”, “hacer sólo lo que le ordenan” o “no comunicar malas noticias”.

El miedo a ser sancionado o a recibir una baja calificación puede desembocar en conductas que complacen al jefe, pero a expensas de otros, a veces incluso de los clientes.

- Miedo a fallar

Está relacionado con el miedo a las represalias, ya que las sanciones negativas son, usualmente, consecuencia de las fallas. El miedo a equivocarse está asociado con la pérdida de innovación y la tendencia a no asumir riesgos.

La gente que teme equivocarse suele tener comportamientos tales como escepticismo, apatía y actitudes defensivas.

- Miedo al éxito

El éxito genera enemigos. En muchos casos se produce lo que Lair Ribeiro³ llama Complejo de Ícaro: “Cuanto más alto subes, más fuerte será la caída”. Esto hace que muchas personas prefieran la seguridad que brinda el vuelo bajo.

Tememos que a otra gente le moleste nuestro éxito, como si fuera necesario tener que sufrir por cada logro o ganancia. Para muchos, el mundo del éxito es un mundo lleno de peligros mal definidos (envidia, celos, ostracismo, etc.). En este caso, el fracaso se convierte en una especie de cobertura de seguridad.

- Miedo a los números

La mayoría de los programas de cambio se basan en datos que son analizados siguiendo métodos y herramientas cuantitativas. Este tipo de miedo está ligado al temor de conocer cosas nuevas. La gente que le teme a la matemática suele decir: “Estas herramientas son útiles para mi gente, no para mí”, o “Nosotros no tenemos tiempo para aprender todo esto”.

³ El Dr. Lair Ribeiro es un prestigioso escritor brasileño, autor de varias obras relacionadas con los aspectos humanos de la vida organizacional.

- Miedo a hablar

El mensajero de problemas, pronto es blanco de todas las críticas. Se lo asocia con quejas y dificultades. Es común encontrar gente con temor a hablar por la tendencia de algunos gerentes a “matar al mensajero”⁴. Sin embargo, aprendemos más de los errores que de los éxitos. Cuando tenemos subordinados que sienten miedo de decirnos que cometimos un error, perdemos la oportunidad de aprender. Deberíamos generar posibilidades para que todos puedan aprender de sus errores y compartirlos con los demás.

- Miedo al cambio

Es uno de los temores más comunes. Junto con él viene la resistencia a cambiar y las actitudes tales como “Siempre hicimos las cosas de esta manera, ¿por qué cambiar ahora?”.

La gente se resiste al cambio porque generalmente están contentos con lo que les resulta familiar. El cambio produce el temor a perder algo algunas personas temen que su poder se vea disminuido.

Entonces, cambio es percibido como una amenaza a su seguridad. En la figura 3 se relacionan algunos de estos miedos más comunes con diversos aspectos de la vida organizacional.

3.4.2 *Eliminación del miedo*

Los gerentes que esperan resultados dramáticos en su esfuerzo para minimizar y manejar el miedo están destinados a decepcionarse. No hay soluciones instantáneas, los esfuerzos deben ser sostenidos en el tiempo.

Lleva muchos años construir un ambiente de confianza y un simple acto puede destruirlo.

Los gerentes deben entender que tanto cuando una organización crece como cuando se achica, cuando tiene éxito o cuando fracasa; nuevos temores aparecen en la superficie y hay que adop-

⁴ Le propongo al lector releer la *Fábula del elefante marino mal informado*, que figura como uno de los anexos de la Unidad 3 del Módulo I.



Figura 4. Eliminación del miedo

Los beneficios de manejar el miedo son tanto personales como organizacionales. Aquellas organizaciones que lo consigan se beneficiarán en muchos aspectos:

- disminución de la rotación y el ausentismo
- menor cantidad de quejas y reclamos
- mejor comunicación y coordinación
- menos tiempo perdido en defenderse contra amenazas reales y ficticias
- mejora en los procesos y posibilidad de que surja la innovación.

Concluyendo, todos los trabajadores deberían tener la chance de trabajar con orgullo y sin temor.

