

TITULO: Procesos de cambio y transformación laboral en empresas de servicios públicos privatizadas : El paso de la cultura del orden a la cultura de la responsabilidad

AUTOR: Carlos O. Bobillo y Juan Martín Encina

1.- PROLOGO:

El presente trabajo, no pretende teorizar sobre el tema planteado, sino simplemente, abrir el debate en relación a aquellos problemas vinculados a la gestión de los recursos humanos, que constituyen desafíos comunes a todas las empresas de servicios públicos en éste fin de siglo.

De tal manera, las conclusiones volcadas en el presente, estarán básicamente referidas a la realidad por la que atraviezan aquellas empresas constituídas, a partir del proceso de privatizaciones que tuvo lugar en la Argentina durante la última década.

En tal sentido, resulta necesario analizar el contexto en el cual fueron llevadas a cabo las privatizaciones. El hacerlo, nos servirá para entender los por que del cambio, e identificar los temas cuyo tratamiento se encuentra pendiente.

Nuestra condición de sujeto, nos impide abstraernos de todas aquellas valoraciones y creencias que nos impone el medio en el que vivimos. Por consiguiente, cada uno de nosotros, de manera conciente o no, se encuentra enrolado detrás de un paradigma.

Por tal razón, debemos asumir que muchas veces, nos vemos tentados de descartar todas aquellas valoraciones que no son aceptadas como ciertas por el paradigma que asumimos como propio. Esto, no solo nos impide vencer dificultades, sino que por sobre todas las cosas nos aleja de la verdad objetiva.

A partir del derrumbe del modelo comunista, y de la ola de democratización producida en los países latinoamericanos, se generalizó en la mayoría de los mismos, el convencimiento de dejar atrás las viejas recetas económicas y abrir paso a una economía de mercado.

El nuevo modelo, refleja el proceso de apertura impulsado por la globalización y la integración económica regional.

El estado, adopta hoy una posición prescindente, abandonado por tanto su rol de empresario. Toda su actividad, queda circunscripta al cumplimiento de sus funciones esenciales tales como, redistribuir del ingreso, fomentar la educación pública, administrar justicia, defender el territorio nacional y garantizar a todos los habitantes el acceso al sistema de salud.

En este contexto, se decidió el paso a manos privadas de manera progresiva, de la totalidad de las empresas de servicios. Pero esta decisión política de privatizar, no debe ser tenida en cuenta como la simple transferencia al sector privado de activos estatales. Constituye en si misma una decisión de enorme trascendencia. Implica, como lo advirtiera el Ing. Gustavo Petracchi el inicio de *"...un proceso económico, social, institucional y cultural muy profundo que sitúa a la iniciativa privada como eje de los procesos sociales"*.

Las nuevas empresas concesionarias, iniciaron su vida en un escenario totalmente diferente al que conocieron sus antecesoras.

Hoy en día, en un mundo en el que las barreras arancelarias tienden a desaparecer a partir de la formación de bloques económicos regionales, solo se cuenta con ventajas competitivas reales.

Por otra parte, los nuevos valores sociales de los que está impregnada la sociedad (democracia, participación, conservación del medio ambiente, individualismo, etc.), hacen que se haya operado una transformación de la opinión pública.

Los hasta ayer *usuarios* de los servicios, hoy se han transformado en *clientes* en el más amplio sentido de la expresión. Esto quiere decir que hoy, cada cliente que hace uso de un servicio público, exige de las empresas el mayor nivel de calidad y eficiencia, actitud que se ve afianzada desde los medios de comunicación.

Más allá de todos aquellos mecanismos informales de control, el estado se ha reservado para sí el rol de fiscalizar el accionar de las empresas concesionarias, ejerciendo su poder de policía y regulando el funcionamiento de las mismas.

Tal como lo refiriera el Ing. Francisco Monzón, en mercados monopólicos, el punto de equilibrio entre la oferta y la demanda, raras veces coincide con el de máximo beneficio para la sociedad.

De tal manera, si se dejaran fluir libremente las fuerzas del mercado, podrían generarse situaciones disvaliosas, en las que las empresas priorizarían maximizar sus utilidades, en detrimento de la calidad del servicio brindado a los clientes.

Es esta razón, la que justifica fundamentalmente que el Estado actúe como freno, definiendo reglas y controles, que permitan que la actividad de las empresas prestatarias de servicios públicos, se desarrolle en forma armónica y adecuada con los requerimientos de la comunidad a la que sirven.

Resulta obvio entonces, que el conjunto de la población, espere recibir servicios al precio más bajo y que las empresas adjudicatarias busquen obtener una justa retribución al capital invertido, en el menor tiempo posible.

Habiendo definido entonces cuales fueron los objetivos perseguidos con el proceso de privatizaciones, debemos comenzar a analizar cuales son hoy, los principales problemas a resolver desde la óptica de la gestión de los recursos humanos, para transformar a estas nuevas empresas en empresas sanas, que puedan afrontar con éxito el desafío de dar respuestas satisfactorias, a los requerimientos de la comunidad y de sus accionistas.

2. EN MEDIO DE LA TORMENTA :

Hasta aquí, hemos visto de manera global, cuales han sido los desafíos de la era privatizadora. Sin embargo, el tema no se agota con la privatización.

Más allá de todo esto, existe un dilema oculto, que de no ser resuelto, puede echar por tierra todo el esfuerzo realizado.

La mayoría, por no decir la totalidad de las empresas surgidas del proceso de privatizaciones, debieron hacerse cargo de una plantilla de personal hipertrofiada y con un deficiente nivel de formación profesional. Esto, las llevó a implementar diversas medidas tendientes a lograr una mayor optimización de su fuerza laboral.

Prácticamente en la mayoría de los casos, se observó una brusca reducción de horas extraordinarias, la implementación de bonificaciones para el personal en condiciones de jubilarse y el diseño de planes de retiro voluntario.

Todos estos mecanismos tendientes a la reducción de la planta de personal, sumados a la implementación de nuevos sistemas productivos, la redefinición de los cargos y la incorporación de nuevos conceptos de gestión, generaron un agudo sentimiento de angustia ante la crisis.

Los síntomas descritos, se vieron reflejados en las conclusiones de una encuesta efectuada sobre quince empresas recientemente privatizadas. Dicho estudio, verificó que la mayoría de las mismas durante el inicio de su gestión, atravesaron por un período de crisis de identidad que afectó severamente la cultura organizacional.

Esta situación de crisis, gravitó fundamentalmente sobre el personal proveniente de las antiguas empresas estatales, que en mayor o menor medida elaboró un sentimiento colectivo de pérdida e inestabilidad por no poder adivinar que otros cambios se avecinarían en el futuro.

Este cúmulo de sentimientos encontrados, terminaron por alterar definitivamente la identidad organizacional, introduciendo cambios profundos en la cultura de las empresas.

El nuevo esquema de relaciones, observó una confrontación entre los valores de *los que estaban* y los valores de *los que vinieron*. A este conflicto subyacente, se sumaron muchas veces las diferencias de estilo de gestión existentes entre los socios de los diferentes consorcios, terminando de conformar el conflicto central de este tipo de empresas.

Consecuentemente, todos aquellos que estamos vinculados a la gestión de los recursos humanos, nos encontramos frente al dilema de llevar las dotaciones de personal a niveles razonables para las nuevas estructuras y métodos de organización del trabajo y a la vez procurar que los efectos que estos tipos de procesos provocan en los empleados que quedan, sean los menores posibles.

La mayor parte de los hombres de empresa, al hacer referencia a términos como *downsizing*, *resizing*, *rightsizing*, *turnaronund*, etc, automáticamente los relacionan con mecanismos diseñados para "bajar gente", y supuestamente lograr un aumento de productividad. Pero más allá del problema semántico que estos conceptos generan, es preciso comprender que, todo proceso de reestructuración lleva implícito el replanteo de toda la estrategia de la empresa.

Por ello, es necesario valorar los efectos colaterales que este tipo de procesos llevan implícitos, antes de ejecutar las decisiones que se pretenden llevar adelante.

Esto, supone un esfuerzo de planificación importante, tendiente a elaborar un diagnóstico situacional serio, que nos permita conocer las diferentes historias de

vida y culturas existentes en la organización sobre la cual vamos a operar y a partir de allí elaborar un plan de acción cuyo cumplimiento nos sea posible. Para esto, parafraseando a Dwight D. Eisenhower, es preciso asumir que "*los planes en sí mismos no significan nada, pero el planeamiento lo es todo*".

