

LOS FRACASOS DEL MANAGEMENT

JAIME MARISTANY

BUENOS AIRES

2007

DNDA 550469-2007

INDICE

	Pág.
CAPITULO 1	
Que es el fracaso	7
CAPITULO 2	
El management	37
CAPÍTULO 3	
El autoritarismo	43
CAPITULO 4	
El paternalismo	63
CAPÍTULO 5	
El taylorismo	69
CAPITULO 6	
La Escuela de Relaciones Humanas	81
CAPITULO 7	
Los círculos de calidad	91
CAPITULO 8	
La calidad total	105
CAPITULO 9	
La reingeniería	113

CAPITULO 10

Visión, Misión, Valores 125

CAPITULO 11

La excelencia 141

CAPITULO 12

Los premios a la producción 147

CAPITULO 13

Las personas son malas 155
hay que controlarlas

CAPITULO 14

La motivación es el dinero 161

CAPITULO 15

Los despidos masivos 169

CAPITULO 16

La competencia en el trabajo 177

CAPITULO 17

BUENAS TECNICAS

CON LAS QUE SE FRACASA 185

Objetivos

Presupuesto

Descripción de tareas

Evaluación de desempeño

Capacitación

Comunicaciones

CAPITULO 18

El problema de

la liviandad 209

CAPITULO 19

La esencia del

Management 223

BIBLIOGRAFIA 243

CAPITULO 1

QUE ES EL FRACASO

La esencia del fracaso reside en la decisión. Toda decisión lleva en sí misma el germen del fracaso, como también lleva el germen del éxito. Y no importa que la decisión sea por no hacer porque la pasividad es también una forma de decisión y es también un camino hacia un eventual fracaso.

Pero la vida del hombre es un camino de decisiones. Aunque de diferente calibre, todos los días el ser humano toma centenares de decisiones, de las cuales muchas veces ni siquiera es consciente porque inclusive son decisiones que se concretan de manera automática.

Por esto, lo primero que deberíamos considerar es cuan consciente es la persona de la decisión que está tomando y para esto

vamos a analizar el estado de la persona y luego veremos cuales es el proceso de decisión adecuado para por fin considerar el entorno de la decisión. A partir de esa base estaremos en condiciones de analizar la situación.

El estado de la persona

Decíamos que muchas veces las personas ni siquiera toman conciencia de lo que deciden. Pero cuando decimos "conciencia", no estamos tratando con un término sencillo. Tampoco lo es cuando decimos "estar consciente".

Si tomamos el primer término por conciencia se entienden cosas tan diferentes como:

1. El mandato del deber moral, es decir la internalización de lo que se debe y lo que no se debe hacer;
2. El estado de vigilia, es decir lo contrario a estar dormido, donde se producen una serie de estados por falta,

como la somnolencia o la emoción violenta, o por exceso, como la exaltación o el delirio, donde es difícil determinar el nivel de conciencia del individuo.

Cuando consideramos l "estado consciente", por él se entienden cosas tales como:

1. El estado de vigilancia, es decir no solo estar despierto sino estar atento a lo que ocurre;
2. El conocimiento de una situación, que significa la suma de datos sobre el tema de que se trate;
3. La claridad en la toma de acción, que es una suma de consciencia en sus dos sentidos, de estado de vigilancia y de conocimiento de la situación;
4. El goce de una experiencia, que es el estado de vigilancia receptivo de los sentidos, o sea no solo estar atento, sino percibir las sensaciones que la situación produce.

O sea que el estado de la persona par tomar

la decisión empieza por una doble cuestión, la consciencia y el estar consciente, que tienen diferentes significados que hay que definir en cada momento. Este es el primer paso en la descripción de una decisión.

Así como el deber moral influye en el hombre para que una decisión se tome en un sentido o en otro, los estados de semi-conciencia previos y posteriores al sueño profundo hacen considerar temas sobre los cuales se toman decisiones que se ponen en efecto en plena vigilia o aun a veces en ese mismo estado. Un sueño impactante influye en algunos casos sobre el estado de ánimo con el que se toma una decisión que de alguna manera se relaciona con ese sueño, tener consciencia de algo, estar consciente de los elementos que forman parte del entorno de algo, gozar de una experiencia, hacen que la decisión sea tomada en un sentido o en otro.

O sea, el estado de la persona no es neutro cuando llega el momento de tomar una decisión.

La percepción

El hombre tiene las limitaciones físicas que son al mismo tiempo las posibilidades de hacer dentro de esas limitaciones. Sin llegar a los extremos de las personas que tienen la sensación de que algún miembro suyo actúa de manera independiente (p.ej. el síndrome de la mano alienada), cada persona sufre distintas limitaciones. Algunos corren más otros tienen más resistencia física, otros escuchan mejor, otros ven mejor, etc., y cada uno de estos factores inciden en la percepción del mundo y en las acciones que tome la persona. Más de diez billones de neuronas se reúnen para que el hombre pueda mantener la actividad interna de sus órganos en funcionamiento y de manera coordinada, sin que para nada tengan que ver la conciencia o el estado consciente. La actividad interna es independiente de la voluntad del hombre y sin embargo el estado de los órganos y de su

coordinación influye en las acciones del hombre. Las limitaciones a hacer por el cansancio, el dolor o la incapacidad, son tan importantes como la influenciad e la buena salud o del buen animo producidos por un buen funcionamiento orgánico.

Al mismo tiempo es evidente que siendo tantas las conexiones neuronales, es imposible que las reacciones sean idénticas. El hombre actúa de manera particular dentro de las características de acción de su organismo en cada momento y esto ocurre dentro de ciertos parámetros de habitualidad en cada persona, estado que no siempre es el mismo y es desde luego diferente de una persona a otra.

La decisión esta sometida a la percepción que tenga la persona y al funcionamiento de los órganos de la persona. Un dolor de cabeza que produce mal humor está influenciando la decisión hacia una definición negativa, rabiosa o menos clara que lo habitual.

La emoción

La emoción que embarga a una persona puede llegar hasta la llamada emoción violenta que la hace actuar de una manera que la lleva a exonerar por sus actos ante la ley. Pero antes de llegar a este nivel de obnubilación hay otras emociones que impulsan a la persona aun de manera compulsiva a realizar ciertos actos. Hay niveles de compulsión diferentes y algunos llegan a la adicción, como el caso de los que fuman o juegan o de quienes comen en exceso o dejan de comer y se vuelven bulímicos o anoréxicos. Las emociones influyen de manera diferente en el hombre y lo llevan a tomar decisiones en uno u otro sentido que han llegado a cuestionar el tema de la libertad.

La conclusión final en este tema es que si bien el hombre es libre, goza de una libertad acotada por las influencias de que es objeto en la vida. Esas influencias pueden ser de mayor o menor coerción en el hacer o no hacer

y es difícil determinar desde el exterior de la persona la medida en que tiene libertad para actuar. En el mundo actual en que los medios de comunicación son tantos y tan persistentes, la influencia que sufren las personas es mucho mayor que en el pasado y cuestiona en algún punto seriamente la posibilidad de actuar libremente. Los impulsos del hombre son en la actualidad mucho más complejos de determinar, porque el mundo actual es más complejo en la cantidad de datos, de informaciones y de conocimientos que entrega al hombre respecto de los que entregaba en un pasado no muy lejano. Claramente la emoción influye en la decisión de la persona y además lo hace en medidas que la misma persona no tiene verdadera claridad de cuanto y en que sentido lo hace.

La creencia

La creencia está en la base de todas las acciones a las que nos hemos referido.

Mientras el estado de la persona, la percepción, la emoción, son capítulos que se modifican, que no permanecen, las creencias de una persona son más estables y se mantienen en la mayor parte de los casos a lo largo de toda la vida. Estas creencias se adquieren habitualmente en la infancia y son emociones que están en la raíz de la persona. Hay otras creencias menos fuertes, que son más cotidianas y que se basan en la confianza en terceros. La mayor parte de del mundo de las personas se basa en la confianza en terceros. Creemos que existe Urano aunque nunca lo hayamos visto, que las fotos de Marte son ciertas, que hay una máquina que coordina los semáforos de las calles, que las reservas del país son X miles de millones, etc., etc., etc. Si revisamos nuestro mundo veremos que está mayoritariamente basado en elementos que creemos.

La persona pues cre4 con fe en cosas básicas de la vida y cree basada en la confianza en otro, en elementos de la vida en general.

Por otra parte algunas de las creencias que tiene el hombre las sostiene de manera consciente, mientras que otras las actúa si no darse cuenta que las está actuando. Es habitual que el hombre tenga de manera conciente su creencia respecto de la religión, pero no es habitual que la persona tenga de manera conciente su creencia respecto de ciertas diferencias sociales. De la misma manera que hay en muchas personas una ruptura entre la creencia religiosa y la moral de esa religión, de la misma manera hay una necesidad de proclamar que no se cree en diferencias y discriminaciones sociales porque eso es lo que se espera que se diga y que la persona llegue a creer que su creencia es esa, siendo que si se la observa se podrá advertir que en los hechos, discrimina. Así pues al hacer cosas la persona actúa en una secuencia que podemos describir en la escala siguiente:

Creencia

Deseo

Intención

Voluntad

Acción

La acción ocurre como manifestación de la voluntad del hombre. Tradicionalmente se ha supuesto que la voluntad es un acto consciente y racional. Lo típico ha sido hacer referencia a la "fuerza de la voluntad". La voluntad ha aparecido siempre como un acto volitivo, consciente, una determinación racional de hacer. Y sin embargo la voluntad es un acto emocional. Sea que se trate de un impulso que surja de una creencia o que se trate de un impulso que surja de la imposición de las circunstancias externas o internas que llevan al hombre a actuar en cierto sentido, la voluntad es una

emoción que lleva al hombre a actuar y a en una conducta determinada. O sea que el hombre tiene la voluntad de hacer porque tiene la convicción de lo que hace y esa convicción es la que lo impulsa a hacer, pero al mismo tiempo el hombre actúa también cuando la presión de las circunstancias lo impulsan a actuar de una manera determinada, a veces porque no tiene convicción ninguna sobre el asunto y otras veces aun en contra de sus convicciones. Cuando la convicción de la creencia es insuficiente o cuando la presión personal o social decae, la voluntad disminuye o cesa.

La intención de hacer es lo que da contenido a la voluntad. El contenido de la intención es el que surge de los elementos que mencionamos en el párrafo anterior.

Y para que haya intención tiene que haber un deseo. Cuando hay convicción hay un deseo de actuar en ese sentido, cuando no se trata de la convicción el hombre desea algo, bien por la presión que siente o por la presión a que

está sometido que lo lleva a desear ese bien o ese hecho.

Y por encima de esto está la creencia. No basta con estar consciente o de tener conciencia de algo, no basta con tener sentido de la realidad, el fracaso dependerá también de cuales son las creencias que tenga el hombre.

Esta diferencia hace que los deseos que se manifiesten en la persona tengan que ser a veces enmascarados y que la intención que manifiesta sea asimismo tergiversada. Sin embargo, la realidad es que la intención responderá al deseo y que el deseo está basado en la creencia. La cuestión es que cosa supone la persona sobre sí misma, de manera que actué con claridad para consigo misma o que en vez, se engañe, simulando frente a sí misma. El resultado será muy distinto en un caso o en el otro. La claridad de la persona consigo misma es lo que le permite llegar a las decisiones más eficaces para los propósitos que se plantea conseguir. La falta

de claridad de la persona consigo misma y la medida de esa falta de claridad la lleva a tomar decisiones cuyas consecuencias la sorprenden.