4. LA REINGENIERÍA HUMANA

Hay directivos y jefes que ocupan un cargo por su destacada preparación técnica y son excelentes profesionales. Han estudiado durante varios años y son capaces de ejercer su profesión con eficacia; entonces se los asciende y comienzan a ejercer una función para la cual no fueron preparados: conducir un equipo humano cuya preparación implicaría también otros tantos años de estudio. Aquí comienzan los problemas tanto para el que manda como para los subordinados.

Como no nos han enseñado a mandar (o lo que es más importante, a trabajar en equipo, comunicarnos con eficacia, conocernos a nosotros mismos), las relaciones interpersonales en las empresas se hacen muchas veces dificultosas y no se logra el rendimiento necesario para ser competitivos.

Muchas empresas conscientes de esta carencia realizan un entrenamiento permanente con su personal y especialmente con sus mandos, con la finalidad de lograr eficacia en las relaciones y en la gestión, sin lo cual las personas no podrían alcanzar los objetivos, por los argumentos expuestos en el párrafo anterior.

La educación no ha contemplado, hasta ahora, en sus planes una preparación para la vida, una formación humanista o un aprender a “ser persona”. Así no se ha enseñado a cooperar, colaborar, ejercer un cargo de mando o, lo más elemental, comprender el mundo emocional, las percepciones, actitudes y conductas de las personas, que de alguna manera marcan sus relaciones interpersonales durante toda la vida, independientemente de la profesión o actividad que se desarrolle.

Aprender a conocernos debería ser la primera y más importante asignatura, porque de esta manera tendríamos la oportunidad de comprender los procesos internos, las reacciones y las relaciones con otras personas, lo que nos ayudaría a ejercer el

derecho a ser felices, relacionarnos bien, estar sanos y especialmente a sentirnos dueños de nuestra propia vida.

Pero por el momento no parece haber gran interés en que las personas aprendan a convivir pacíficamente en la relación entre grupos medianos y grandes, y así pasamos por la vida muchas veces padeciendo unas relaciones que no se comprenden y por lo tanto no se pueden modificar.

Con su escasa o nula preparación como tales, los padres hacen lo que buenamente pueden, empleando como forma educativa el castigo, la crítica, la coacción, la manipulación, el poder, la comparación, lo que se ve reforzado por muchos maestros y profesores que se limitan a transmitir conocimientos con los cuales los niños aprenden a “hacer cosas” pero no a convivir de forma armoniosa, sana y pacífica.

Dentro del contexto de este sistema educativo obsoleto se nos ha enseñado de manera implícita a depender unos de otros. La cooperación, la colaboración, la amistad y el afecto quedan relegados frente a la competitividad y al sometimiento. Se aprende que hay dos tipos de personas: las que tienen poder, ordenan, mandan, manejan y se aprovechan, y las que tienen que obedecer y ser víctimas pasivas sometidas, que viven la desgracia del conformismo.

Esta situación de depender unos de los otros se da en la familia, en los centros de estudio, las empresas, las organizaciones y los países.

Opuesta a la dependencia se encuentra la autonomía. Para ser una persona autónoma es necesario estudiar, prepararse, analizarse, aprender a comprender las emociones, percepciones, motivaciones, conductas y actitudes, lo cual permitirá tener plena conciencia de las cosas, de las otras personas, de sus necesidades y de sus carencias educativas.

Para adquirir la autonomía hay que sacudirse las influencias paternas y sociales no adecuadas, liberarse de las maneras negativas de comportarse, pensar, sentir y percibir aprendidas en el pasado.

Esto es, la toma de conciencia, el darse cuenta de quién soy, qué necesito, qué espero lograr, cómo me gustaría vivir y cómo los

mensajes verbales y actitudinales recibidos de padres o educadores pueden de alguna manera estar frenando o impidiendo el desarrollo de las propias capacidades.

Los mensajes recibidos en la infancia están grabados en la memoria y muchas veces se disparan en el presente generando pensamientos erróneos, amenazantes, que impiden ser uno mismo.

Alcanzar la autonomía significa la liberación de la persona para que opte por el pleno desarrollo de su potencialidad humana. El camino pasa por aprender a disfrutar del trabajo y del descanso.

Cada persona debe tomar la plena responsabilidad de su trabajo y hacer las cosas bien evitando pérdidas de esfuerzo, tiempo y energía. Una persona autónoma disfruta con el trabajo bien hecho en lugar de quejarse constantemente de problemas, fallos y errores.