Una planificación deficiente, implica desconocer que los procesos de transformación, normalmente convierten a los empleados que quedan, en un enorme grupo de sobrevivientes heridos y lastimados, que casi nunca están seguros de no ser ellos mismos las próximas víctimas del proceso.

Pretender luego, pedirles a estos empleados la realización de enormes esfuerzos para salir de la crisis, es lo mismo que intentar una expedición de conquista con un ejército de soldados hambrientos, sin pertrechos y que ni siquiera sabemos si no desertarán en la mitad de la campaña.

3.- HACIENDO CAMINO:

Hasta hace muy pocos años, la problemática de los recursos humanos, se mantuvo olvidada, o bien fue insuficientemente tratada en la mayoría de las empresas. Esto, se debió fundamentalmente a la reducción del factor *personal* a la dimensión de un simple factor de producción, cuya nota más significativa se encontraba en el costo del mismo.

Muy por el contrario, la realidad ha demostrado con numerosos ejemplos incontestables, que la problemática de los recursos humanos en la empresa, no solo incide en su estado de resultados, sino que además produce efectos dañosos en la sociedad en donde ésta desarrolla sus actividades.

Por ello, es necesario realizar un esfuerzo de planificación serio, tendiente a evitar los cuellos de botella generados por la necesidad de desvincular gran cantidad de personal.

La decisión de realizar inversiones que permitan la incorporación de nuevas tecnologías o sistemas informáticos, la modificación de la conformación de los equipos de trabajo o la focalización de las actividades de la empresa en el núcleo del negocio, no son hechos que se producen de la noche a la mañana.

Resulta pues, una obligación ineludible para todos aquellos profesionales que estamos vinculados a la gestión del personal, profundizar en la búsqueda de nuevas y variadas soluciones a los problemas que presenta la empresa moderna.

Esta tarea, requiere la adopción de medidas innovadoras, cuyos resultados se verán reflejados en los años que vienen.

Con independencia de su costo y complejidad, la variable *personal*, reviste gran importancia, ya que, a partir de la creciente división del trabajo, se requiere que junto a las necesidades de *especialización*, sean consideradas otras que se encuentran englobadas en el concepto de *humanización del trabajo*.

Como hemos dicho, las políticas de personal, además de evidenciar resultados en el mediano y largo plazo, implican una serie de condicionamientos que van desde la búsqueda de una mayor capacidad de adaptación a los cambios, hasta a asegurar a

cada empleado una remuneración acorde a sus responsabilidades y un desarrollo de carrera, relacionado con las reales posibilidades de la empresa.

Este tipo de planificación, requiere que con independencia del cálculo de los costos y utilidades, se desarrollen programas de formación, perfeccionamiento y seguimiento profesional de los individuos que componen la organización.

Muy a menudo, muchas empresas caen en lo que Paul Samuelson ha dado en llamar *falacias de composición*, infiriendo conclusiones generales de los resultados obtenidos en un caso particular.

Así es, como lo afirma Eugenio M. Recio Figueiras citando a H. Wächter, que *"muchas firmas practican sólo algún aspecto del complejo total de la planificación de personal y se admiran de la falta de éxito. Se toman con frecuencia algunas ideas particulares o instrumentos aplicados por otras Empresas sin probar su eficacia para la propia situación, lo cual a veces lleva al fracaso por falta de experiencia y de conocimientos suficientes"*.

Intentaremos a partir de aquí, explorar todas aquellas prácticas reconocidas como válidas y que se han constituido como herramientas útiles para lograr una transformación en términos razonables. Será entonces, el turno de reflexionar acerca de la redefinición de las estructuras, el fenómeno de la tercerización, la importancia de las comunicaciones internas, el rol de los estamentos intermedios, la negociación, etc.

4.- LA ORGANIZACIÓN PARA EL CAMBIO:

La redefinición de la estructura de las empresas y el reacomodamiento hacia objetivos radicalmente diferentes a los que venían orientando su planificación, constituyen en la actualidad desafíos importantes.

Los acelerados cambios a los que se ha visto sometido el mundo moderno, han hecho que las organizaciones, hallan modificado su conformación interna y sus estrategias comerciales, en función de nuevos parámetros.

Al decir de Antonio Garriges Walker, los cambios operados en los últimos años, han tenido una velocidad e intensidad tal que para sobrevivir, países y organizaciones han de ser capaces de hacer a un lado aquellos dogmas tenidos como válidos hasta hoy a punto tal de *"...vaciar sus cerebros de las dialécticas tradicionales no solo sobre lo posible y lo imposible sino incluso sobre la verdad y el error y también sobre lo bueno y lo malo"*.

Hasta hace no mucho tiempo, toda la estructura de la empresa, giraba en torno a aquellos requerimientos necesarios para la producción de los bienes o servicios que comercializaba.

Hoy en día, todas las empresas de servicios, deben asumir, la necesidad de orientar la empresa hacia las necesidades individuales de los clientes. De tal manera, es necesario diseñar políticas tendientes a mejorar la productividad del recurso humano y redefinir estructuras totalmente nuevas.

El modelo de la organización tradicional, se asemejó a una pirámide sumamente estratificada cuyo vértice superior se hallaba separado de la base por numerosos niveles intermedios.

En la cima de la organización, se encontraba el "gran jefe", rodeado de un grupo de ejecutivos altamente capacitados en finanzas, producción, recursos humanos, ventas, márketing, etc. Este selecto grupo, durante años adoptó la totalidad de las decisiones necesarias para llevar adelante la compañía.

Dentro de este esquema, ningún empleado de *primera línea*, adoptaba una decisión sin consultar primero con su jefe inmediato superior y así sucesivamente. El proceso, normalmente terminaba con un alto ejecutivo, decidiendo sobre las necesidades de un cliente con quien nunca tuvo contacto y al cual solo conoció a través de un estudio de opinión.

Mantener este tipo de estructura, en empresas que por su naturaleza deben estar decididamente orientadas al cliente, implica sembrar en ellas el germen de su propia ineficiencia.

ADECUACION DE LA ESTRUCTURA

La vida moderna, genera un sinnúmero de oportunidades en las que un importante número de personas toma contacto con las empresas en busca de soluciones a algún problema. Cada uno de esos miles de contactos entre un cliente y alguno de nuestros empleados, constituyen lo que Jan Carlzon ha denominado *momentos de la verdad*. Son aquellos instantes en los que una empresa de servicios que se precie de tal, debe probar a sus clientes que está a la altura de sus necesidades y exigencias.

Normalmente, el prestigio en la sociedad de una empresa de servicios, es el resultado de la suma de pequeños momentos. Es por eso, que se necesitan de muchos aciertos para construirlo, pero basta un solo error para que desaparezca en un instante.

De tal manera, es necesario proporcionar a los empleados de *primera línea*, todo el apoyo necesario para que adopten decisiones durante esos escasos segundos en los que se consolida o destruye la imagen de la empresa. Como puede observarse, si estos empleados, tuvieran que esperar la conformidad de toda su línea jerárquica para dar una solución u otra a un problema puntual, con seguridad, la imagen recibida por el cliente no sería la mejor de todas.

Para evitar esto, es necesario redefinir la estructura empresaria, descentralizar la organización y delegar la responsabilidad en aquellos que hasta ahora habían formado parte del estrato más bajo de la pirámide, limitándose nada más que a cumplir órdenes.

Actualmente, estamos viendo que la estructura jerárquica tradicional, está cediendo paso a una estructura mucho más horizontal. Esto se está dando fundamentalmente, en aquellas empresas de servicios que centran su atención no ya en el producto sino en el cliente.

Cualquier empresa que busque maximizar sus posibilidades de afrontar con éxito los *momentos de la verdad*, deberá eliminar en su estructura, el máximo de niveles

y ataduras de responsabilidad posibles. En definitiva, necesariamente deberá estar organizada para el cambio.

El tratamiento de los problemas, se desplaza ahora del despacho de los grandes jefes hacia el nivel operativo correspondiente, en donde cada empleado es quien tiene la responsabilidad y la libertad para analizar la situación, adoptar un curso de acción y verificar que el mismo se halla llevado a cabo con éxito ya sea por sí mismo, o con la ayuda de otros.