El espejismo de la racionalidad

El fracaso reside en una decisión. Sin embargo en los elementos que concurren para llegar a la decisión, privan la característica de ser inconscientes a la persona, de estar afuera de su poder o de ser emocionales. El elemento donde encontramos eventualmente racionalidad es en el proceso técnico de la decisión. De esta ancla hay que agarrarse para alcanzar una decisión que pueda asegurar racionalidad y disminuir las posibilidades de que lo que no controla, lo que no advierte y la emoción, lo lleven al hombre por caminos que luego lamenta.

El proceso de decisión

En este conglomerado de elementos el hombre define la decisión que considera mejor. Siempre que toma una decisión el hombre cree que es la mejor decisión a tomar. Y este es quizás el problema mayor de los fracasos. Para llegar al fondo de la cuestión, los especialistas en el tema han desarrollado un modelo que es universalmente aceptado, acerca de cual es el proceso de decisión adecuado. Más allá de todas las variantes y limitaciones que hemos enumerado brevemente, el proceso de decisión tiene una serie de puntos sucesivos que hay que tener en cuenta para alcanzar la mejor decisión técnicamente posible. Este proceso tiene los siguientes pasos:

1. *Definición del problema.* la definición del problema es la esencia del marco de la decisión. Un problema bien definido puede tener una solución mejor o peor, pero un problema mal definido tiene siempre una solución inadecuada, salvo una enorme

casualidad. Para definir el problema hay que tratar de ir un nivel por encima del problema que se plantea, hay que tomar perspectiva. Esto amplía el espectro de las posibilidades y el análisis. La cuestión no es bajar la cantidad de horas extra, sino reducir costos, o no es bajar la cantidad de horas extra sino tomar personal temporario. Según cual sea el elemento por encima del problema la posibilidad de acción es diferente. Una forma de definir el marco es describir lo que quiero y lo que no quiero para enmarcar el problema definido.

2. *Búsqueda de información.* Lo que ocurre muy a menudo es que la persona considera que la información que tiene es suficiente y no busca más, ni menos aún tratar de buscar el tipo de información que podría desviarla de lo que quiere hacer. Buscar información es relativamente fácil y es más bien una actitud, pero si no se hace faltarán elementos para la toma de la

decisión.

3. *Análisis de las alternativas.* Con la información se pueden analizar diferentes alternativas. Cuanto mayor y mejor sea la información, más ricas serán las alternativas posibles. Nuevamente es muy habitual que la persona no considere alternativas que lo puedan llevar a una decisión que no quiere tomar.
4. *Análisis de consecuencias.* Esta es una actividad que raramente se lleva a cabo. Cada decisión significa nuevas consecuencias. Considerar esas consecuencias antes de tomar la decisión es una manera de tomar una mejor decisión y de evitarse conflictos futuros.

Estos son los pasos técnicos para llegar a una decisión que esté más cerca de la objetividad y siguiendo cada uno de estos pasos con lucidez, se disminuye el riesgo de las influencias que hemos mencionado anteriormente o de las que mencionaremos a

continuación.

El entorno

La persona nace en un lugar, en una época, n una familia. Antes de nacer ya el entorno lo influye a través de las emociones que recibe la madre o uno de los traumatismos de distinto orden que pueden recaer en el feto. Desde el momento en que nace, la persona se ve involucrada en la cultura de la familia que está relacionada con la cultura de la sociedad en que vive. Durante los siguientes años la persona recibe influencias sucesivas, de mayor impacto cuando es menor, ya que tiene menos experiencias con las que comparar, de mayor impacto cuando es mayor y son experiencias fuertes. En todo caso la persona recibe las influencias del entorno que la caracterizan de manera diferente a otras personas en otras épocas o ambientes. Cada una de estas influencias está presentes

en el momento de tomar una decisión y cada una obra a favor o en contra de una decisión determinada.

Las influencias acotan la libertad de una persona y al mismo tiempo conforman un campo en que la libertad de acción se ve enriquecida por las múltiples influencias que la persona ha recibido. No vamos a considerar aquí estos dos temas que son muy vastos, pero sea suficiente señalar como, su sola presencia, modifica en cada persona la situación de que se trate.

En nuestro tiempo, en que los medios de comunicación son tan potentes, las influencias sociales son más fuertes que en el pasado, no porque hayan sido débiles en otros siglos, sino porque eran más univocas. Exagerando este término podemos decir que una persona que era siervo de la gleba, esclavo, miembro de la clase media o noble, tenía ciertos códigos de conducta, ciertas limitaciones y sufría ciertas exigencias que eran propias y específicas de su posición en

esa sociedad, en ese tiempo y que no cambiaban con los años. Hoy en día las exigencias cambian con los meses, los requerimientos son constantemente modificados y aun contradictorios y las relaciones se han vuelto livianas y fácilmente destruibles y cambiadas unas personas por otras. Nunca el hombre viajó tanto, nunca el hombre tuvo tanta información, nunca tuvo tanto conocimiento a su disposición, ni jamás en el pasado la persona se mudaba de una casa a la otra, ciudad o continente con la facilidad con que hoy se hace. Todo esto convierte a cada persona en una verdadera *kap*, caja de donde *dhe-k* se coloca, lo cual se convierte en *theké* en el griego. No es una biblioteca ni una pinacoteca, sino una verdadera "homoteca", tomando la palabra *homo* que nos viene del latín y *teka* que nos viene del griego. Si alguna vez fue así nunca fue como ahora, donde la acumulación es tanta que el *theké* se ha vuelto en un fenómeno que a veces resulta opresivo para la persona que se ve

bombardeada por datos, informaciones y conocimientos y que se ve exigida a conocer buscando en los estantes de su *homoteca*, lo que le es requerido. Y además tendría que saber relacionarlo de manera de enriquecerse con ello. Nunca como ahora el hombre tiene que reunir tanta información, la cual no solamente le es requerida sino que es la base para su propio desarrollo.

La decisión que lleva al fracaso.

Lo notable de toda esta ecuación de elementos sucesivos que se concatenan, es que el resultado no es decisivo. Puede ocurrir que un hombre actúe con éxito en estado de semiconciencia, por ejemplo, despertando en medio de un incendio o reaccionando contra el sueño cuando está conduciendo un auto. Puede ser que un hombre tome una decisión mal tomada porque le faltan datos, pero esa decisión sorprende al rival que está

convencido de que el otro no puede tomar ese camino. Puede ser que un hombre viva en estado de ilusión o de delirio y convenza a sus congéneres de algo y se convierta en líder

De la misma manera hay una desconocida cantidad de hombres que tenían razón y que sin embargo no encontraron en su época el reconocimiento que debieron tener y a los que nunca conoceremos. De la misma manera que ha habido alguna cantidad de hombres que tenían razón y que conocemos que fueron condenados en su tiempo.

La decisión tiene que estar bien tomada. Pero la creencia y la situación del momento hacen que el hombre se impulse en un sentido a pesar de que una perspectiva adecuada, un proceso de decisión adecuado, aconsejen lo contrario. Esto produce el esperado fracaso para quien observa.

En la esencia del fracaso reside la decisión. Pero esta decisión se produce en un medio social determinado, tanto en época cuanto en

lugar y quien toma la decisión siempre cree que esa decisión es la mejor.

Sin embargo en muchas ocasiones lo que el hombre cree no es adecuado, no es correcto o no está bien. Lo cual no quiere decir que no tenga éxito, porque las decisiones tomadas parcialmente pueden tener éxito, aunque no sea lo que debía de haber ocurrido pero tienen algunos elementos decisivos o suficientes o la casualidad a veces produce estos efectos.

Esto es lo más sorprendente de la decisión. Hemos dicho que hay elementos que llevan al fracaso. Pero puede ser de otra manera. De hecho, evidentes actos contrarios al sentido común han tenido éxito, empezando por el descubrimiento de América o por su conquista. ¿Se puede asegurar que una decisión está mal tomada? Sin duda que sí. Hemos dado elementos básicos como para prever que dentro de ciertos límites estará bien tomada la decisión y que afuera de ellos estará mal tomada. Pero estos límites son muchos y no

nos hemos dedicado a enumerarlos ni a analizarlos en detalle porque esto nos llevaría otra obra totalmente diferente. Sin embargo podemos augurar el fracaso a algunas decisiones que van en contra de la naturaleza del hombre. Lo que no podemos hacer es asegurarla.

Tampoco podemos asegurar el éxito de la mayoría de las decisiones, por las mismas razones que no podemos asegurar su fracaso. Pero n cambio sabemos que si están tomadas en el marco de una técnica adecuada, en estado de consciencia, en el marco de las normas sociales, tenemos más posibilidades de éxito. El fracaso es un fenómeno sorprendente, que ocurre donde esperamos que esté, pero también donde no esperamos encontrarlo. Pocas personas podrían prever que Hawking diera frutos tan espectaculares a la física como lo ha hecho en el estado en que está y que viviera hasta más de 65 años. El hombre es sorprendente. El fracaso es un hijo del hombre y por lo tanto es tan sorprendente

como él.

El reconocimiento como parte del fracaso

Van Gogh no vendió ningún cuadro. Como él, muchos hombres que han sido rotulados de fracasados, muchas acciones que han sido definidas como fracasos, resultaron no serlo décadas más adelante.

Pero esto no es razón suficiente para definir como éxito futuro a flagrantes fracasos actuales. Hay hombres que no aceptan el veredicto de su generación y niegan que haya sido fracaso lo que no fue aceptado, lo que no funcionó. De la misma manera la tendencia actual al exitismo no justifica las alabanzas siempre exageradas sobre las obras que han logrado un espacio en los medios.

Es un fracaso lo que ha sido puesto en práctica y no ha funcionado, podrán reverse algunos elementos y tratarlo nuevamente. Esto ocurre a menudo con los automóviles. Pero si

no funcionan es un fracaso. Es un fracaso una obra que no tiene público o que no se vende. Podrá reverse ya lo mejor se vende o tiene público. Sino es un fracaso. Es un fracaso el proceso de cambio que no funciona. Es un fracaso la revolución que es vencida. Es un fracaso la campaña de moralización que es sofocada.

El éxito ha expulsado de su espacio al esfuerzo. Las generaciones actuales han podido observar que en el pasado el hombre se esforzaba y a veces lograba resultados que eran considerados éxitos y eran premiados y reconocidos por ese éxito. La conclusión fue que no había porque esforzarse, que la cuestión era lograr el éxito, cortando camino Y así obtener el reconocimiento de los demás. Esto desde luego destruyó la cultura del esfuerzo y arrastró consigo una cantidad de principios éticos y de normas morales que son avasalladas cotidianamente. La cuestión se replantea hacia la búsqueda de una decisión que produzca el éxito, no a través de medios,

sino del éxito en sí misma. El medio del esfuerzo, de la colaboración o de la construcción, se tiende a sustituir por el simple medio que señala el éxito, no importa que eso suponga explotar, maltratar, traficar con droga o cualquier otra malversación del género humano. De esta manea el sentido del fracaso ha cambiado, pero su esencia permanece. Porque el fracaso sigue requiriendo de una decisión que lleva a la falta de éxito. Lo que es un fracaso en la búsqueda del éxito inmediato tiene otro sentido respecto de los valores de la Humanidad, pero sigue siendo un fracaso. En otro orden de idea trataremos temas que son un fracaso pero que pueden dar resultados.

Hemos considerado ya el caso de las decisiones incorrectas que dan resultado. Pero no hemos considerado el caso de lo que podríamos llamar un fracaso parcial. ¿Es un fracaso parcial algo que podría dar mejores resultados? Esta es una definición que

dependerá del punto de vista del observador. Para algunos habrá sido un fracaso. Para otros habrá sido un éxito. Lo que no cabe duda es que pudo haber sido una decisión más completa, tanto como fracaso cuanto como éxito, ya que en definitiva en ambos casos se habrá quedado a mitad de camino.