Formar a las personas, ayudarlas a desarrollarse, a cooperar en equipo y a mejorar su gestión, es una de las tareas más importantes que un gerente debe realizar recordando que ofrecer productos/servicios de calidad es una parte del negocio, pero la otra es lograr una gestión comercial eficaz orientada a satisfacer al cliente.

Contar con un diseño avanzado, con una mecánica prestigiosa, con una calidad reconocida, es importante, pero el éxito se conjugará con un equipo emprendedor, profesional, dinámico, participativo, con confianza en la empresa, en sus jefes, en sus compañeros y en sí mismo.

4.1 Las dos dimensiones de la reingeniería

Dentro de los conceptos de la Calidad Total⁵ (véase el Glosario) ha quedado suficientemente demostrada la necesidad de la mejora continua. Ishikawa⁶ defendía la mejora constante, espe-

⁵ *Total Quality Control* (TQC) en el original.

⁶ K. Ishikawa fue el principal impulsor de los *Procesos de Calidad Total* en Japón.

cialmente de pequeños detalles, pero llevada a la práctica en forma sistemática por parte de todas las personas en la organización. La filosofía es: “Si cada persona hace pequeñas mejoras de forma constante la organización progresa y a la vez se crea un buen clima generado por las ideas o sugerencias que aportan los trabajadores a todo nivel dentro de la empresa”.

Este tipo de sistema de mejoras es incremental, muy apropiado para empresas que ya son líderes en el mercado, pero para las que están en segunda o tercera línea o más abajo y quieren cambiar, la mejora paso a paso no logra producir el salto necesario para subir y garantizar el futuro.

La reingeniería de procesos es una herramienta para obtener mejoras sustanciales de forma radical, partiendo de los procesos claves del negocio, en lugar de las funciones de la organización.

La Calidad Total se complementa y enriquece con la reingeniería, ya que ésta aporta posibilidades de cambios drásticos, partiendo de cero, cuando las necesidades de la empresa así lo requieran.

La reingeniería de los negocios significa volver a empezar planteándose:

1. ¿cuáles son los procesos básicos del negocio?
2. ¿cómo están concebidos?
3. ¿cómo hacerlos más simples, eficaces y rentables?

La respuesta implica partir de cero, olvidando algunas viejas teorías de administración, creando sistemas más eficaces, reduciendo pasos y tiempos.

M. Hammer⁷ dice expresamente: “La reingeniería de negocios no pretende modificar el comportamiento de los trabajadores o de los gerentes... se trata de cambiar radicalmente la forma de trabajar”.

En la Figura 5 se resumen los principales supuestos sobre los que se basa la Reingeniería de Procesos.

⁷ Michael Hammer es coautor con James Champy de *Reingeniería*, uno de los tres libros más vendidos en la historia de la administración.

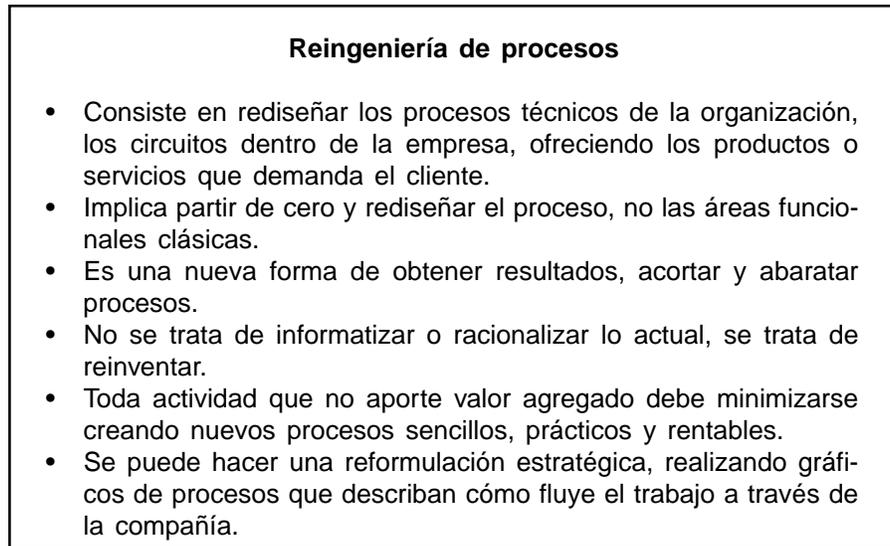


Figura 5. Principales supuestos de la Reingeniería de Procesos

Ahora bien, si para la mejora gradual es necesario superar las resistencias y trabajar las actitudes, para un cambio radical se hace necesario reorientar la forma de pensar, sentir y comportarse de las personas involucradas. Debe lograrse que la gente acepte la nueva situación.