Esto implica que, al otorgar mayor responsabilidad al personal de *primera línea*, se le brindan mayores posibilidades de ejecutar su tarea de la manera que estima más conveniente hacerlo y no como durante años lo indujo la estructura jerárquica.

En la *nueva empresa*, todo está orientado a que los problemas sean solucionados de manera inmediata. Ninguno de aquellos empleados que conforman esa *primera línea*, debe esperar la conformidad de su superior jerárquico para satisfacer la demanda de un cliente.

Este nuevo modelo de organización como lo señala Peter Drucker, está basado fundamentalmente en la información.

Consecuentemente, el mundo se dirige hacia un total abandono de aquellas concepciones según las cuales los buenos resultados obtenidos, eran premiados con un cargo superior en la escala de poder.

Las nuevas organizaciones, deberán contar con un número muy reducido de puestos de dirección, sustituyéndose la noción de *rango* por la de *misión*.

En función de lo expuesto, la autoridad está dada por el conocimiento y por tanto, las posiciones de liderazgo dentro de un determinado equipo de trabajo, van mutando de acuerdo a la naturaleza y complejidad de los problemas que requieran ser resueltos.

Si se logra achatar la cima de la pirámide, acercándola lo más posible a las realidades de esa *primera línea*, se obtendrá como resultado un fortalecimiento de la empresa, que servirá a las reales necesidades de los clientes, a la vez que constituirá una fuente de estímulo permanente para los empleados.

5.- EL OUTSOURCING COMO HERRAMIENTA PARA EL CAMBIO.

Siguiendo a Peter Drucker, a partir de la desaparición del marxismo como ideología y del comunismo como sistema, el mundo ha presenciado el nacimiento de lo que este autor ha denominado *la sociedad postcapitalista*.

Esta nueva sociedad, está enrolada detrás de paradigmas totalmente diferentes a aquellos que impulsaron la organización política y económica que conocimos. En tal sentido, centra todo el desarrollo de su economía, no ya en el capital, los recursos naturales o la mano de obra, sino en el *saber*. Este, se ha constituido en factor dominante y por tanto dejará su impronta en el trabajo y los trabajadores.

Consecuentemente, se acuñan términos como *trabajo del saber* y *trabajadores del saber*. A estos últimos, les está reservado el rol de liderar los cambios en la nueva sociedad y por ende se constituirán en su clase dirigente.

Por otra parte, los llamados *trabajadores del saber*, en el nuevo esquema, se constituyen en los dueños de los *útiles de producción* ya que son poseedores de su *saber* y por ende pueden llevárselo a donde ellos vayan.

En tal sentido, las organizaciones deberán ganarse la lealtad de sus empleados, demostrando que están dispuestas a brindarles los espacios, recompensas y oportunidades necesarias, para poder hacer uso de sus conocimientos.

Paulatinamente, se ha dejado de hablar de *mano de obra* y cada vez más se hace referencia a *recursos humanos*. Esto, lleva a asumir que hoy, es cada empleado de manera individual, quien decide lo que él o ella aportan a la empresa y lo importante que puede o debería ser el rédito de su conocimiento.

Por oposición a los *trabajadores del saber*, el nuevo orden, cuenta con una segunda clase de trabajadores: los *trabajadores de los servicios*.

Estos, carecen de la educación necesaria para ser considerados *trabajadores del saber* y desarrollan tareas periféricas o auxiliares del objeto principal de la actividad de la empresa.

Cada vez a un ritmo más acelerado, las organizaciones van centrando sus tareas en aquello que consideran básico y esencial, es decir, el núcleo del negocio. Todas aquellas tareas que resultan accesorias, están pasando a contratarse a manos de terceros.

Consecuentemente, dentro de no mucho tiempo, las otrora grandes empresas no serán organizaciones que empleen directamente a gran cantidad de personal. Simplemente, se limitarán a resguardar para sí los resultados más substanciales del negocio, dado que solo harán el trabajo vinculado a su misión y directamente relacionado con los resultados. Todo el resto, se contratará afuera.

Estas nuevas empresas locadoras de obras y servicios que irán surgiendo, brindarán a las personas que las integren buenas oportunidades de promoción y reconocimiento. Esto es así, dado que en el esquema de utilización de *fuentes externas*, los llamados *trabajadores de los servicios*, necesariamente han de aumentar su productividad debido a que las actividades que continuarán desarrollando, constituirán ahora el núcleo de su negocio, y por ende, existirá un mayor interés en mejorar la productividad de los trabajos que realizan.

De tal forma, el outsourcing como mecanismo tendiente a lograr mejores economías de escala, no solo resulta beneficioso por las consecuencias económicas que trae aparejadas, sino fundamentalmente porque genera buenas oportunidades, ingresos y dignidad para los *trabajadores de los servicios*.

No obstante ello, este tipo de proceso, importa un reto social que debe ser resuelto por las organizaciones. El no contribuir, a que aquellas empresas que ejecuten los trabajos periféricos, alcancen ingresos y obtengan una rentabilidad acorde al capital invertido, puede atentar contra la vida misma de la organización que les dió origen.

La externalización de tareas, constituye entonces un fenómeno complejo, que como todo proceso de cambio que se inicia, genera resistencias y temores. El fantasma de la desocupación y el fracaso, constituye una amenaza latente que puede echar por tierra el mejor de los proyectos.

6. LAS COMUNICACIONES INTERNAS COMO ELEMENTO FACILITADOR DEL PROCESO DE CAMBIO:

Si bien es cierto que toda crisis, encierra siempre oportunidades de afrontar el cambio con éxito, en mayor o menor medida, todas las personas desarrollan mecanismos de resistencia a los cambios.

Las ciencias que estudian el comportamiento humano, nos han enseñado que el sentimiento de *resistencia al cambio*, a menudo se convierte en el inconveniente central para la incorporación de nuevas tecnologías o formas de organización.

No obstante los avances producidos en la materia, existe un convencimiento generalizado de que este sentimiento, reside solamente en el sujeto receptor del cambio y no en aquel quien lo genera.

Muy por el contrario, creemos que muchas veces la resistencia demostrada por grupos sometidos a procesos de cambio, está íntimamente relacionada con ciertos bloqueos o preconcepciones existentes en aquellos que deben constituirse en agentes de los mismos.

Esto, muchas veces lleva a los actores sociales a adoptar posiciones estáticas y paralizantes, por temor a asumir riesgos, debido a la falta de conocimiento de las finalidades y alcances del cambio.

La remanida frase: "*hace años que acá las cosas se hacen así*", constituye un paradigma muy difícil de cambiar. Por ende, todo esfuerzo comunicacional debe contemplar en su mensaje las especiales características de la *identidad* y la *cultura* de la organización.

Es necesario entonces, generar y mantener permanentemente, la lealtad de los empleados y lograr que toda la organización se involucre de lleno en las medidas dispuestas para evitar una crisis o poder sortearla con éxito.

Es preciso, lograr que los gerentes y *mandos medios* se constituyan en la principal fuente de información, aumentando en el personal la capacidad de comprender los problemas de la empresa y dándole a su vez, el derecho a emitir su opinión al respecto.

Resulta imprescindible, recordar una y otra vez cual es la visión de la compañía. Recalcar de manera sistemática los objetivos que se persiguen con el cambio ya que, como lo expresara Francisco Monzón parafraseando a Miguel Kast "... *muchas veces se confunde lo esencial con lo elemental y lo elemental se confunde con lo obvio. Entonces, como nadie habla de lo obvio, suele suceder que nadie habla de los objetivos y por lo tanto desafortunadamente se olvidan ... solo cuando se entienden y comparten los objetivos es posible establecer las bases de un acercamiento en el plano de las ideas y de la forma de aplicarlas.*"

Cuando se está inmerso en un proceso de cambio, cuando se ha desterrado la antigua estructura, los viejos manuales y sistemas de trabajo, cuando se está intentando transformar la cultura de la organización; no se puede ordenar al personal que comience a hacer las cosas de manera diferente. Es necesario enamorarlo del proyecto, compartir la visión de la compañía y recién entonces, impulsarlo a convertirse en el protagonista del cambio.

El establecimiento de los objetivos fundamentales a través de mensajes claros y sencillos, contribuye a que todo el mundo se ponga a trabajar en pos de la meta prefijada.