Por otra parte hay elementos que son fracasos en ciertas circunstancias y no en otras. El caso más directo que encontramos es el del autoritarismo. Cronológicamente el autoritarismo es el primer fracaso del management. Sin embargo cuando una persona tiene una idea y la pone en práctica y para hacerlo toma el servicio de otra u otras y empuja con esa obstinación de los emprendedores para alcanzar el resultado soñado, muchas veces ese emprendedor es autoritario. Y en las primeras fases del proceso, ese autoritarismo le da resultados. A veces pues podemos encontrar que no solo el fracaso puede ser parcial, sino que está condicionado a ciertas circunstancias, lo

cual ya lo hemos señalado y que cuando estas cambian, el fracaso se vuelve éxito.

En sentido inverso es el caso de un grupo que está reunido por alguna razón en un lugar y ese lugar se incendia y alguien del grupo que no es el coordinador, toma el comando, da ordenes, actúa de manera totalmente autoritaria y las personas lo obedecen. Una vez extinguido el fuego, si la persona quisiera repetir la conducta autoritaria para cumplir otras tareas, seguramente fracasaría: la circunstancia es otra, ha desaparecido la emergencia. Así pues lo que no era nada se convierte de pronto en un éxito autoritario, que es irrepetible para otras tareas, es útil solamente para esa.

CAPITULO 2

EL MANAGEMENT

Una persona se convierte en manager cuando no puede hacer toda su tarea y busca ayuda en otro que colabore con él para hacerlo, bajo su responsabilidad.

Por esto se puede decir que no bien hay pequeños grupos en el comienzo de la Humanidad, se inicia el management, aunque sea de una manera difusa y para nada establecida como tal.

El primer teórico de que tenemos noticia, fue Sun Tzu que en el S. IV a.JC., escribió "El arte de la guerra". En esta obra trata el asunto de las relaciones con las tropas, entre los oficiales y la motivación. Siglos

después Von Clausewitz escribió su libro "De la guerra" en el S. XIX que trata la cuestión del management en los ejércitos. En este siglo se produjo la Revolución Industrial y las empresas se multiplicaron. A partir de este momento la cuestión del management tuvo un campo específico en el que crecería.

Esta evolución del tema del management podemos dividirla en diferentes etapas. Las etapas que podemos describir en el management son las siguientes:

1. periodo de las primeras épocas: El management que se practicaba desde el comienzo era intuitivo y estaba basado en la obediencia que los empleados debían al dueño. Este autoritarismo se hizo más amable con lo que luego se llamaría paternalismo.
2. periodo inicial de la teoría: en esta etapa están los primeros teóricos que establecen ciertas bases, durante el fin

del S. XIX y el principio del S. XX. Es la época de Taylor, Weber y Fayol. Los tres han sido muy considerados por las generaciones siguientes y han establecido algunos elementos que han permanecido, como las teorías sobre la burocracia (Weber), las cuatro funciones del manager (Fayol) y la organización del trabajo (Taylor).

3. periodo intermedio: entre las dos Guerras varios autores escribieron sobre management. En general no tuvieron mucha influencia, salvo Elton Mayo. En esta época escribieron M.P.Follet, L.Gullick, V.A.Graicunas, D. Ulrich, Chester Barnard, F. Roethlisberger y W.Dickson. Se dedicaron a analizar distintos aspectos de las relaciones en una primera aproximación que en el caso de Mayo resultó sorpresiva e impactó en el ámbito empresarial con la Escuela de Relaciones Humanas. Mary Parker Follet fue una inteligente analista de las relaciones y del trato en las

organizaciones y es la primera mujer de que tenemos noticia en el estudio de estas cuestiones.

4. periodo de la psicología; después de la Segunda Guerra aparece un grupo de psicólogos que desarrolla diferentes teorías. Es la época de Maslow, Mc Gregor, Argyris, Bennis, Herzberg, Blake y Mouton (es la segunda mujer que conocemos en estos temas), los objetivos y la Escuela de Londres que desarrolló y ordenó las técnicas de Recursos Humanos. También en esta época están Dahrendorf y Simon. Aunque sus estudios son más amplios, inciden en el management al establecer la existencia de un conflicto estructural (Dahrendorf) y la consideración de la empresa como un sistema (Simon). Comienza a publicar Peter Drucker.
5. periodo de la obligación: en este período se desarrollan teorías con la peculiaridad que se convierten en una obligación empresaria y quien no las sigue

es execrado por la comunidad empresarial. Este periodo comienza en la década de los 70 con los círculos de calidad a los que siguen la calidad total, la excelencia, el *job enlargement*, la reingeniería y otras ideas.

6. período actual: en este período que se inicia a fines de la década de los 90, no hay grandes escuelas ni teorías sino más bien opiniones aisladas o tecnologías como el *Knowledge management*.

Estas formas del management no son necesariamente específicas del período que se menciona. El autoritarismo, por ejemplo, se sigue utilizando en la actualidad.

Como este libro está dedicado a los fracasos del management no nos extenderemos en los éxitos y los buenos aportes de muchos especialistas que ayudaron a la mejora de esta compleja profesión. En cuanto a los fracasos los tomaremos por orden cronológico.

Sin embargo queremos evitar convertirnos en los críticos que muchas veces aparecen en la actualidad. Esos analistas de una situación que la desmenuzan mostrando todos los defectos que tiene y dejando al lector con una sensación de frustración frente al fracaso puro. En el management ha habido varios fracasos generalizados de importancia. Algunos continúan porque nunca nada es totalmente universal ni lineal, pero después de señalar esos fracasos queremos describir los elementos de un buen management de acuerdo con lo que la experiencia propia y ajena nos muestra y lo que esos mismos fracasos nos señalan.

CAPITULO 3

EL AUTORITARISMO

Aug en indoeuropeo significa hacer crecer y de allí *augere* en latín, que significa crecer; de *augere* surge *autor*, que es quien causa algo, quien inventa o crea, lo ya no es hacer crecer sino una forma de crecimiento personal. De la palabra *autor* surge la palabra autoridad que ya no es crecimiento sino potestad, poder, que se le daba a quien es autor y que luego se extendió a otros que no eran autores. De autoridad deviene autoritario, que es el que usa la autoridad como único criterio de su poder, lo cual configura el autoritarismo que es el sistema del autoritario. Un largo camino que empezó con la idea de crecer y terminó con la

relación de imposición. Es un largo camino para terminar en un sentido contrario al original.

El autoritario es una persona que quiere que se haga lo que quiere y eso es, en general, que se haga inmediatamente. Es quizás una necesidad organizacional, pero en general es un capricho, una idea que se le ha ocurrido que debe hacerse para satisfacer su sensación de control sobre su entorno. Su poder es controlar y es imponer y esta satisfacción está por encima de la ventaja que la organización pueda tener. A la persona autoritaria le importa más satisfacer su deseo personal que el cumplimiento del puesto en la empresa y que la conveniencia de la empresa. El autoritario alcanza de esta manera su logro y mejora su autoestima. Quien no es autoritario alcanza su logro con los resultados que obtiene y mejora su autoestima con la tarea del grupo que ha formado y sus resultados. Son dos maneras diferentes de

trabajar pero básicamente son dos maneras diferentes de vivir.

Las personas que reportan al autoritario sienten la presión del poder inmediato y se dan cuenta que muchas veces están cometiendo errores que de todas maneras tienen que llevar a cabo. Esto produce una reacción en algunas personas que las suele llevar a dejar la empresa o a ser despedidas.

No tenemos que confundirlo con la autoridad sucesiva de los niveles de la empresa. La autoridad sucesiva de los niveles de la empresa parte del poder que tienen los accionistas, que pueden ser un propietario o millones. Este poder se delega sucesivamente en distintos niveles y así recibe poder el CEO y éste les da poder a los Directores y los Directores a los Gerentes, los Gerentes a los Jefes, estableciendo una cascada de transferencia de poder de un nivel al otro hasta llegar al punto en que se delega poder

al empleado u operario para que lleve a cabo su tarea. Esta delegación puede ser más o menos clara y puede ser más o menos amplia.

Sin embargo puede ocurrir que el nivel de accionista establezca políticas o no. En las grandes organizaciones las políticas son más habituales, pero en la empresa que se iniciaba en el S. XIX o en la que se inicia ahora, no se escriben políticas de empresa, sino que se actúan.

El propietario de una empresa pequeña tiene más campo para el autoritarismo, ya que se trata de personas con fuerza e iniciativa para lograr el proyecto que han iniciado, alguien que toma riesgos. Esa persona tiende a querer que las cosas se hagan como él dice y a despreciar la opinión de los demás. Hay desde luego quienes en esas posiciones tienen una actitud diferente y buscan la coordinación y la opinión de sus colaboradores.

El nivel que reporta al accionista está hecho a su imagen. Es notable como los CEO de las empresas responden a la imagen del accionista que deja el puesto o pasa a ser Chairman. De acuerdo con esto es probable que tenga ciertas características de autoritarismo. Al mismo tiempo en las empresas en que está aun al comando el fundador, quienes reportan a él tienen que ser muchas veces personas que acepten fácilmente las opiniones del jefe. Este tipo de persona es autoritaria y aun tiende a maltratar a sus dependientes. La sumisión hacia arriba va acompañada habitualmente por el autoritarismo hacia abajo.

En alguien que es parte de una organización grande, el actuar de una forma autoritaria es un acto más complejo que depende de ciertas condiciones de la cultura de la empresa en la que está. Por de pronto en una empresa mayor la delegación que se da puede ser que se

ejerza con un estilo de participación o no. Y cuando el estilo no es participativo puede ser que el responsable de ese sector se adecue a las políticas o no haya políticas o no las respete. Cuando hablamos de participación nos referimos a la participación en la opinión, es decir preguntar y escuchar a los colaboradores antes de tomar ciertas decisiones. Quien ejerce la autoridad de una manera rígida no consulta con sus colaboradores sino que les da órdenes. Por ese camino cae en el autoritarismo con cierta facilidad porque al guiarse solamente por sus criterios los límites del poder se vuelven grises. La cuestión está en la medida en que la empresa impulsa, condena o prohíbe esas conductas. En algunas empresas el autoritarismo comienza desde el CEO y baja a todos los niveles. En general quienes se someten a un autoritario son a su vez autoritarios hacia abajo. No es común el sometido que es participativo con sus colaboradores. Lo que puede ocurrir es

que el nivel de autoritarismo sea menor en cada nivel y termine diluyéndose al final de la línea.

En otras empresas se condena el autoritarismo y se enuncia que esa es una empresa donde se da cabida a las personas y se las respeta. Esto es muy común en las grandes corporaciones que han tenido una propensión a enunciar que "el mayor bien es nuestra gente". Pero esta condena es formal y en los hechos quien es autoritario ejerce su estilo sin demasiadas dificultades.

Pero hay empresas donde efectivamente esta forma de management está prohibida y se dan cursos, se entrena, se hacen encuestas de opinión para encauzar la cultura de la empresa hacia una forma participativa y de buen trabajo conjunto coordinado. En estas el autoritario tiene poca cabida y suele ser despedido.