La clave del éxito es complementar la Reingeniería de Procesos (una herramienta esencialmente técnica) con la “Reingeniería humana”, ya que para crear cambios permanentes que se mantengan en el tiempo y se traduzcan en una evolución constante de la empresa ya sea incremental o radical, es absolutamente indispensable contar con las personas y proporcionarles los elementos necesarios para enfrentar esta situación. Todos sabemos que muchos de los errores, fallos y repeticiones tienen relación con los aspectos humanos.

La reingeniería humana consiste en el rediseño de los procesos de interacción entre las personas que forman una organización. Todos los procesos que impliquen alguna interacción deben

ser revisados: reuniones, entrevistas de venta, sistemas de comunicación, negociación, conducción, etc.

Las personas en el “aquí y ahora” no tienen una formación que les garantice el éxito en las interrelaciones personales, tanto con sus pares como con los proveedores o clientes.

Se hace necesario, entonces, una nueva forma de obtener resultados en función del clima laboral, el trabajo en equipo, la cooperación, la colaboración y el compromiso de todos los trabajadores en un proyecto común.

Rediseñar el factor humano tiene dos áreas de trabajo:

1. Técnicas de interrelación: desarrollo de técnicas específicas referidas a la relación interpersonal como reuniones, negociación, liderazgo, ventas, conducción del equipo humano, resolución de problemas, relaciones con el cliente, toma de decisiones, tratamiento de conflictos...

2. Técnicas de enriquecimiento de los patrimonios personales: desarrollo de técnicas específicas para que las personas logren un desarrollo de los factores de personalidad, capacidades de comunicación verbal y no verbal, actitudes, motivaciones, emociones, comportamientos, impulsores, manejo del estrés.

Combinando ambas dimensiones de la reingeniería, todas las personas se asocian en un proyecto común compartiendo responsabilidades, ya que el cambio lo hacen las personas.

Así nos encontramos con que es fundamental para todo directivo tener herramientas para conducir a su grupo humano, alcanzar los objetivos, lograr una empresa competitiva, ayudar a las personas en su desarrollo y potenciar la labor de equipo.

Cuando el proyecto de reingeniería considera los aspectos de personal, el valor del capital humano toma un nuevo significado y surge la conciencia de que la clave para el éxito está en la fuerza laboral.

GLOSARIO

Cambio: estado de lo que evoluciona, de lo que se modifica.

Resistencia al cambio: desajuste entre condiciones nuevas de la realidad y la adaptación de la conducta humana (grupal o individual) a dichas condiciones.

Calidad total: el control de calidad total es un sistema de gestión ampliamente participativo, enfocado en la satisfacción del cliente. Sólo puede tener éxito con un claro y explícito liderazgo de la alta dirección que establezca una fuerte “conciencia de la calidad” a partir de la educación del personal.

Reingeniería de procesos: herramienta de cambio, que identifica los procesos vitales de una empresa, analiza las distintas actividades involucradas en dichos procesos, identifica las actividades que generan valor para el cliente y rediseña dichos procesos tratando de optimizar la generación de valor al cliente y alcanzando una ventaja competitiva.

Reingeniería humana: rediseño de los procesos de interacción entre las personas que forman una organización.

AUTOEVALUACIÓN

1. Trate de situarse en la realidad de nuestro país en el año 1977. Realice un listado de los cambios que se generaron en los siguientes escenarios durante ese lapso: Competitivo, Cultural, Tecnológico, Político, Social y Económico.

Una vez confeccionados los listados, trate de hacer el esfuerzo de recordar de qué manera lo afectaron personalmente y cuál fue el grado de resistencia a los mismos.