A comienzos de los '60, John Fitzgerald Kennedy, dijo: "*Quiero a un hombre en la luna antes de 1970*". Esta simple frase, se constituyó en el gran objetivo de toda una nación. En ningún momento manifestó quien iba a hacer el trabajo, pero con esta simple frase, orientó todos los esfuerzos económicos, científicos y técnicos hacia el cumplimiento de una meta común.

Si bien la anécdota puede aparecer como intrascendente, sirve para mostrar que en cualquier organización también es necesario, que desde el primero de sus directivos al último de los empleados, conozcan y compartan la *visión* y la *misión* de la empresa. Esto muchas veces no es posible, ya que, cuando se define la misión que guiará la organización, no se tiene en cuenta la identidad que conforma la misma.

7. LÍDERES NO JEFES:

Como hemos ido viendo, la mayor demanda actual para las empresas de servicios, consiste en proporcionar a los clientes, más y mejores niveles de calidad de servicio.

Tres grandes fuerzas, van signando esta nueva era y se erigen en propulsoras del cambio: la globalización de la economía, la cada vez mayor complejidad de los procesos de transformación y la decadencia de las antiguas estructuras de poder.

Esta suma de fenómenos complejos, obliga a los hombres de empresa a planificar y estudiar cual será la mejor manera de enfrentar los crecientes desafíos que proponen estos cambios de escenario.

No existen para esto, recetas únicas ni soluciones aplicables a todos los casos. Es preciso abandonar las antiguas prácticas en donde los jefes toman las decisiones, aislados de las personas que posteriormente las ejecutan. Resulta necesario entonces, priorizar el empowerment como práctica que nos ayude a incrementar la participación y creatividad de todos los empleados que conforman la empresa.

Esto, generará resistencia en algunas personas pero concitará la adhesión de la mayoría. La eliminación de gran cantidad de posiciones de poder que caracterizaban a la antigua estructura, el aumento de la participación de la gente en la toma de decisiones, y la existencia de cada vez menos políticas o reglas incuestionables, tornará imprescindible redefinir el concepto de liderazgo y asumir esquemas de conducción soportados las fuerzas internas del grupo que se conduce.

Este proceso de transformación, reorientará toda la noción de empresa hacia las reales necesidades del cliente y necesariamente, debe ser llevado adelante por aquellos empleados que conforman la *primera línea*.

Sin embargo, constituye una tarea indelegable para los altos ejecutivos, crear las condiciones y ambiente laboral necesarios para que estos *soldados de a pie* estén en condiciones de cumplir sus responsabilidades con confianza y profesionalismo. Es imprescindible, hacer conocer a todos que es lo que se espera de ellos y colaborar en la corrección de aquellos defectos que conspiran contra la consecución del objetivo global.

En suma, a medida que el empowerment se convierte en una moneda corriente en la gestión de los recursos humanos y el conocimiento de la visión y la cultura de la empresa por parte de los empleados, resulta imprescindible para el lograr el éxito; es necesario analizar como impactará todo esto en la conducta de los nuevos líderes.

A menudo, se define al liderazgo como aquella "*actividad de influenciar a la gente para que se desempeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo*".

A partir de tal definición, pueden extraerse algunos puntos sobre los cuales resulta conveniente reflexionar y orientar nuestros esfuerzos de capacitación y formación profesional.

Cualquier persona que se haya desempeñado durante un período prolongado en una organización estructurada jerárquicamente, puede atestiguar que resulta impensable que el máximo ejecutivo se ausente por un mes entero.

Ese modo de razonar, resulta lógico, ya que se espera que el *top manager* tome absolutamente todas las decisiones de importancia por sí mismo y que esté involucrado directamente en las operaciones.

Es imprescindible, que pase jornadas interminables en la oficina y que incluso trabaje en los fines de semana o estando de vacaciones, demostrando que tiene control sobre todo. Nadie sino él, toma decisiones en la empresa.

Podría pensarse que esta manera de hacer las cosas garantiza que el máximo responsable de la empresa sea responsable por todo, pero el resultado es exactamente el contrario. Al pretender estar en todos los temas, decidir en todo y por todos, solo se asegura de una cosa: olvidarse de transmitir a todos los empleados la visión del negocio.

Los resultados son evidentes. Nadie toma una decisión si no está el jefe, razón por la cual el jefe se ve obligado a hacerse tiempo para el tratamiento de todos los asuntos, lo que provoca que muchas decisiones no lleguen a tomarse nunca y otras incluso jamás se adopten o se adopten mal por falta de información.

Esto, provoca una enorme desmotivación en los ejecutivos ya que se ven imposibilitados de crear, ante la posibilidad de que su jefe no los deje poner en práctica sus ideas.

SISTEMAS DE LIDERAZGO

Realmente, el trabajo de un *top manager* debe ser diametralmente distinto. A partir del abandono de las estructuras jerárquicas y con la definición de culturas participativas, la función del mando, no puede seguir siendo ejercida bajo el esquema tradicional de la antigua estructura de poder. Es necesario, operar una transformación en donde los viejos jefes se transformen en líderes, que impulsen a sus antiguos subordinados (hoy colaboradores), a generar el cambio.

Para ello, es preciso evitar mantenerse aislado de manera autocrática, tomando todas y cada una de las decisiones. Es necesario *transmitir la visión* de la empresa a todos los empleados, *pensar la estrategia*, *informar*, y por sobre todo *enseñar*.

Un líder, no es una persona a la que se la nombra porque todo lo sabe. Por el contrario, se lo nombra por su capacidad de comunicar a todos los demás la visión

de conjunto y a partir de ahí, crear las condiciones básicas para que cada persona que integra la organización, pueda asumir responsabilidades y cumplir con sus obligaciones de la mejor manera posible.

Los directivos de la *nueva empresa*, no requieren tener un conocimiento detallado y especializado de todos y cada uno de los procesos que se llevan a cabo. Hoy en día, se requieren en un *top manager*, condiciones mucho más generales que las pretendidas unos años atrás. Se busca, capacidad para generar nuevas estrategias y maneras de hacer las cosas, una visión crítica de los problemas y el talento para abstraerse del vértigo de lo cotidiano y ver el mundo desde arriba. En suma, buen sentido empresarial, manejo de las relaciones interpersonales dentro y fuera de la compañía, amplio conocimiento de la manera en que las cosas pueden encajar y conocimiento global de las operaciones llevadas adelante por la empresa.

Si tomamos como ejemplo un equipo de fútbol, podremos observar como funciona el ejercicio del liderazgo a diferentes niveles.

Al igual que en una empresa, aquí también tenemos a un grupo humano, altamente preparado, en pos de un objetivo.

Este grupo de deportistas profesionales, también está sujeto a crisis y presiones. Los directivos del club, bien pueden simbolizar a los accionistas y el conjunto de la hinchada, a las demandas de los sindicatos. Ambos grupos, permanentemente están exigiendo resultados positivos al equipo.

En medio de todo esto, se encuentra el director técnico. El es quien conoce el juego, tiene tras de sí la experiencia de años de torneos y hasta posiblemente sea un ex jugador.

Sobre sus espaldas, recae la responsabilidad de elegir a los jugadores, así como también brindar las explicaciones por los malos resultados. Pero por sobre todo, es la persona que definirá el estilo de juego y la manera de pararse dentro del campo de juego. En suma, será quien transmita a los jugadores la visión y la estrategia a seguir.

Como si fuera un gerente general, definirá claramente los objetivos, los comunicará al grupo y le enseñará como asumir las responsabilidades necesarias para alcanzar la meta propuesta. Para esto, deberá crear el ambiente de trabajo adecuado, en donde lo que se priorice sea la flexibilidad y la innovación constantes.

El es la persona que permanentemente escucha y habla a los jugadores. Es alguien que inspira confianza y que crea la atmósfera necesaria para que el grupo pueda por sí mismo, llevar adelante el estilo de juego deseado, a la vez que comparte su pasión y conocimientos, con quienes lo acompañan en el desafío de aceptar los riesgos de los objetivos planteados.

Si bien su fuerza se basa en el compromiso y la entrega del grupo, en determinados momentos, ha de mantenerse firme e irreductible en sus posiciones.

Es posible que no todos los jugadores hayan entendido que es lo que él espera del equipo y que no hubieran captado en toda su magnitud cual es el estilo de juego que él pretende. En estos momentos, ha de resistir la tentación de desentenderse de estos jugadores y por el contrario, deberá redoblar los esfuerzos para hacer que comprendan que es lo que se espera de ellos.