La sociedad por su parte tiene una actitud similar a la de la empresa pero en términos más generales ya que no está cerca de la situación en el día a día. La sociedad puede crear una cultura de participación pero en general lo que ocurre en el mundo es que la sociedad acepta que haya autoritarismos en las empresas. Es probable que en distintos foros se condene esa forma de trabajar, pero esto no suele traducirse en acciones concretas ya que las ONG que son las que suelen manifestarse en este sentido no tienen poder para coartar al autoritario y cuanto más lo que pueden hacer es dar espacios para el entrenamiento de los gerentes.

Desde el punto de vista de quienes son objeto del autoritario, algunas personas se someten a su poder por necesidad económica, otras lo hacen por debilidad, otras por haber crecido en un ambiente similar. Es el caso de la persona que ha crecido bajo un padre autoritario: esta persona está acostumbrada o

lo que es más necesita, alguien autoritario por encima de él o ella porque ese es su carácter y por lo tanto se adecua perfectamente al jefe autoritario. Un padre autoritario facilita el ejercicio de un poder autoritario sobre su hijo. Pero en cualquier caso la persona acumula bronca. La sujeción, el capricho al que está sometida esta persona, le produce bronca que no puede manifestar abiertamente sin entrar en grave conflicto. Esta persona puede ser que ni siquiera reconozca la bronca que le produce la opresión en la que vive. En general no lo hace y cuando se le pregunta acerca de la relación que tiene con su jefe, usa eufemismos o descripciones tales como que "es muy inteligente", "tiene mucha iniciativa", "es todo un carácter", etc. Pero en cualquier caso el empleado ejerce su bronca y como no la puede ejercer de una manera abierta la ejerce de una manera indirecta y sutil. Se equivoca, comete errores o ineficiencias, cumple con instrucciones pero deja cabos

sueltos, se venga en fin de alguna manera del trato que recibe.

Puede ocurrir que se produzca la idealización del supervisor por parte del supervisado y su consecuente adhesión, aunque esto ocurre eventualmente en relaciones de tipo político o religioso; puede ocurrir asimismo que el supervisor y el supervisado establezcan una relación de tipo sado-masoquista en la que éste último actúe en ese marco sometién dose a la voluntad del otro. Pero esto tampoco es lo habitual.

Es más habitual que las personas quieran ser reconocidas, es decir quieren que las quieran y por esta búsqueda aceptan ciertos desvíos del supervisor; también ocurre que las personas quieren alcanzar ciertos logros y para ello aceptan ciertos desvíos del supervisor. Cuanto sean estos desvíos, cual sea el nivel de maltrato aceptado, es específico de cada caso y depende del

supervisor pero también de cuanto quiera ser amado el supervisado o de cuanto esté dispuesto a aceptar para lograr el ascenso que busca.

El autoritario no necesariamente trata mal. Se puede ser muy educado y al mismo tiempo ser una persona muy autoritaria. Hay quienes tienen inclusive un halo de simpatía y amabilidad que puede llevar a engaño a quienes no están avisados del carácter de esa persona.

Por otra parte hay que distinguir entre el autoritario y el perverso. Al autoritario le importa el poder, le importa que se hagan las cosas como él quiere que se hagan. El perverso hace un juego de destrucción y recuperación del empleado: lo ataca de formas mas o menos sutiles llevándolo a perder confianza en sí mismo y a creer que es incapaz y en esa presión que sufre el empleado, fácilmente puede enfermar física o

sicológicamente y cuando esto ocurre el perverso se preocupa por cuidarlo y ayudarlo a recuperarse, solamente para poder destruirlo otra vez. El perverso no se preocupa por como se hagan las cosas sino por como puede jugar con ese otro ser humano, por lo cual aunque a veces parezca que es autoritario su objetivo final es otro.

Podemos resumir las distintas situaciones del autoritario de la siguiente manera, cada una de las cuales condiciona y permite un cierto tipo de autoritarismo:

Por el tipo de empresa:

El autoritario en la pequeña empresa

El autoritario en la empresa mediana o grande
que no tiene políticas

El autoritario en la empresa mediana o grande
que tiene políticas

Por la relación:

Sado-masoquista

Idealización del jefe

Fuerza-debilidad (formación del supervisado
en una familia autoritaria)

Búsqueda de logros o ventajas por el empleado

Necesidad económica del supervisado

Necesidad mayor por parte del supervisado de
ser reconocido

Por la cultura de la empresa:

Permite el autoritarismo

Lo condena sin actuar en contra

No lo permite

Por la cultura de la sociedad:

Permite el autoritarismo

Lo condena sin actuar en contra

No lo permite

Porque el autoritarismo es un fracaso como sistema de management

El autoritarismo es un fracaso como sistema de management porque produce efectos no queridos por un manager eficaz. Así podemos mencionar:

El autoritario no coordina: el manager autoritario da órdenes individuales y si alguna vez las da a dos o más personas no acepta opiniones que puedan permitir coordinar acciones;

Se hacen cosas contradictorias: las ideas

generales son las mismas, pro las operativas cambian a veces más de una vez en un día. Esto no siempre es aparente porque no son contradicciones abiertas, pero se trata de acciones que se van a entorpecer en algún momento unas a otras.

Quedan cosas sin hacer: como no hay posibilidad humana de cubrir todas las áreas siempre queda alguna cosa sin cubrir de la cual el manager culpa a alguien.

Quedan cosas inconclusas "deja eso y haz aquello": es habitual que un manager autoritario sea siempre o a veces ansioso y esto produce cambios de acción que dejan cosas sin terminar.

Tiende a eliminar la iniciativa de las personas: las personas que alguna vez opinaron dejan de hacerlo para no enfrentar la respuesta airada o la ironía del manager.

Produce miedo que a su vez produce errores: la acción autoritaria produce miedo en las personas que temen por su futuro y ese miedo hace que las personas se equivoquen en su trabajo.

Produce desorganización: la falta de coordinación, los cambios de acción y las ordenes independientes unas de otras producen desorganización en el conjunto.

No se sabe cuál es el objetivo: el autoritario no explicita cual es el objetivo de la empresa. Si alguna vez, por la influencia de alguien define una Visión de la empresa, la contradice al poco tiempo.

No se sabe si vamos bien o vamos mal: el personal no sabe si la empresa va bien o mal y se guía solamente por la cantidad de trabajo que hay. Tampoco sabe si el empleado está haciendo bien su trabajo a criterio del manager, lo cual produce desorientación y

miedo.

Produce desanimo por los cambios de dirección: el hecho de que haya cambios de dirección en lo que se hace cansa a las personas y los desanima.

Produce riñas internas contra los que quieren bienquistarse con el autoritario a cualquier precio: en estos grupos más que en otros hay personas que tratan de estar a bien con el manager. En cada país tienen un nombre especial siempre peyorativo. Estas personas hacen que las demás las desprecien, las ataquen y les teman, lo cual produce más conflicto interno, menos colaboración y más pérdida de tiempo.

La situación actual

Hay una clara tendencia a que el autoritarismo no sea bien visto. Eso no

significa de ninguna manera que haya desaparecido. Probablemente de los distintos fracasos del management que veremos este sea el que por más tiempo se ha mantenido y se mantiene aun. La cuestión radica en que este fracaso o está basado en teorías que se han puesto en práctica sino que tiene sus raíces en el carácter mismo del ser humano. La práctica del poder no es un asunto menor en la vida de un hombre. Dicho de una manera genérica, el hecho de poder hacer es esencial para cualquier ser humano. El hecho de que una persona no pueda hacer ataca su autoestima y su entidad. Por esto la cuestión no está planteada en no poder hacer nada sino en cuanto podemos hacer. Y en este asunto el poder hacer más fácilmente invade el área de otra persona y esto hace que el que actúa sienta una gratificación especial por haberlo conseguido e insista con su conducta. Por esto el autoritarismo sigue existiendo y lo hace en las distintas condiciones que hemos visto. Quien inicia una empresa suele actuar

de una manera autoritaria. En las empresas ya existentes donde no hay políticas establecidas es probable que existan manager a lo distintos niveles que actúan de manera autoritaria. En las empresas existentes donde hay políticas establecidas pueden encontrarse todavía personas que son autoritarias, aunque lo hagan hasta límites menores que en los de los casos anteriores ya que están limitados por la cultura de la empresa.

Lo que me sigue sorprendiendo cuando veo a un autoritario en acción es como no se da cuenta de los errores que su conducta produce. Es cierto que en algunos casos de excepción o urgencia hay que actuar de una manera autoritaria, pero son esto, casos de urgencia o excepción. En la vida cotidiana de una empresa el autoritarismo es un fracaso. Exige una enorme cantidad de energía para corregir los errores que comete y produce una cantidad de daños que son irreversibles.

Las únicas razones plausibles por las cuales el autoritarismo continúa en nuestras sociedades son, por un lado lo que hemos ya mencionado sobre el carácter del ser humano y por el otro el enorme narcisismo que tiene el autoritario y que hace que no considere errores las equivocaciones que comete o que se las endilgue a otros. Los idiotas son los otros y no él, porque lo que él hace está bien hecho y es lo que hay que hacer.

Por este camino es evidente que el autoritarismo seguirá existiendo aunque se lo acote en mayor o menor medida. Y lo digo así, es porque se habla más en contra del autoritarismo de lo que en la realidad de las empresas se hace.

CAPITULO 4

EL PATERNALISMO

En distintos momentos del S. XIX hubo quienes sintieron compasión por los abusos que sufrían las personas en las empresas. Esto llevó a la aparición de diferentes formas sociales que no vamos a analizar aquí y en las empresas produjo una tendencia que con el tiempo tomó la denominación de paternalismo. El paternalismo es pues una forma de autoritarismo que tiene algunos signos humanitarios que el autoritarismo no tiene.

Una forma de describir al paternalismo es a través del entonces llamado Jefe o Encargado de Personal Este iniciador de la carrera de

Recursos Humanos, estaba en lo que hemos descrito como la época del mayordomo. El Jefe de Personal era en realidad el mayordomo del propietario, el que se paraba en la puerta cuando el personal entraba y salía, el que tomaba y despedía al personal, el que aplicaba las sanciones que decidían otros jefes o él mismo. Era el malo.

Este mayordomo comenzó a conversar con las personas, a enterarse de que le ocurría a cada uno y empezó a llevarle algunos casos al propietario para que les permitiera cosas tales como faltar para ir al médico, darle un adelanto o aun un préstamo. Eran actos magnánimos del propietario quien tenía al hombre de Personal como su emisario para llevar esto adelante. El emisario por su parte sentía el poder que tenía sobre el personal y sobre el propietario de quien conseguía lo que nadie más que él lograba. Este poder era tan amplio que en 1960 un Jefe de Personal que se jubilaba de una fábrica de

una empresa internacional muy normada, me confesó que todas las operarias que habían ingresado a la fábrica en esos años habían tenido que acostarse con él. Era el hombre de confianza y nadie se atrevía a denunciarlo.

Más allá de estos abusos el paternalismo fue recibido en general como una mejora a la situación reinante.

Porque el paternalismo es un fracaso del management

Sin embargo el paternalismo no modificó los defectos que tenía el autoritarismo y en algún sentido los empeoró.

El paternalismo, al igual que el autoritarismo:

No coordina: el manager autoritario da órdenes;

Se hacen cosas contradictorias;

Quedan cosas sin hacer;

Quedan cosas inconclusas;
Tiende a eliminar la iniciativa de las
personas;
Produce miedo que a su vez produce errores;
Produce desorganización;
No se sabe cuál es el objetivo;
No se sabe si vamos bien o vamos mal;
El personal no sabe si hace las cosas bien o
mal;
Produce desanimo por los cambios de
dirección;
Produce riñas internas contra los que quieren
bienquistarse con el autoritario a cualquier
precio.