2. Tenga en cuenta alguna iniciativa de cambio que implementó o está por implementar en su área de decisión. Intente ubicar a las personas involucradas en la Matriz de Necesidades y sugiera un plan de acción para cada cuadrante.

3. Confeccione un inventario de los temores que observa más a menudo en su organización. Una vez realizado, reflexione acerca de qué acciones deberán emprenderse para eliminarlos.

4. Identifique los procesos de interacción que, a su entender, deberían ser rediseñados en su organización. Tome uno de ellos y sugiera dos cursos de acción: a. proponga mejoras incrementales; b. trate de pensar en una manera totalmente distinta de llevar a cabo ese proceso para que sea más eficiente.

BIBLIOGRAFÍA

- Adair, John (1992). *Cómo motivar*. Editorial Legis. Bogotá.
- Barabba, Vincent P. (1995). *Meeting of the minds*. HBS Press. Boston.
- Belbin, Meredith (1984). *Equipos gerenciales*. Editorial Norma. Bogotá.
- Bennis, Warren (1993). *Cambio y liderazgo*. Expansión Deusto. Barcelona.
- Blake, Robert R.; Srygley, Mouton J. y Adams McCane, A. (1991). *La estrategia para el cambio organizacional*. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. Delaware.
- Bolman, Lee y Deal, T. (1995). *Organización y liderazgo*. Addison-Wesley Iberoamericana. Delaware.
- Borissaf, D. y Victor, D. A. (1989). *Gestión de conflictos*. Díaz de Santos. Madrid |.
- Coter, Charles (1997). *Motivación y emoción*. Limusa Noriega Editorial. Mexico.
- de Ansorena Cao, A. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito*. Paidós Empresa. Barcelona.
- De Bono, E. (1996). *Lógica fluida*. Paidós Ibérica. Barcelona.
- de la Bedoyere, Quentin (1993). *Cómo resolver problemas en equipo*. Granica. Buenos Aires.
- de Pree, Max (1989). *Leadership is an art*. Doubleday. Nueva York.
- Drucker, P. (1979). *La gerencia efectiva*. Editorial Sudamericana. Buenos Aires.

- Drucker, P. (1972). *La gerencia de empresas*. Editorial Sudamericana. Buenos Aires.
- Edited by Sarita Chawla and John Renesch (1995). *Learning organizations*. Productivity Press. Portland. Estados Unidos.
- Fayol, H. y Taylor, F. (1984). *Administración industrial y general. Principios de organización científica*. El Ateneo. Buenos Aires.
- Flippo, E. B. (1986). *Principios de administración de personal*. Editorial Calypso S.A. Mexico.
- Gore, Ernesto (1996). *La educación en la empresa*. Granica. Buenos Aires.
- Herbert, Simon (1979). *El comportamiento administrativo*. Editorial Aguilar. Madrid.
- Katzenbach, J. y Smith, D. (1996). *Sabiduría de los equipos*. Díaz de Santos. Madrid.
- Mayo, Elton (1972). *Problemas humanos de una civilización individual*. Nueva Visión. Buenos Aires.
- Morgan, Gareth (1991). *Imágenes de la organización*. Alfaomega. Mexico.
- Nadler, A.; Gerstein, M.S.; Shaw R.B. y asociados (1992). *Arquitectura organizativa*. Granica. Buenos Aires.
- Ouchi William (1981). *Teoría Z*. Editora Fundo Educativo Brasileiro. Sao Paulo.
- Pain, Abraham (1989). *Cómo realizar un proyecto de capacitación*. Granica. Buenos Aires.
- Pfeffer, Jeffrey (1994). *Competitive advantage through people*. HBS Press. Boston. Estados Unidos
- Ramírez, J.C. (1996). *Autoestima y gestión de la calidad*. Grupo Editorial Iberoamericano. Mexico.
- Rojas, Enrique (1994). *La conquista de la voluntad*. Editorial Temas de Hoy. Madrid.
- Senge, Peter (1990). *La quinta disciplina*. Granica. Buenos Aires.
- Senge, Peter y otros (1994). *La quinta disciplina en la práctica*. Granica. Buenos Aires.
- Timpe, Dale (1989). *Motivación del personal*. Plaza y Janés. Barcelona.
- Thompson, Charles (1995). *La gran idea*. Granica. Buenos Aires.