El hecho de priorizar la comunicación, en contraposición al dictado de órdenes, propias de una estructura jerárquica, no implica instaurar en el equipo una democracia en su estado más primitivo. Simplemente, significa afirmar que una vez que los directivos del club designan al cuerpo técnico, y habiendo éste formulado la estrategia y filosofía de juego, la responsabilidad recae fundamentalmente en los jugadores.

Son ellos los que deben asumir la responsabilidad de cumplir eficientemente con las obligaciones del puesto que ocupan en el campo de juego, esforzarse en las prácticas y dar todo de sí para lograr la victoria. De otra manera, habría que separarlos del equipo.

Como puede observarse, el líder, ha de asegurarse que su equipo entre al campo de juego en las mejores condiciones posibles para jugar el partido y por ello no necesita reclamar las victorias como propias.

Más allá de la importancia que reviste en un equipo el rol del director técnico, sus estrategias y tácticas de juego; quienes ganan o pierden los partidos, son los jugadores que entran a la cancha domingo a domingo. Son ellos, quienes una vez iniciado el encuentro llegan a ser su propio jefe durante los noventa minutos siguientes.

Al igual que un jugador de fútbol, los empleados de *primera línea*, son aquellas personas que conocen el trabajo, por el simple hecho de estar todos los días en donde la acción se lleva a cabo.

Nadie mejor que ellos, puede darse cuenta si las exigencias de los clientes han ido variando y hacia donde se orientan. Por ello, es necesario escucharlos y darles el apoyo necesario para que puedan ejercer con éxito la responsabilidad que les ha sido delegada.

Pero el liderazgo, no es una virtud que se ejerce solamente en los niveles altos de la organización. Siguiendo con el ejemplo, en todo equipo, existe un jugador que lleva el brazalete de capitán y que cumple funciones análogas a las de un gerente.

Las semejanzas son más que simples coincidencias. Quizá, no sea técnicamente el mejor jugador. Obviamente, tampoco será capaz de poder ocupar todas las posiciones. Pero a diferencia del resto de sus compañeros, detenta notas que lo distinguen y lo destacan.

En primer lugar, es quien ha comprendido de manera más acabada la visión del director técnico y por ende puede transmitirla constantemente a sus compañeros durante el partido. Su tenacidad y capacidad de entrega, hacen que sea un ejemplo constante en los más jóvenes y ayude a perseverar en el esfuerzo a los más experimentados.

Probablemente, no sea quien convierta los goles. Pero su personalidad y don de mando, harán que sea quien mantenga constante la concentración del equipo cuando va ganando y le permitirán ponerse al hombro al equipo y hacer que de vuelta un resultado desfavorable. En definitiva, es quien mejor entiende el juego, lo que le da la ventaja de estar siempre un paso adelante de los demás.

Como hemos visto, las antiguas empresas estatales, deberán pasar necesariamente de un esquema de liderazgo puramente autocrático, sustentado en una estructura de poder, a un concepto de liderazgo, distribuido en todas las capas de la organización, que sirva de herramienta útil para impulsar un proceso de mejora

constante. De tal modo, queda reservado a los líderes de hoy, la definición de estrategias comerciales que posibiliten alcanzar los objetivos propuestos. Es preciso, comunicar la visión y estrategia a los accionistas, los sindicatos y a todo el personal para que se sumen al proyecto. Es necesario, lograr un cambio de mentalidad en la gente y hacer sentir a todos los trabajadores, que su trabajo resulta de vital importancia en la consecución de los objetivos de la empresa.

Para esto, debemos brindarle a nuestra gente, un clima de trabajo tal, que le permita asumir confiada todas aquellas decisiones necesarias, al amparo de la estrategia definida. En resumen, es preciso transformar la visión en hechos que se puedan palpar día a día.

8. EL ROL DEL MANDO MEDIO:

Hemos venido viendo como han mutado las antiguas empresas estatales y cual ha de ser el camino a seguir para lograr buenos y durables resultados.

En tal sentido, reflexionamos acerca de la redefinición de la estructura, las naturales resistencias a los cambios, el problema cultural y la necesidad de reformular íntegramente el concepto de liderazgo.

Pero quizás el mayor de los problemas a los que han tenido que enfrentarse las nuevas empresas, ha sido el de no contar con una fuerza de supervisión adecuada.

Durante años, el estado como empleador, gestionó sus empresas con un sentido absolutamente paternalista.

De tal manera, el ambiente en el cual se desarrollaban las relaciones laborales, resultaba amigable y familiar, dejándose de lado el esfuerzo personal como elemento para el otorgamiento de premios o castigos. Este marco referencial, se vió potenciado por el accionar de las organizaciones gremiales.

Sumado a todo esto, junto a los sindicatos de base, fueron naciendo asociaciones profesionales que nuclearon al personal superior y cuyas ventajas convencionales se encontraban directamente ligadas a la intensidad de los reclamos efectuados por el sindicato que agrupaba al personal de producción.

Los excesivamente rígidos convenios colectivos, en su mayoría no permitían el ingreso a la empresa si no era a través de la bolsa de trabajo, manejada por el sindicato correspondiente.

Esto, hacía que cualquier trabajador, iniciara su carrera laboral en la categoría inferior de convenio y fuera ascendiendo en la estructura por el simple paso del tiempo.

Todos aquellos que algún día llegarían a convertirse en supervisores y jefes, al momento de la toma de posesión, se encontraban teñidos de un amplio sentido gremial.

De esta forma, en las empresas del estado, la supervisión fue ejercida en su mayor parte por personal sindicalizado que veía a la empresa como un oponente con quien estaba obligado a negociar y no como un todo, del cual él también formaba parte.

Evidentemente, esta situación no resultaba beneficiosa para ninguna de las partes. Las empresas, se veían enfrentadas a su personal, mientras que éste solamente se limitaba a cumplir más o menos estrictamente las órdenes e instrucciones que emanaban de la cima de la pirámide de mando, ocupada por políticos totalmente ajenos a la búsqueda de la eficiencia empresarial.

De tal manera, todo el sistema obviaba las necesidades de los clientes y el personal de *primera línea*, se movía con total desconocimiento de los objetivos delineados por la alta gerencia.

Hoy en día, todas las empresas tienen una idea un poco más precisa de como debe organizarse y funcionar una empresa moderna y por ende, aparece en escena un actor hasta ahora desconocido: *el mando medio*.

El nuevo modelo organizativo, a partir del cual necesariamente deben estructurarse, encuentra su fundamentación en el dinamismo propio de la planificación estratégica. Dicho proceso, puede ser representado como tres conjuntos que se superponen entre sí. En los mismos, se encuentran comprendidas las *metas*, la *estrategia* y las *acciones* desplegadas por la organización.

Estos tres elementos, conforman una jerarquía natural a partir de la cual interactúan los diferentes niveles organizativos.

En la cima de esta jerarquía, se encuentran las *metas* (visiones de futuro susceptibles de ser alcanzadas), que son propuestas por el management estratégico.

En el medio, vemos la *estrategia*, o el método a seguir para alcanzar las metas establecidas.

Sustentando todo el esquema, encontramos a las *acciones* concretas tendientes a convertir las metas en realidades.

Todo esto, proporciona una base de sustentación adecuada para el despliegue y adecuación de las políticas emanadas desde los niveles superiores de la empresa.

EL DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA EN LA ORGANIZACIÓN

Como puede observarse en el gráfico, la responsabilidad en la implementación de las políticas definidas, resulta común a los tres niveles de la organización.

Por un lado, el *management estratégico* es el encargado de definir las metas y comunicar la visión al conjunto de los empleados. A tal fin, interactúa con el *management operativo* quien a su vez, definirá la estrategia a seguir para el cumplimiento de los objetivos, asignando recursos y sirviendo de apoyo para los *empleados de primera línea*. Estos últimos, serán quienes en el marco de la estrategia delineada, se responsabilizarán por alcanzar los objetivos numéricos cuya suma satisfecerá las metas prefijadas por la dirección general.

Como podemos ver, los llamados *empleados de primera línea*, son los encargados de desarrollar las tácticas que les permitirán incrementar su capacidad de proceso tendiente a cumplimentar los objetivos que la empresa ha encomendado a su nivel.