Pero además el paternalismo produce una
sensación de odio-amor que confunde a las
personas y las hace reaccionar. Una persona
que de alguna manera se ve beneficiada por
alguna acción del propietario o su emisario
el Jefe de Personal, se siente agradecida y
distinguida del resto. Esto es lo que
llamamos amor. Pero inmediatamente sufre las

mismas arbitrariedades y contradicciones cotidianas de la forma de trabajo: esto es lo que llamamos odio. Ante esta situación de bronca la persona se siente peor porque se siente culpable y desagradecida pero al mismo tiempo tan maltratada como antes. Esto lo soluciona de dos maneras: amentando su bronca porque tiene la sensación de haber sido "comprada" por el beneficio recibido sin que haya un cambio en su vida laboral o escondiendo la bronca y manifestándose como una persona del entorno del propietario, alguien "distinto". En este contexto conocí el caso de un operario que se vanagloriaba de ir a arreglar las cañerías de la quinta del propietario, lo cual hacía durante el fin de semana y gratuitamente y el hombre estaba agradecido y se sentía un "hombre de confianza" del propietario, quien en realidad lo estaba explotando.

En cualquier caso el otro fenómeno que ocurre es que esa persona es mirada con envidia y

rencor por los demás que no han tenido beneficio ninguno. Se tejen fantasías que se presentan como reales en especial si es del sexo femenino, pero también en el caso del masculino, por los favores que hacen o las actitudes que tienen.

Por otra parte al abrir la puerta de los favores especiales se produce una corriente de búsqueda de "quien está recibiendo que cosa" y de "quiero lograr tal otra". Esto enrarece el ambiente y lo llena de suspicacias y de rumores. El que recibe algún favor lo esconde por prudencia o se pavonea por vanidad pero siempre se sabe y esto no hace más que aumentar el clima de sospechas y de deseos de alcanzar el arbitrio del jefe o en el otro lado incrementar la bronca y la oposición al jefe y al propietario.

De esta manera el paternalismo que efectivamente suavizó el autoritarismo, abrió una caja de Pandora de recelos, envidias y

actos de distinto tipo.

CAPITULO 5

EL TAYLORISMO

La Organización Científica del Trabajo

La Organización Científica del Trabajo plantea que la producción, costo y calidad de los bienes y servicios son variables dependientes que pueden potenciarse mediante el ajuste de cierto número de variables independientes, tales como la división del trabajo, las técnicas de supervisión, los incentivos económicos, la producción en cadena y los métodos físicos y condiciones de ejecución del trabajo. El iniciador de este movimiento fue Frederick Taylor.

Frederick Taylor nació en Filadelfia en 1856, donde murió en 1915. Hijo de un abogado tuvo que dejar los estudios de derecho por dificultades en la vista y poco después se

empleó en la Midvale Steel Company como operario maquinista. Había hecho algún estudio en este tema y siguió luego con ingeniería recibiendo en 1883. Al año siguiente fue nombrado jefe de ingeniería de Midvale donde había hecho toda la carrera desde su primer puesto de operario. En 1890 se retiró de la empresa y tres años después se instaló como consultor en ingeniería. Esto lo llevó a la Bethlehem Steel Corporation donde llevó a cabo numerosas innovaciones. Su trabajo fue continuado entre otros por Gilberth, quien fue un estudioso de los movimientos y junto con su esposa realizó innumerables mejoras a los métodos de trabajo de la época.

La que fue llamada Organización Científica del Trabajo, consiste como dijimos en trabajar sobre seis bases:

1. división del trabajo
2. producción en cadena
3. métodos de supervisión
4. incentivos económicos

5. métodos físicos
6. condiciones de ejecución del trabajo.

La aproximación al problema fue llevando de un tema al otro casi inexorablemente. Desde los comienzos de la Revolución Industrial se trabajaba haciendo cada persona una parte del total de la tarea a llevar a cabo, lo cual era natural que así fuera porque una sola persona no podría llevar a cabo todo el trabajo de una fabrica. Pero Taylor estudió cada tarea y la desglosó en sus partes. Si alguna parte no era eficiente se podía mejorar haciéndola parte de otra.

Así se tenía que llegar a la cadena de producción que divide a su grado máximo la tarea de cada operario. En definitiva la máquina es la que regula la velocidad y en general la calidad de la tarea. Pero esto supone que la supervisión tenga un rol más vigilante. Los métodos de supervisión tienen que cambiar hacia una solución de los problemas de la máquina y de la medida en que

el operario está alerta o está haciendo la tarea que el método le ha diseñado.

Uno de los resultados a que lleva la aproximación de Taylor es a diseñar métodos de trabajo que se desarrollaran dentro de ciertas condiciones que faciliten la eficiencia del resultado.

Como las condiciones del trabajo y la acción de la supervisión no eran siempre suficientes, Taylor desarrolló incentivos económicos basados en la producción por pieza.

Los análisis del trabajo de Taylor típicos fueron el más conocido del análisis de las paladas. Estudió las formas de las palas según el material y el movimiento y llegó así a determinar el peso óptimo de la palada en materiales tan diversos como la arena, la escoria, el carbón o el mineral de hierro. El resultado más conocido de los trabajos de Taylor y por los que se caracteriza popularmente al taylorismo es la cadena de producción, en la cual se comienza

habitualmente con una masa de materia prima que se va formando en piezas que se ensamblan y terminan en un producto final, lo cual ocurre en una maquina en movimiento que va realizando la tarea de ensamblado bajo la mirada del operario quien en algunos casos tiene que hacer alguna tarea mínima, producto del desglose de tareas que hizo Taylor.

Que pasó

El taylorismo fue un éxito. El mundo fabril se volcó a los métodos que proponía Taylor y las fábricas se diseñaron sobre la base del estudio de tiempos y métodos de trabajo que tomaron el mencionado nombre de Organización Científica del Trabajo.

Aunque sin advertirlo en muchos casos, la administración hizo lo mismo y las tareas se dividieron al máximo posible, no solamente dividiendo el hacer con el control de lo que se hacía, sino que cada una de las partes de una procedimiento

se dividieron al máximo que permitiera la cantidad de personal necesario en la empresa. Las cadenas administrativas no fueron tan visibles como las cadenas fabriles, pero se diseñaron de la misma manera.

Por décadas el mundo vivió en el convencimiento de que el sistema tayloriano era lo mejor que le podía ocurrir a la producción e inclusive, a la civilización, porque permitía producir más bienes en menos tiempo y a menor costo.

La primer crítica visible fue la película de Charles Chaplin, *Tiempos Modernos*, donde se ridiculiza y se dramatiza la situación de un operario de línea poniendo en evidencia que el sistema se desarrollaba sobre la base de la situación de un ser humano.

Porque el taylorismo es un fracaso del management

Desde las primeras experiencias en la Midvale en 1881, pasaron muchas décadas antes de que

se produjera algún cambio. Las críticas que podía merecer el método eran despreciadas por quienes tendrían que tomar alguna acción, e inclusive los sindicatos no fueron muy críticos de esa forma de trabajo.

Los sicólogos sociales que aparecieron después de la Segunda Guerra demostraron, como ya lo habían señalado algunos en el período entre las dos Guerras, que los operarios no se motivaban con esa forma de trabajo y que necesitaban otros elementos para producir mejor. La calidad de humanidad a que estaban sometidos era deleznable, lo cual no fue la causa final del cambio. Esta situación era tal que en Massachussets durante la Segunda Guerra, una fábrica de producción en cadena se quedó sin mano de obra. Hombres y mujeres del lugar se habían ido mayoritariamente a la Guerra. Alguien propuso traer a retrasados mentales de un asilo cercano. Así se hizo y se los entrenó con excelente resultado. Aprendían perfectamente la tarea y además no

protestaban. Eran los operarios ideales. Esto tuvo la vida de la Guerra y cuando esta terminó volvieron los combatientes y los retrasados mentales fueron enviados nuevamente al asilo para que las personas que no eran retrasadas mentales tomaran sus puestos. Esta experiencia demuestra a las claras la situación del operario dentro del método taylorista de trabajo.

La situación por más que apareciera como deteriorante y deshumanizante, no cambió hasta que no hubo presión económica que impusiera ese cambio. La presión apareció cuando los EEUU comenzaron a mirar a Japón y allí se iniciaron en las técnicas de producción en islas. Si los japoneses tenían éxito, había que imitarlos, como veremos más en detalle luego.

El inicio del trabajo en islas, grupos de personal que se administraban a sí mismos, reverdeció todo aquello que habían dicho los especialistas desde Follet en más. Ahora todo el mundo recordó la importancia del logro

personal, la motivación como elemento esencial del trabajo, la importancia del crecimiento personal y en fin la larga lista de ítems relacionados con un trabajo más interesante. Esto se unió a la importancia de tener empresas con pocos niveles, lo cual se hacía imposible con el sistema tayloriano que requiere mucha supervisión. El efecto de esta supervisión, típicamente definida como de 1 supervisor cada 10 operarios, producía una gran cantidad de supervisores, que requerían entonces jefes de sección y estos jefes de departamento, formando entre todos una burocracia pesada con graves problemas de interacción y de comunicaciones.

Como esto se unía al movimiento del enriquecimiento del puesto, se produjo la sumatoria necesaria para que los operarios -y los administrativos- fueran relevados de sus ataduras y en vez se les pidiera iniciativa y creatividad. Sin que se produjeran los milagros anunciados, efectivamente la gente trabajó en grupos que se llamaron

pomposamente autogestionados, denominación que olvidaba el hecho de que todos tenían un jefe en algún nivel. Pero es una constante en las modernidades del management exagerar los términos y definir por lo tanto erróneamente la realidad.

Y así, menoscabado, atacado y maltratado, murió el taylorismo, lo cual no es absolutamente cierto porque tanto en la administración cuanto en la fabricación, quedan todavía cadenas de producción que confirman lo difícil y que es cambiar.

Taylor marcó una época, una muy larga época de un siglo y su método fue uno de los errores más notorios del management. El error no estaba en mejorar los métodos de trabajo, sino en considerar a los trabajadores seres de los que había que desconfiar, siguiendo la doctrina calvinista, luego puritana, de que el ser humano es malo por naturaleza. Esto lo llevó a Taylor a dejar de lado la humanidad y el potencial del trabajador porque no creía en ellas y en vez, estructurar un método que

se basaba en producir más a menor costo basándose en la confianza que le despertaban las máquinas. Este planteo arrastró a millones de seres humanos a una vida monótona y sin alicientes. Pasar ocho horas junto a una máquina mirando transitar siempre la misma pieza o haciendo siempre el mismo movimiento, va más allá de lo que se le puede pedir a cualquiera. Se le exigió a millones que no tuvieron más remedio que hacerlo si querían sobrevivir.

CAPITULO 6

LA ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS

Elton Mayo era psicólogo. Nació en Adelaida, en Australia y fue profesor en Queensland y Pennsylvania. En 1926 acepto un puesto como investigador en la Col. of Bussines Administration of Harvard. La preocupación de Mayo era que la Revolución Industrial había roto las rutinas tradicionales y había sumido a los trabajadores en una situación de anomia donde la falta de satisfacción en sus trabajos los encerraban en sueños obsesivos recurrentes. Este problema creía Mayo, que podrían solucionarse con relaciones terapéuticas donde el individuo pudiera contar libremente sus problemas a un oyente interesado. Ninguno de los dos problemas puedo Mayo solucionar, pero en sus

investigaciones llevó a cabo una que lo ha convertido en un referente ineludible en las relaciones del trabajo.

En 1927 la Western Electric acepta que en Hawthorne Works (Chicago) se haga una investigación que era la primera y fue única en su tiempo. Con Mayo colaboraron Roethlisberger y Dickson que publicaron en 1939 el libro *Management and the worker*, sobre la experiencia y las conclusiones a las que se llegaron. Asimismo se unió a la investigación Lloyd Warner.

La experiencia en Hawthorne consistió en colocar a un grupo de cinco mujeres que trabajaban en la fábrica en el rebobinado de relees, en una sala separada. Una vez hecho esto se comenzó a cambiar las condiciones de trabajo siguiendo las ideas de Taylor y Gilberth sobre la productividad en el trabajo, que se suponía que harían incrementar la eficiencia. No se les dio ninguna instrucción específica sino simplemente que hicieran su trabajo.

Los cambios fueron tales como el cambio de trabajo por pieza, periodos de descanso mas prolongados, comidas calientes, adelanto en la hora de salida, aumento de la luz, disminución de la luz, aumento de la temperatura, disminución de la temperatura, etc. A cada cambio la productividad aumentaba, lo que no siempre resultaba coherente ya que las condiciones nos siempre eran favorables. Sin embargo la sorpresa mayor fue cuando se volvió completamente a la situación inicial en la fase duodécima del experimento y la productividad aumentó aun más. Este hecho llevó a desarrollar tres posibles causas:

1. El aumento de la interacción y la aparición de un líder informal, aumentó la cohesión del grupo y su búsqueda de mejorar resultados. Sin embargo una posterior experiencia en el Bank Wiring Room, el taller de instalación, demostró que la misma situación puede llevar a que los trabajadores se vuelvan contra la

empresa y sean más exigentes y menos productivos;

2. Una segunda explicación ponía énfasis en el hecho de que las operarias se sentían elegidas, estaban observadas por la dirección y valoraban por ello su importancia. Este descubrimiento las había llevado a aumentar la productividad como reacción;

3. Una tercer explicación decían que las operarias estaban en condiciones de opinar, interactuaban con los investigadores, podían expresar su desacuerdo con las condiciones de trabajo e incluso vetarlas y aumentaron notablemente los contactos horizontales o sea la libre comunicación entre ellas.

Las explicaciones de los puntos 2 y 3 fueron fundamentales para desarrollar lo que se llamó la Escuela de Relaciones Humanas.

Desde el punto de vista técnica el tema de las relaciones humanas fue muy debatido y finalmente se consideró que había sido un

buen aporte pero sin mayor resultado científico. Desde el punto de vista de las empresas dio lugar a un movimiento que basándose en esas dos conclusiones (puntos 2 y 3 anteriores), determinaba que la atención a los empleados, la libertad de acción, un trato más igualitario, eran elementos que mejoraban las relaciones y la productividad. Esto significaba sin duda un cambio fundamental para el sistema de la organización científica que partía de la base de que las decisiones se tomaban por los jefes y los operarios eran simples obedientes de las mismas. Significaba asimismo cambiar el concepto de verticalidad por uno de horizontalidad, donde las personas se reunieran a considerar temas del trabajo que los involucraban, dieran opiniones y sus opiniones fueran tenidas en cuenta.

Que fue lo que pasó

La Escuela de Relaciones Humanas produjo un cambio en el trato. La formalidad se tendió a dejar de lado y fue una oleada de Ted, Frank y Joe en vez de los usuales sir o mister Smith.

Por otra parte se trató de que esta informalidad se llevara también a los gestos y se aconsejaba dar unas amables palmadas en la espalda como señal de aprobación y amistad. De esta manera se trataba de adecuar la vida cotidiana a la recomendación que surgía de los estudios Hawthorne respecto de la cercanía de la dirección hacia los empleados.

Como una forma de cumplir con el aspecto de la importancia que se les debía dar a los empleados se establecieron tamaños relativos de las oficinas según el nivel de cada uno, compartir una oficina o estar en la oficina general. Los colores de los alfombrados eran diferentes según el nivel de cada uno y había dos o aun tres baños diferentes para los cuales se daba una llave particular al

privilegiado.

Por lo demás la forma de trabajar no varió y cada uno siguió manejándose como lo venía haciendo hasta ese momento.

Porque la Escuela de Relaciones Humanas es un fracaso del management

La enseñanza que había dejado la experiencia de Hawthorne era que las personas reaccionaban positivamente cuando se les prestaba atención, que se manejaban mejor cuando podían interactuar con sus jefes y entre ellas y cuando podían opinar sobre su trabajo.

Todos estuvieron de acuerdo en que esto era lo correcto e inmediatamente se pusieron a la tarea de cumplirlo. Pero cumplirlo significaba cambiar el estilo autoritario o paternalista a un etilo participativo, porque en esencia esto era lo que significaban las conclusiones de Hawthorne. Con un estilo

participativo se interactúa con los jefes y con los iguales, se opina sobre el trabajo y obviamente se recibe atención por parte de la gerencia. Lo que proponía Hawthorne era un cambio de base, un cambio de vida. Lo que decía el informe de Elton Mayo y lo que dijeron luego sus colaboradores era que no había que dar órdenes sino que había que escuchar a los demás y analizar con ellos las circunstancias. Esto implicaba asimismo una transferencia de poder porque ahora ya no sería el jefe quien tenía siempre razón sino que el supervisado podía también tenerla. Era una situación que se daba a todo nivel ya que el director tenía que cambiar su actitud con los gerentes, estos con los jefes y así sucesivamente.

Era demasiado. Y entonces la Escuela de Relaciones Humanas se convirtió en una pantomima de gestos y derechos que eran superficiales y no alcanzaban el objetivo. Las personas saben cuando se les transfiere poder y cuando se las pretende embaucar con

sonrisas de distinto tipo.

Como descripción de lo que había llegado a ser la Escuela de Relaciones Humanas se contaba la historia, verdadera o no, de un gerente de Planta que está caminando por la fábrica y va a un supervisor que está gritándoles a un operario: "Que estás haciendo? Eres un idiota! ¿No te das cuenta que esto está mal? Eres un imbécil", usando palabras de grueso calibre. El gerente no dice nada, va a la oficina del entonces Jefe de Personal y le dice: "Creo que hay que mandarlo a Smith a un curso de Relaciones Humanas". Smith va a la curso de Relaciones Humanas y cuando vuelve el gerente en una de sus recorridas por la fabrica lo ve a Smith con el mismo operario, gritándole: "¿Que estás haciendo? Eres un idiota! ¿No te das cuenta de que esto está mal? Eres un imbécil! De paso, ¿como está tu madre?" la realidad seguía siendo la misma, pero se le ponía una mascara de humanidad.

Los Ted, Jack y Joe se mantuvieron, las

oficinas mantuvieron tamaños diferentes según los niveles jerárquicos y en algunas empresas los colores de los alfombrados dejaron de tener importancia. Pero puede aun haber dos baños según el nivel y las palmadas en la espalda aun se usan.

Pero la Escuela de Relaciones Humanas no había alcanzado su objetivo y su fracaso la hizo decaer hasta desaparecer quedando como parte de la Historia del Management.

CAPITULO 7

LOS CIRCULOS DE CALIDAD

EEUU se ha caracterizado a lo largo de su historia por tomar de los demás aquello que consideraba útil. Nunca le importó el nacionalismo ni la procedencia, no tuvo nunca un espíritu cerril y desde Jackson que trajo los textiles a fines del S. XVIII iniciando una próspera industria textil, los norteamericanos se caracterizaron por su espíritu abierto por adoptar aquellas cosas que demostraban buenos resultados en otros países.

En la década del 60 el Japón crecía a un ritmo acelerado, los autos japoneses invadían EEUU, los productos japoneses habían dejado

de ser esas imitaciones de poco valor previas a la Segunda Guerra y eran ahora productos de calidad, y Deming escribía libros vendiendo los Círculos de Calidad a los norteamericanos.

Antes de entrar en el sistema de los círculos de calidad, los norteamericanos intentaron un movimiento que no incluimos entre los fracasos del management porque se trató de un movimiento nacional para mejorar la calidad de los productos. Este movimiento fue el llamado Defecto Cero que tomó fuerza cuando a mediados de la década de los 60 la Secretaría de Defensa solamente firmaba contratos con quienes aseguraran el CD. Fue un esfuerzo por mejorar que fracasó rápidamente a pesar de que tuvo un inicio muy promisorio.

El movimiento del Cero Defecto fracasó básicamente porque:

- 1) fue un movimiento voluntarista

2) se basaba en el principio de que si las normas operativas se cumplían estrictamente no habría defectos

3) el sistema convertía a los trabajadores en meros operativos de las ideas de los ingenieros

4) sin embargo se responsabilizaba por los errores a los trabajadores exclusivamente

Fue en definitiva un acto de decisión desde lo alto sin involucración real de todas las partes ni claridad en cuanto a que había que hacer para lograr que no hubiera defectos salvo el hecho de seguir las normas operativas que cada uno se imponía, lo cual no ha sido nunca suficiente "per se".

Este fue sin embargo un movimiento importante que durante varios años absorbió la atención de las gerencias de las empresas que querían

cumplir con el CD. Pero fue un acto voluntarista más de los muchos que se suelen poner en práctica en las empresas y en el fondo una forma de autoritarismo al que le faltaba un método de acción y una involucración de los participantes.

Una vez que se aceptó que el CD no funcionaba, los norteamericanos miraron hacia Japón. Los Círculos de Calidad eran un éxito en ese país y las empresas comenzaron a ponerlos en práctica.

Los Círculos de Calidad consisten en la formación de grupos de no más de seis personas que trabajan en conjunto para el estudio de la operación para no repetir errores. Tienen la característica básica de ser voluntarios. Pero en realidad se inician con la formación de supervisores en métodos de trabajo quienes son designados por la gerencia, los cuales a su vez reúnen a las personas que quieran. O sea la voluntariedad

es a nivel trabajador, pero no a nivel supervisorio. Los supervisores además tienen en general la función de aprobar las normas que los círculos proponen, revisar sus planes de actividades y sus informes, proveerlos de un lugar para reunirse, conseguirles informes y datos para su tarea y autorizar el pago de horas extra.

La idea básica era que los supervisores no estudiaban y que por lo tanto darles libros no iba a mejorar el trabajo. La cuestión era que recibieran normas y estadísticas que discutieran y que les permitiera llevarlas a la práctica. La idea subsiguiente era que las novedades se aplicaran inmediatamente y no quedaran en la mera teoría. Los grupos se reunían una vez cada dos semanas idealmente, considerándose una vez por semana un tiempo excesivo y una vez por mes una lasitud que hacia perder el ritmo.

Los Círculos de Calidad eran pues voluntarios

a partir del nivel por debajo de los supervisores, buscaban el autodesarrollo y trataban de estudiar la operación para detectar errores y evitar que estos errores se repitieran.

Porque el impulso de los Círculos de Calidad

Los japoneses planteaban distintas diferencias que hacían aconsejable los Círculos de Calidad en Occidente:

1) Los japoneses afirmaban que mientras el budismo zen predominante en ese país considera que el hombre es bueno por naturaleza, el cristianismo consideraba al hombre como un ser malo, visto que tenía que controlarlo de tantas maneras. Esta era una visión sin duda parcial y poco profunda de lo

que el cristianismo es, pero al mismo tiempo era una lectura plana de los sistemas que se aplican en las empresas. Y estos sistemas parten de la idea calvinista de que el hombre es malo por naturaleza y que tiene que esforzarse y ser controlado porque sino comete maldades. O sea que si bien la idea japonesa sobre el cristianismo en ese momento era equivocada, la interpretación específica de lo que ocurría en las empresas era cierta.