Este esquema, cierra su ciclo cuando los niveles máximos y medios, evalúan los progresos evidenciados por los equipos operativos, comparando su performance real contra su performance objetiva.

A partir de los resultados de este análisis, las expectativas de la organización son adaptadas de acuerdo al resultado del aprendizaje evidenciado por los *empleados de primera línea*.

De tal forma, las propuestas generales para alcanzar los grandes objetivos, continúan viniendo de las altas esferas. Sin embargo, hoy en día, estas no llegan al personal de primera línea transformadas en órdenes cerradas.

En el esquema propuesto, los *mandos medios*, sirven de apoyo a los gerentes operativos para transformar las políticas generales en propuestas más concretas que ejecutarán los empleados de *primera línea*.

A partir de lo expuesto, cabe aquí reflexionar acerca del rol del *mando medio* en la empresa moderna, que se diferencia esencialmente del supervisor que se limitaba a transmitir las instrucciones recibidas.

Hoy, los *mandos medios*, tienen básicamente dos grandes responsabilidades vinculadas a su capacidad técnica específica. Por un lado, son los responsables de lograr cumplir con los objetivos de la tarea encomendada, para lo cual harán uso de su capacidad de gestión. Por otra parte, también son responsables de procurar integrar al personal con el cual interactúan a las tareas desarrolladas, procurando obtener el mayor nivel de desarrollo y satisfacción posible.

Para esto, deben llevar adelante cuatro acciones básicas:

a) *brindar* al personal a su cargo, un ambiente laboral adecuado para posibilitar su correcto desempeño en la tarea.

b) *transmitir* a todas aquellas personas con quienes tienen contacto la visión de la compañía. En tal sentido, deberán informarse e informar acerca de los objetivos específicos del área.

c) *capacitar y enseñar* a sus colaboradores y a la vez exigir de ellos el cumplimiento de todas aquellas normas que afiancen la disciplina interna del grupo.

d) *asegurar* que sus colaboradores logren insertarse en la tarea que realizan, haciéndolos sentir partícipes de un proyecto de mayor trascendencia, al que brindan su aporte como personas inteligentes y libres.

DIMENSIONES DEL ROL DEL MANDO MEDIO

En el cumplimiento de estas cuatro funciones básicas, deberán procurar satisfacer las necesidades del personal, dentro del marco referencial de las responsabilidades que la organización tiene para con sus miembros. Al hacerlo, será preciso que tengan en cuenta las naturales responsabilidades intrínsecas que la empresa tiene con sus accionistas, la sociedad y los clientes. Por ello, existen una serie de factores de los cuales el *mando medio* deberá abstraerse, por estar fuera de sus reales posibilidades de acción. Hacemos referencia a aquellos aspectos relacionados con las condiciones generales de trabajo y los niveles remunerativos.

Sin embargo, los *mandos medios* deberán prestar especial atención al cuidado de la integridad física del personal manteniendo una constante actitud docente, cumpliendo y haciendo cumplir todas aquellas normas relativas al mantenimiento de condiciones de trabajo seguras.

Asimismo, deberán atender y canalizar eficientemente los problemas laborales y aún personales de sus colaboradores, asegurándoles un *trato justo*, en *igualdad de condiciones* y por sobre todas las cosas *respeto personal*. Esto, contribuirá a disminuir los niveles de ansiedad y de reclamos, que de no ser atendidos rápidamente por la organización, inmediatamente serán captados por las organizaciones gremiales, con el riesgo de convertirse en conflictos potenciales.

Como podemos observar, los *mandos medios*, cumplen una doble función en sentido ascendente y descendente. Por un lado, toman de los *empleados de primera línea*, aquellas valoraciones vinculadas a la operación del negocio y las necesidades de los clientes, acercándolas a las gerencias operativas para una efectiva toma de decisiones. Por otra parte, son los encargados de bajar nuevamente hasta la base de la organización *adaptando la estrategia* a la realidad operativa, a la vez que *informan y motivan* constantemente al personal de *primera línea*.

Claro está la importancia y contribuciones que puede aportar el establecimiento de un programa, tendiente a lograr el desarrollo de *mandos medios* en las empresas de servicios, sin embargo, estos procesos no deben implementarse en forma aislada.

Como puede observarse en el gráfico n° 5, el planeamiento estratégico es un proceso dinámico que funciona a partir de la retroalimentación o feedback existente entre el *personal de primera línea*, el *management operativo* y el *management estratégico*, lo que posibilita ir adecuando la estrategia a los cambios de escenario.

En organizaciones que han sufrido cambios de cultura y de estructura tan importantes como las empresas privatizadas, es preciso darle especial importancia a las reacciones que pueden sufrir los antiguos supervisores, hoy convertidos en *mandos medios*. Sus funciones, responsabilidades y rol dentro de la organización, son ahora completamente diferentes, lo que puede llevarlos a sufrir lo que se denomina el vaciamiento del rol.

Es preciso, tener en cuenta que los ahora *mandos medios*, en la antigüedad, solo actuaban como meros ejecutores de órdenes cerradas y que a partir de la redefinición de su rol, se han convertido en facilitadores de la tarea de las personas a quienes supervisan. Esto, los hace sentir presionados en dos sentidos.

Hacia arriba, los nuevos requerimientos de las gerencias operativas, entran en colisión con sus antiguas expectativas y experiencias. Hacia abajo, se ven sometidos al requerimiento constante de los *empleados de primera línea*, quienes les exigen mayores cuotas de responsabilidad y poder de decisión para solucionar efectivamente los problemas planteados por la clientela. Esto, normalmente es tomado como una amenaza directa hacia sus propios intereses.

DIMENSIONES DEL VACIAMIENTO

Este constante sometimiento a presiones de aquellos sujetos con quienes se interrelacionan hacia arriba y hacia abajo, genera en los *mandos medios*, una natural tendencia a sufrir el vaciamiento de su rol específico.

Sobre estas fuerzas centrífugas, debemos actuar de manera constante, con el propósito de afianzarlo y brindarle al *mando medio*, las mayores posibilidades de éxito en su tarea.

Para esto, es necesario comprender que, con independencia de su antiguo rol de ejecutor de órdenes y de las diferencias de contexto generadas por la redefinición de su rol en la nueva cultura organizacional, el mecanismo de vaciamiento encuentra su origen en el individuo mismo, quien se ve amenazado por la duda acerca de la legitimidad de su autoridad, que lo debilita, provocándole un sentimiento de reticencia a ejercer la conducción.

Este sentimiento de inseguridad, tiene origen en tres distorsiones fundamentales.

En primer lugar, un paso abrupto de un estado de inseguridad, propio del esquema de sumisión de la vieja estructura, a un estado de omnipotencia y ambición desmedida, originado al encontrarse ahora con la posibilidad de decidir por sí mismo.

En segundo lugar, puede darse un sentimiento de incompetencia profesional, provocado por deficiencias en la actualización de sus conocimientos o por la carencia de un nivel profesional adecuado.

Por último, los *mandos medios*, pueden verse tentados de dudar en relación a la eticidad de la gestión de la empresa, ya sea en lo que hace a su accionar específico, como en lo referente a los valores que componen la cultura organizacional.

Por ende, es necesario para asegurar el éxito del proceso, apoyar de manera constante a los estamentos intermedios, brindándoles la seguridad necesaria para que puedan asumir los riesgos de las decisiones que adoptan a diario.

Esto, no solo es privativo de los *mandos medios*, sino que también resulta común a los *empleados de primera línea*.

Al dejarse de lado la estructura jerárquica, ya no existen órdenes precisas ni reglamentos que contengan soluciones para todo. La realidad por tanto, se torna un blanco móvil y por ello todos los empleados deben tener plena libertad para decidir, con la seguridad de que si se equivocan, esto no implicará la pérdida de su trabajo.

Es necesario, que toda la organización sepa que tiene plena libertad y responsabilidad para crear y que por ende en este camino se permite cometer errores. Solo entonces, desaparecerán aquellas ataduras que impiden a los *mandos medios*, ejercer totalmente su nueva autoridad.

Esta nueva sensación de apoyo y seguridad, encuentra su basamento en fuentes endógenas y exógenas. En lo interno, proviene de la natural sensación de autoestima de cualquier persona a la que se le otorga mayor responsabilidad en su tarea.

En lo externo, la seguridad está dada por el apoyo constante de los gerentes operativos y todas aquellas personas que ocupan posiciones de liderazgo en la organización. Estos últimos, deben servir de guía para todos los empleados.

De tal manera, todas aquellas decisiones equivocadas adoptadas por el personal, deben servir de base para analizar las causas de los errores cometidos y no como excusa para la imposición de castigos para aquellos empleados que normalmente asumen riesgos y que en forma ocasional han cometido algún error.

Evidentemente, al asumir decisiones de manera constante, siempre se está sometido a la posibilidad de cometer errores. Pero el hecho de que estos errores no deban ser objeto de sanción, no implica ignorar la incompetencia.

De tal modo, el crecimiento futuro de los *mandos medios*, dependerá fundamentalmente de la capacitación constante que le permita el desarrollo de aquellas habilidades que le posibiliten cumplir eficazmente su rol.

En tal sentido, al planificar la capacitación asociada a un programa de mandos medios, debe tenerse presente que el horizonte de responsabilidades del *mando medio* es eminentemente operativo, focalizado principalmente en el control y el logro de objetivos de medición concreta.

9. EL COMPROMISO A TRAVÉS DE LA PARTICIPACIÓN:

La historia nos relata que antes de enfrentar a los Mamelucos en lo que se conoce como la batalla de las pirámides, Napoleón Bonaparte, reunió a su ejército y lo arengó de manera encendida, cerrando su exhortación al triunfo con la célebre frase: "*Soldados, desde lo alto de estas ruinas, cuatro mil años de historia los contemplan*".

Los cuarenta mil infantes franceses, todos ellos veteranos de la campaña de Italia, desembarcaron en el puerto de Alejandría y desde allí, efectuaron una extenuante marcha por el desierto hasta llegar a la ciudad de El Cairo.

En la jornada del 21 de julio de 1798, el ejército napoleónico, enfrentó y venció a la caballería egipcia, un enemigo numéricamente superior.

Evidentemente, esos hombres no se detuvieron a pensar en sus circunstancias, ni en sus debilidades. Simplemente se dispusieron a luchar por el honor de Francia, su general, su orgullo personal ... ¡y vencieron!

Al igual que lo sucedido con estos franceses, en nuestros días la única manera de que un grupo pueda asumir responsabilidades con éxito, es comprender acabadamente la realidad a la que se enfrenta.

Aquí radica la importancia de comunicar a todos los empleados de manera sistemática los objetivos que conforman la visión de la compañía. No existe otra manera.

Si queremos realmente que la visión se traduzca en realidades, es preciso que esta sea compartida absolutamente por todos. Para ello, es preciso la suma de todos los esfuerzos a partir de la participación.

Hoy en día, nadie sería capaz de negar la trascendencia que tiene el conocimiento de los *empleados de primera línea*, del trabajo que ejecutan a diario. Por ende, sería ridículo no escuchar sus opiniones.

Sin embargo, muchas veces la participación de los empleados en la definición de algunos procesos de la empresa, resulta un hecho traumático. Esto obedece como ya vimos anteriormente, a ciertos bloqueos o resistencias que se operan en los sujetos que naturalmente deben liderar los cambios.

Aquí, no solo debemos hacer referencia al management estratégico, sino también a las organizaciones gremiales de trabajadores.

La Argentina, hace ya casi veinte años atrás, experimentó en sus empresas de servicio público la adopción de mecanismos de autogestión, con resultados poco alentadores. Causas políticas, hicieron que la experiencia degenerara en la aplicación de remanidas técnicas colectivistas, integrándose miles de trabajadores a los comités de autogestión.

Sin embargo, al hablar de participación, para evitar cualquier tipo de confusión semántica, es preciso destacar que la misma debe darse a partir de la total comunión del colectivo de los trabajadores con la visión diseñada por el management estratégico.

De tal forma, al lograr una identificación permanente con los objetivos de la organización, los trabajadores, contribuirán a orientar todas las fuerzas internas de la empresa en un mismo sentido. Esto, no necesariamente implica participación accionaria.

Sin embargo, siguiendo algunas experiencias de países centrales y de Latinoamérica, el gobierno argentino al decidir la privatización de las empresas de servicio público, contempló el otorgamiento de un porcentaje del paquete accionario a los trabajadores, asegurándoles la presencia de por lo menos un representante en el directorio.

Esto, enfrenta a los sindicatos con sus acciones pasadas. Durante años, fueron el enemigo natural de la clase dirigente y hoy se encuentran, con que ya no representan individuos, expuestos a sufrir los excesos de los dueños de los bienes de producción.

En la actualidad, todas las asociaciones sindicales que ejercen la representación del personal perteneciente a las antiguas empresas públicas, cuentan en sus filas con individuos que han dejado de ser simples *proletarios* para convertirse en *dueños* de una cuota parte de los medios de producción.

De tal manera, los antiguos modelos de negociación competitiva en donde cada negociador buscaba obtener el máximo de ventajas de su adversario, deberán ser dejados de lado, so pena de dañar indirectamente los intereses de sus representados.

Con independencia de esto, hoy los trabajadores ya no son una masa informe limitada a recibir órdenes e instrucciones y cuentan con libertad y responsabilidad para decidir. Esto, obliga a los sindicatos a redefinir su rol.

En tal sentido, las organizaciones gremiales, deberán orientarse en tres direcciones fundamentales.

En primer lugar, será necesario que ocupen un papel de cooperación, colaborando con la empresa en la difusión de la visión y los objetivos propuestos.

En segundo lugar, continuarán con su rol natural, analizando de manera crítica si las empresas cumplen con la legislación laboral y los convenios colectivos firmados.

Por último, deberán afrontar las discusiones paritarias desde una posición de cooperación, en donde será necesario buscar acuerdos que prioricen el aumento de la productividad. El no hacerlo, dañaría los intereses de aquellos a quienes se intenta representar.

Con sindicatos que acepten estas nuevas realidades, se sumen al cambio y formen a sus dirigentes en esta nueva filosofía, las empresas contarán con un aliado sumamente valioso.

Esto es así debido a que los sindicatos, dada su estrecha relación con la base, poseen acceso a un fondo de conocimientos, ideas y opiniones del personal que normalmente le está vedado a la alta dirección. Sumado a esto, las organizaciones gremiales, poseen una capacidad de lobby que en ocasiones, puede resultar de gran utilidad.

10. UN DESAFÍO PENDIENTE: LA EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO.

Ya no se dictan órdenes cerradas, ya no hay jefes ni títulos. La autoridad, está dada por el conocimiento.

Nos encontramos frente a un proceso de reformulación de los viejos dogmas. De tal modo, es preciso asumir que todo lo que conocemos, puede estar equivocado.

En este contexto, debemos recalcar una vez más la función principal de las organizaciones: *hacer que los conocimientos poseídos por sus recursos humanos se tornen productivos.*

De tal modo, será necesario rediseñar el sistema educativo, para que los establecimientos de enseñanza brinden a las organizaciones, individuos altamente capacitados que puedan incorporarse sin más al sistema productivo.

Sin embargo, esto no debe ser tomado como una función exclusiva del estado, como responsable de la educación pública.

Decíamos en el capítulo tercero, que la problemática de los *recursos humanos* no solo afecta la productividad de la empresa, sino que además produce efectos perjudiciales en la sociedad en donde ésta interactúa.

Por ende, la falta de capacitación de los trabajadores, no solo daña el mejoramiento continuo de los procesos desarrollados por las organizaciones, sino que termina por perjudicar la competitividad global del país.

En tal sentido, es preciso que las empresas se integren al proceso educativo. Años de aislacionismo, han provocado la obsolescencia de los programas de estudio desarrollados en los establecimientos de enseñanza media y universitaria. Esto, requiere que las organizaciones actúen de guía y apoyo, contribuyendo a la formación de los jóvenes que luego habrán de incorporarse al mercado de trabajo.

De tal manera, a través de la firma de convenios de cooperación, las empresas deberán posibilitar el acceso de alumnos y docentes al contacto con los procesos de gestión y tecnologías de punta, aplicados por estas.

Esto no implica que las empresas deban reemplazar al estado en el rol de educador, ni que el estado como ya vimos, deba suplir a la iniciativa privada.

Por el contrario, significa que ambas partes, colaboren de manera responsable, transformando los problemas sociales en oportunidades para generar el crecimiento.