2) El pago en occidente es básicamente por merito mientras que en Japón se hacia sobre la base de la antigüedad y la jerarquía.

3) El Japón era una sociedad vertical, aunque los operarios pudieran hacer mas caso de lo que le ordenaban sus jefes directos que lo que emanaba del estado mayor.

4) La escritura kanji es la más complicada del mundo. Los innúmeros jeroglíficos e ideografías significan un amplio estudio desde los principios de sus vidas que hace a

los japoneses más estudiosos que los demás.
El japonés es estudioso.

5) En Occidente los estudios son profesionales, tendiendo a un profesionalismo especializado que hace que las asociaciones de Calidad se conviertan en especialistas en vez de en estudios académicos de las distintas situaciones.

6) El taylorismo apoya esta situación basando la producción en los desarrollos de ingenieros y especialistas y convirtiendo a los trabajadores en meros ejecutores. Por otra parte el ausentismo que esto produce es muy alto, llegando a niveles del 20%.

7) Los sindicatos son en Occidente por rama por lo cual en una empresa pueden haber varios sindicatos y basta con que uno entre en conflicto para que toda la empresa se detenga. El sindicato japonés es por empresa y esto facilita la relación.

8) La cultura japonesa parte de una relación de por vida en la empresa. Los problemas se dan según los mismos japoneses en las empresas medianas y en el mercadeo, áreas donde las personas cambian mucho de empresa y en las cuales los círculos no funcionan.

9) Japón es un pueblo de una sola raza y un solo idioma. Esto es muy particular y da una homogeneidad que no existe en los demás países.

10) En Occidente hay un elitismo que produce diferencias según en que instituciones se gradúan las personas. Jefes o Gerentes y Operarios constituyen razas diferentes.

11) La acción del gobierno japonés no es de control sino de estímulo y en occidente es a la inversa.

Porque los Círculos de Calidad son un fracaso del management

Cuando Estados Unidos trajo tecnología o personas de otros países fueron habitualmente occidentales. Estados Unidos eran fuertemente una sociedad Occidental y Cristiana. Esto producía una diferencia en la sociedad que se reflejaba en la relación de autoridad y de respeto mutuo. Estas relaciones eran en esa época muy diferentes entre Japón y Estados Unidos.

La diferencia no era simplemente la diferencia que existe entre Estados Unidos e Italia, sino que era la diferencia entre la Civilización Occidental y la Civilización del Lejano Oriente en su vástago japonés. En el fondo la sociedad japonesa seguía siendo una sociedad feudal y las formas de respeto

estaban basadas en otros elementos que los de la civilización occidental.

En la comparación que los japoneses hacían de la situación que hemos desarrollado en los once puntos anteriores hay once elementos de porque los Círculos de Calidad no podían funcionar en nuestra Civilización.

Recuerdo una visita a una empresa multinacional cuyo CEO me confesó que los Círculos de Calidad eran un éxito en su empresa porque los había hecho obligatorios. La razón para hacerlos obligatorios era que la Casa Central daba un premio por el porcentaje de adhesión que el personal le diera a los Círculos y de esta manera él cobraba el precio máximo. La forma de pago resultaba un elemento distorsionante para la filosofía de los Círculos.

Por otra parte el elemento de la envidia no fue tomado en cuenta. Los Círculos producían grupos de elegidos. No siempre se podía acceder a ellos porque dependía de los grupos de selección de los supervisores que podían

rechazar a las personas que se postularan o podían rechazar las propuestas de los grupos. Esto producía una competencia en vez de colaboración y si la colaboración se daba entre cada uno de los seis componentes la competencia se daba entre todos con lo cual se producían broncas que terminaban en falta de acción o en acciones perjudiciales. Esto no siempre fue reconocido pero en los hechos atentó contra el desarrollo de los Círculos. Asimismo el hecho de que los Círculos fueran una cuestión de especialistas dejaba en los hechos fuera de los mismos a quienes debían ser los protagonistas. En las Asociaciones de Círculos de Calidad no se veían operarios sino especialistas y esa no era la idea japonesa de los Círculos.

Los Círculos no podían funcionar porque eran una imposición a una civilización de los procedimientos de otra civilización. En vez de ser una forma de facilitación de mejoras resultó una forma de elitismo con los defectos que todo elitismo supone ya que

quedo en manos de unos pocos y no de la mayoría y produjo necesariamente reacción entre los que estaban marginados lo cual fue tanto activa cuanto pasivamente.

En definitiva a fines de la década de los 70 los Círculos de Calidad habían caído en desuso.

CAPITULO 8

LA CALIDAD TOTAL

Quando los japoneses se abocaron a la mejora de la calidad lo hicieron partiendo de la base de involucrar a los operarios. El sistema occidental de dar órdenes a los operarios para que las cumplan, fue criticado desde el primer momento por ellos que consideraban que toda mejora debía tener no solo el apoyo sino la intervención activa de quien hacía la tarea. Fue así como nacieron los Círculos de Calidad. Los círculos de calidad no fueron pensados como una institución intermedia en un proceso sucesivo de mejora de la calidad, sino que eran una institución central en un sistema de mejora de la calidad.

La calidad total es un concepto que incluye la participación de todas las divisiones e implica la participación de todos los empleados. Al realizar el control de calidad debe hacerse asimismo el control de costos, el control de cantidades (producción, ventas y existencias) y el control de fechas de entrega. Esto significa el entrenamiento del personal a todos los niveles, un entrenamiento que no es de un solo momento sino que es permanente, para mejorar. Supone asimismo una iniciativa de la alta gerencia para iniciar y continuar con este proceso. En todo caso siempre los Círculos de control de calidad son parte ineludible de este concepto de calidad total.

Los propósitos básicos de la calidad total son:

1. Mejorar la salud y el carácter corporativo de la empresa, manteniéndose a prueba de recesiones;
2. combinar los esfuerzos de todos los empleados, logrando la participación de

- todos y estableciendo un sistema cooperativo;
3. Establecer el sistema de garantía de calidad y ganar la confianza de clientes y consumidores;
 4. Alcanzar la mejor calidad del mundo y desarrollar nuevos productos desarrollando la creatividad, generando tecnología y mejorándola;
 5. Establecer un sistema administrativo que asegure utilidades en momentos de crecimiento lento y que pueda afrontar distintas dificultades;
 6. Mostrar respeto por la humanidad, cuidar los recursos humanos, considerar la felicidad de los empleados, suministrar lugares de trabajo agradables y pasar la antorcha a la siguiente generación;
 7. Utilizar plenamente los métodos estadísticos para permitir una mejora de la calidad.

El control de calidad total es un concepto revolucionario de la gerencia. Para calidad

total una gerencia comienza por su interés por las personas, afirmando que si las personas no están contentas y no pueden encontrar la felicidad, la empresa no merece existir, concepto sin duda muy fuerte. Para esto tienen que recibir un ingreso adecuado y ser respetados. Los consumidores por su parte deben sentirse satisfechos cuando compran productos o utilizan los servicios de la empresa. Los accionistas deben ganar utilidades.

Para alcanzar esta meta primaria hay tres medios: calidad, precio (que incluye costo y utilidades) y cantidad (incluyendo plazos de entrega. La calidad es de lo primero que se trata: si la calidad es mala nadie comprará. La calidad significa que el precio esté justificado y que el costo esté bien controlado para que haya utilidades. Por ultimo la empresa tiene que entregar los productos en las cantidades solicitadas y dentro de los plazos de entrega comprometidos.

Esta es, apretadamente una descripción de la calidad total.

Un cambio en el proceso

Ya en los años 50, Armand Feigenbaum, gerente de control de calidad de General Electric en Nueva York, dijo que el control de calidad total debía estar respaldado por una función gerencial bien organizada, cuya única área de especialización fuera la calidad de los productos y cuya única área de operaciones fuera el control de calidad. De esta manera la calidad quedaba en manos de especialistas en contra del concepto básico japonés de lo que es la calidad total.

Como señalamos, los círculos de calidad ya habían quedado mayoritariamente en manos de los especialistas, a pesar de las múltiples recomendaciones en contra. Así, cuando los Círculos de Calidad fracasaron, muchos

especialistas recordaron que un aspecto de los Círculos era la búsqueda de que la calidad se generalizara. Este no era un objetivo específico ya que como dijimos el objetivo específico era el estudio de los errores para que estos no se repitieran. Pero en definitiva este accionar debería llevar a que la calidad se generalizara. Entonces estos especialistas comenzaron a hacer hincapié en la Calidad Total.

En los hechos en muchos países las Asociaciones de Círculos de Calidad cambiaron su nombre por Asociaciones de Calidad Total y continuaron nucleando a los mismos miembros. Manteniendo sus posiciones establecieron que la Calidad Total debía apoyarse en una función gerencial bien organizada cuya área de especialización fuera la calidad de los productos y su área de operaciones fuera el control de la calidad. De esta manera la CT volvía a caer en manos de especialistas como había ocurrido con los Círculos, quienes se agrupaban en las mismas Asociaciones que

habían creado anteriormente. Así se producían dos defectos: la concentración del poder de CT en especialistas y la continuidad del movimiento anterior. La década de los 80 es la década del Control Total de Calidad.

Porque la Calidad Total es un fracaso del management

El fracaso de la Calidad Total estaba anunciado con el fracaso de los Círculos de Calidad. Básicamente esto era así porque:

1. No podía haber Calidad Total sin Círculos de Calidad.
2. Se insistió en la idea de que los especialistas mantuvieran el poder dentro de las empresas en el tema de la Calidad Total,
3. Como consecuencia de lo anterior se destruyó el concepto de la participación de todos los empleados.

En esas condiciones el concepto de la Calidad Total desaparecía. Las empresas comenzaron a llamar Calidad Total a instituciones y desarrollos que tenían que ver con ideas individuales de cómo enfrentar el mercado, pero que no tenían que ver con la Calidad Total. Se mantuvieron las formas probablemente por una cuestión de inercia, pero el concepto como tal había fracasado en Occidente.

CAPITULO 9

LA REINGENIERIA

Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas contemporáneas de rendimiento tales como costos, calidad, servicio y rapidez. La reingeniería es empezar de nuevo, no limitarse a corregir algunas piezas del proceso. El cambio tiene que ser fundamental, de raíz, tiene que ser espectacular (si su empresa está un 10% por debajo, no tiene que hacer reingeniería) y orientada a los procesos y esa ambición y esa infracción de las reglas que supone la reingeniería debe basarse en el uso creativo de la informática. Los resultados más habituales de la

reingeniería son:

1. se comprimen los procesos,
2. se eliminan los trabajos en cadena,
3. se aumenta la decisión de los empleados,
4. los procesos tienen mas de una versión con lo cual no quedan constreñidos a cuellos de botella,
5. las conciliaciones se minimizan,
6. los sistemas o procesos complejos tienen un gerente de caso que hace de nexo con el cliente,
7. los procesos se centralizan y descentralizan en sus partes según convenga.