En este camino, las organizaciones deberán servirse de las universidades, solicitándoles la investigación y el desarrollo de ciertos temas de ciencia pura o aplicada. A tal fin, será conveniente el aprovechamiento de los laboratorios de investigación existentes, los cuales muchas veces se encuentran inactivos por falta de presupuesto.

Por su parte, las empresas deberán colaborar con la universidad en el diseño de los planes de estudios, indicando cuales son las especialidades más requeridas y hasta definiendo nuevas carreras de grado, acordes con las nuevas realidades.

Consecuentemente, deberán interactuar con el sector educativo, a fin de que éste provea a través de sus universidades, no solo individuos informados, sino que a la vez sean capaces de resolver problemas.

De tal manera, se requiere un importante esfuerzo destinado a reconvertir los recursos humanos recibidos y proporcionarles las herramientas de gestión necesarias, para que sean realmente capaces de contribuir a la consolidación del cambio.

11. EL PASO DE LA CULTURA DEL ORDEN A LA CULTURA DE LA RESPONSABILIDAD:

Mas o menos hacia mediados del siglo XIX, las organizaciones, se fueron dando forma copiando la estructura del por entonces mayor ejemplo de eficiencia: el ejército prusiano.

De tal manera, al igual que éste, las empresas se estructuraron de manera vertical, con un pequeño grupo altamente calificado que ejercía el mando y control sobre un número muy importante de personas poco calificadas.

La disciplina en el trabajo, resultaba un pilar fundamental, ya que a los individuos, solo se les requería *hacer* y *no pensar*. Al decir de Taylor, era preciso que al entrar a la fábrica, el obrero dejara colgada su cabeza junto al abrigo.

Lo único importante era *hacer*. No importaba *saber* por que ni hasta cuando. Tampoco era necesario *conocer* hacia donde.

La férrea estructura de poder, generaba *trabajadores autómatas* que se limitaban a producir obedeciendo. A nadie se le requería creatividad en el trabajo, ni mucho menos opinión acerca de como hacer las cosas. Era de suponer que *el jefe*, supiera hacer el trabajo del subordinado ya que seguramente años atrás había ocupado el mismo puesto.

Este esquema, alcanzó su cenit a finales de los años veinte.

Aproximadamente, hacia mediados de los años cuarenta, se comenzó a percibir que este sistema de organización, había quedado obsoleto y comenzaba a dejarse de lado la noción de orden y control, para ir abriendo camino a la noción de responsabilidad, aunque sin demasiado éxito.

Fue recién durante los años setenta, cuando la información comenzó a ser un elemento estructural importante, que terminó por eliminar muchos de los niveles jerárquicos existentes. Por oposición al esquema diseñado a partir del modelo prusiano, la organización basada en la información se asemeja a una orquesta de jazz, en donde cada uno de sus miembros ejecutan un instrumento distinto pero sobre una misma partitura, es decir, sobre una misma información.

Aquí, cada individuo es quien más sabe acerca de su trabajo. Por ello, en la organización basada en el saber, es preciso asumir que quienes ejercen el rol de liderar, no solo no saben hacer el trabajo de sus colaboradores tan bien como ellos, sino que puede que nunca lo hayan realizado.

Sin embargo, pese a conocer su trabajo a la perfección ¿Se sienten todos los empleados *responsables* de la construcción de un objetivo común?

Este interrogante, nos obliga a ir aún más allá de la organización basada en la información.

Resulta necesario que todos nuestros empleados asuman como propios los objetivos de la organización, concientes de que a cada uno, le está reservado un papel protagónico.

Para ello, será necesario que comprendan, que cualquiera fuese el trabajo que se les haya encomendado, el mismo, deberá ser ejecutado como si del mismo dependiera la entera satisfacción de un cliente.

Es por eso, que lo fundamental en cada uno de nuestros empleados, debe ser la *pasión por el servicio*. Tener presente en todo momento la misión de la empresa, y recordar que para que esta pueda cumplirse, es preciso responder en forma directa y rápida a las necesidades de cada cliente.

En este camino, deberemos asumir que lo que importa es la voluntad de trabajar en equipo, ya que eso es lo único que persiste y nos llevará a lograr buenos y durables resultados. En tal sentido, será preciso reafirmar una y mil veces, que la compañía está orientada hacia el cliente y organizada para el cambio.

El objetivo es ambicioso, y para poder llevarlo a cabo, es necesario el esfuerzo de todos.

Es preciso generar gran entusiasmo en aquellos que nos rodean, y hacerles ver que por insignificante que pueda parecerles la tarea cotidiana, ella es vital en la construcción del objetivo global.

Para esto, resulta sumamente gráfica la historia narrada por Jan Carlzon en la cual un viajero, preguntó que hacían a dos hombres que picaban bloques de granito. El primer hombre de aspecto desagradable, protestó: "*Estoy cortando esta maldita piedra en bloques*". El segundo, sin detenerse en su tarea, replicó diciendo: "*Estoy en este equipo de trabajo que construye la catedral*".

De nosotros depende. No esperemos del mañana algo distinto de lo que hoy somos capaces de hacer. Y para eso, es necesario tener claro el objetivo.

Solamente entonces, seremos capaces de transformar nuestra sociedad a partir del mejoramiento continuo de nuestras organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

Índice de autores y obras citadas.

CARLZON Jan, El Momento de La Verdad, Bilbao, Editado por la Asociación Para el Progreso de la Dirección, 1988.

CHUMBITA Hugo en el libro PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN LA GESTION DE LAS EMPRESAS PUBLICAS ARGENTINAS. Experiencias y demandas. El caso ENTEL. Editado por la Fundación Friederich Ebert.

DRUCKER, Peter F., La Sociedad Postcapitalista, Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 1993, traducción de María Isabel Merino Sánchez.

GARRIGUES WALKER Antonio, "Misión y responsabilidad de la banca frente a la nueva sociedad", publicado en BANCA Y SOCIEDAD EN LA ERA POSTPRIVATIZADORA, Buenos Aires, A.B.R.A., 1994.

KAPLAN Carlos, "Imágen y estrategias de comunicación del sector bancario", publicado en BANCA Y SOCIEDAD EN LA ERA POSTPRIVATIZADORA, Buenos Aires, A.B.R.A., 1994.

LA REVOLUCIÓN QUE VIENE, revista LADECO AMÉRICA n° 33, 1994.

LAZZATI Santiago en "Management. Funciones, estilos y desarrollo", Buenos Aires, Ediciones Macchi, septiembre de 1991.

LOZANO Luis F., SOZIO Torcuato A. y TOMADA Carlos A.. Los trabajadores y las privatizaciones. Buenos Aires, Editorial Atlántida, noviembre de 1992.

MC FARLAND, Lynne. "El liderazgo del siglo XXI", PANORAMA DE MANAGEMENT Y GESTION, Tomo II, septiembre de 1993.

MONZÓN Francisco, "Objetivos de la regulación en el sector de distribución de energía eléctrica", MERCADO ELÉCTRICO, Año 1 n° 5, Noviembre de 1993.

OLIGASTRI Enrique. GERENCIA JAPONESA Y CÍRCULOS DE PARTICIPACION. Experiencias en América Latina. Bogotá, editado por Editorial Norma, 1988.

PETRACCHI Gustavo, "La responsabilidad del sector privado tras las privatizaciones", publicado en BANCA Y SOCIEDAD EN LA ERA POSTPRIVATIZADORA, Buenos Aires, A.B.R.A., 1994.

RECIO FIGUEIRAS, Eugenio M. La Planificación de Los Recursos Humanos en la Empresa, ("Colección ESADE, Estudios de la Empresa"), segunda edición, impreso en España, Editorial Hispano Europea, S.A.. s.f.

RHO - Recursos Humanos y Organización, Consultores Organizacionales, ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS EN TRANSFORMACIÓN. Estudio de casos, organizado por el Intituto para el Desarrollo de Empresarios en la Argentina, en Buenos Aires el 2 de noviembre de 1994.

SAMUELSON Paul A., Curso de Economía Moderna. Una descripción analítica de la realidad económica, adaptado a la 6ta. edición americana por J. L. Barinaga, traducido por José Luis Sampedro, impreso en España, Editorial Aguilar, 1972, edición original 1948.

WATSON Gregory H. en Benchmarking Estratégico, Colección Business Class, Buenos Aires, editado por Javier Vergara Editor S.A., enero de 1995.

YURASZEK Troncoso, José. ENERSIS. El caso de una empresa moderna.