Las consecuencias de estas acciones que proponía la reingeniería eran las siguientes:

1. las personas que obedecían ordenes, tomaban decisiones
2. el trabajo en serie desaparecía
3. los departamentos funcionales perdían su razón de ser
4. los gerentes dejan de actuar como

supervisores y actúan más como entrenadores

5. El personal piensa más en las necesidades del cliente y menos en la de sus jefes.

Esto suponía modificaciones importantes. En primer lugar el hecho de que los trabajadores pasaban del papel de simples ejecutores a tener la posibilidad de tomar decisiones significaba una transferencia de poder efectivo de los jefes a los empleados sin jerarquía. Para estos esa situación implicaba el tomar la responsabilidad por decisiones propias y no ser simplemente el que hace lo que "el otro" decisión y es responsable por ello. La delegación, al modificar el proceso de trabajo cambió las costumbres de las personas que tenía que aprender una nueva manera de vida, porque ya no era simplemente u cambio del proceso, sino que era un proceso diferente; tenían que preocuparse por resultados y no por habilidades. Los jefes tenían que cambiar su carácter, su ser y su

manera de ser: no daban órdenes indiscutibles, no eran los que decidían sin cuestionamiento, tenían que dedicarse a entrenar a las personas en vez de corregirlas por sus errores, era pues una forma de vida diferente que se le pedía también a ellos. Los departamentos funcionales se veían dejados de lado y eliminados, los empleados no tenían que pensar en las necesidades de su jefe sino eventualmente enfrentarse a él para cubrir las necesidades del cliente, la gente de informática era cuestionada y tenía que modificar su punto de vista. El cambio era fundamental y radical. El cambio debía hacerse en procesos, no en estructuras empresariales y por lo tanto había algunas señales que daban la alarma y el pie para iniciar procesos de reingeniería. Así cuando un proceso tiene un intercambio de información extenso y redundante, hay errores en inventarios, en stocks u otros valores, sistema de control repetidos, procesos complejos con excepciones y casos especiales,

repetición del trabajo o en general procesos que dificultan la tarea, la hacen pesada o contradictoria.

El diseño del cambio era el siguiente:

1. La idea surge de un líder
2. la toma el gerente que cambiará el proceso que se convierte en el dueño del proceso
3. se forma un equipo multidisciplinario que trabajara en el cambio de diseño
4. hay un comité que monitorea la reingeniería en la empresa
5. hay una persona que es la que desarrolla sinergias entre los distintos procesos y nuevas ideas para los mismos.

De esta manera la empresa se movía hacia una nueva empresa, pensada a partir de cero y desarrollada según las nuevas necesidades.

Que pasó

La reingeniería fue una explosión en la

década de los 90. En el año 96 se facturaron honorarios de consultoría en reingeniería por 50.000 millones de dólares solo en EEUU. Esto da una idea del impacto que estaba teniendo la reingeniería como concepto en las empresas estadounidenses. Champy, que junto con Hammer iniciara este movimiento, dijo algún tiempo después que no había tenido en cuenta una reacción que había extralimitado el éxito de la reingeniería y ese era que “los consultores siempre buscan la bala de plata”. Sin embargo ya en 1993 Hall, Rosenthal y Wade hacían un estudio de 100 empresas abocadas a los procesos de reingeniería y encontraban más fracasos que éxitos. Se decía en ese momento que era parte de los procesos que las empresas tuvieran mejoras en estos aunque perdieran dinero en la última línea de los balances y que era una cuestión del momento que se revertiría.

A fines de la década del 90 la reingeniería estaba en franca decadencia y poco después dejaba de usarse.

Porque la reingeniería es un fracaso del management

La reingeniería fue cara. Desarrollar un programa de reingeniería suponía contratar un consultor porque un responsable general como propinan los teóricos de la reingeniería no era capaz de mantener coordinados todos los sectores y aportar el conocimiento necesario al proceso de cambio. Como el proceso de cambio era profundo, resultaba ser largo y esto hacía que los honorarios fueran altos, como ya hemos señalado. Este hecho dejaba de lado a una cantidad de empresas que no podían o no querían entrar en semejante gasto. Sin embargo la presión que había para mejorar a través de la reingeniería hizo que en muchas ocasiones hubiera empresas que hacían cambios menores diciendo que estaban en un proceso de reingeniería. Esto las colocaba en la línea de las empresas "progresistas" y les daba un cierto glamour aun a sus ejecutivos,

que no era fácil de evitar. Lo que pasó con estos casos es que al desfigurar lo que era realmente la reingeniería, lograron que se fuera modificando el sentido que ésta tenía y la convirtieron en un objeto de uso menor. Cualquiera en cualquier momento estaba haciendo reingeniería, con lo cual la reingeniería perdió su verdadero sentido y la fuerza que ese sentido podía darle. Finalmente estaban quienes intentaban hacer reingeniería con seriedad.

La reingeniería presenta algunas dificultades que no siempre se tuvieron en cuenta o se trataron con la debida profundidad. El primer problema que plantea la reingeniería es el del cambio de la manera de ser de las personas. Es difícil que una persona pueda cambiar de ser autoritario a ser participativo. Pero es más difícil todavía que muchas personas lo hagan. La reingeniería planteaba a la organización un cambio de cultura que significaba lisa y llanamente que quienes habían actuado de una determinada

manera, apoyados y aun exigidos así por la empresa, modificaran su manera de ser y tuvieran una actitud que significaba realmente tener un carácter diferente.

Esta dificultad hacía que las personas se resistieran de diferentes maneras, pero en general y por razones de seguridad personal, lo hicieran de una manera pasiva. No querían arriesgar su puesto, pero no estaban en condiciones de cambiar. Esta dificultad podía ser un acto de comodidad pero también podía ser una dificultad profunda, porque el cambio que se exigía en general llegaba a niveles psicológicos profundos del ser humano.

En todo caso un proceso que de por sí era lento, que suponía que los clientes y los proveedores tuvieran una nueva relación con la empresa (o sea que ellos también tenían que cambiar), sumaba la resistencia pasiva de los titulares de la cuestión. Esto lo hacía excesivamente lento y las empresas tienen necesidades inmediatas que los accionistas presionan por que se logren.

Entonces ocurría que se enmascaraba el resultado de haber gastado tanto dinero en ponerla en práctica, publicando éxitos parciales, pero la realidad se hacía evidente en algún momento y en los tiempos actuales esto ocurre rápidamente.

De todas maneras era un dicho de la época que un CEO frente a un resultado negativo decía "esto lo vamos a revertir porque ya estamos haciendo reingeniería". Esta frase callaba a los accionistas y el CEO tenía un año por delante para lograr mejorar los resultados. Apurado por las circunstancias el CEO tomaba decisiones que no tenían que ver con el espíritu de la reingeniería, pero que él creía que podían darle la solución siguiendo fórmulas tradicionales de reorganización. Si estas salidas de emergencia le daban resultado, él adjudicaba el éxito a la reingeniería, justificando así el gasto hecho. Si las medidas no le daban resultado le echaba la culpa a la reingeniería, diciendo que en realidad los consultores le

habían propuesto algo que no habían cumplido. Y buscaba la salida a través de alguna otra formula que le diera otro año de sobrevida en el puesto.

Y así la reingeniería fracasó. Creo que su fracaso fue injusto, ya que pensar la organización de cero es un buen ejercicio. Pero hay que estar preparado para esto y las pocas empresas que dijeron haber tenido éxito siguieron en general los caminos de la paciencia y de la actividad que requiere un cambio tan profundo.

CAPITULO 10

VISION, MISIÓN, VALORES

La Visión

En la década de los 80 comenzó a considerarse de una manera más específica el problema de la Visión. El tema se había planteado en la década anterior con la introducción de los sistemas de management japonés, pero no tomó fuerza hasta la década siguiente.

El tema de la Visión es un tema importante en la empresa. La Visión no es solamente una mirada hacia el futuro, sino que es la manifestación del carácter permanente de la empresa, una identidad que trasciende productos o mercados, ciclos, novedades tecnológicas, liderazgos o temas de

management. Un valor central es algo que se mantiene aunque en algún momento pueda resultar en una desventaja competitiva. La Visión tiene un propósito central que es la razón por la cual la empresa existe. Aunque sin duda las empresas pretenden ganar dinero, la razón de su existencia va más allá de esto. Para hacer más claro y concreto lo que estamos diciendo vale la pena poner algunos ejemplos. Así por ejemplo este es el propósito central de la existencia en la Visión de las siguientes empresas:

Wall Mart: Darle a las personas comunes la posibilidad de comprar las mismas cosas que la gente rica.

Walt Disney: Hacer feliz a la gente.

Mary Kay: Dar oportunidades ilimitadas a las mujeres.

Hewlett-Packard: Hacer contribuciones técnicas para el avance y bienestar de la humanidad.

Cargill: Mejorar el estándar de vida en el mundo.

Merck: Preservar y mejorar la vida humana

3M: Resolver problemas no resueltos de una manera novedosa.

En ninguno de ellos se habla del retorno de la inversión, de la ganancia o del balance. El propósito fundamental de una empresa es algo que excede lo momentáneo, es una inspiración para las décadas futuras, una manera de enfrentar la vida. La Visión es pues un sueño, que puede estar cerca o lejos de la realidad actual de la empresa, pero que es la inspiración para la vida futura de la empresa.

Una forma de llegar a esta definición que sugiere Collins (op.cit.) es hacer cinco veces la pregunta "porque". Dice que a la primera respuesta sobre que es la empresa, por ejemplo, hacemos el producto X, la siguiente pregunta es "porque eso es importante" y a la respuesta volver a preguntar porque, hasta cinco veces. Dice que en la quinta respuesta esta la verdadera. En

todo caso la Visión es la ideología que guía a la empresa y esto no se negocia. La ideología tiene que ser la percepción esencial que se tiene respecto de la existencia de la empresa.

La Visión tiene en general tres a cinco declaraciones de valores centrales, no más. Los valores centrales no son declaraciones de ganancias, de darle al accionista por su aporte, sino que van más allá. Como en el caso del propósito, los valores no se abandonan porque resulten una desventaja en un momento determinado. Los valores son principios a los que la empresa se atiene. Casos de valores son los siguientes:

Walt Disney:

- Creencia en la bondad de las personas
- Alimentación y promulgación de los valores norteamericanos
- Creatividad, sueños e imaginación
- Atención fanática a la coherencia y al detalle

- Preservación y control de la magia Disney

Merck:

- Responsabilidad social
- Excelencia en todos los aspectos de la empresa
- Innovación basada en la ciencia
- Honestidad e integridad
- Beneficio, pero beneficio por trabajo que beneficia a la humanidad

Sony

- Elevación de la cultura japonesa y el status nacional
- Ser un pionero, no seguir a otros, hacer lo imposible
- Apoyo a la habilidad individual y la creatividad

En general hubo siempre acuerdo en la importancia de que tanto el propósito cuanto los valores fueran respetados a ultranza. Es

evidente que el hecho ya no de transgredir, sino de no seguir esos valores o propósitos, crea una reacción contraria mucho peor que si no se hubiera enunciado ninguna Visión. Tanto unos cuanto otros tenían que ser creencias que estuvieran claramente impresas en el ser de los directivos y que esto bajara a toda la organización con la fuerza que es necesaria para que se cumplan en toda la empresa.

A continuación de la Visión y de los Valores se tendió a hacer una declaración simple de cual era la tendencia de lo que la empresa quería hacer y algunos hechos específicos particularmente importantes. Esto se llamó la Misión. Esto no era una creencia ni un sueño, sino más bien una declaración de proyecto, lo cual la hacía menos sólida que la Visión o los Valores. En realidad podía ser que hubiera que cambiarla.

La Visión compartida

Las primeras dificultades de la Visión aparecieron con el compromiso de los empleados. Los empleados en general consideraron que esa era la Visión del Directorio o CEO, pero que no tenía que ver con sus vidas salvo para cumplir con sus términos aunque no estuvieran de acuerdo. Ese no era el espíritu de la Visión y la falta de compromiso se notó rápidamente en la vida cotidiana de la empresa. El resultado fue pues de un resultado pobre cuando esto ocurría, lo cual era a menudo.

Este compromiso alcanzaba al propio nivel gerencial, el cual si bien aseveraba adherir a la Visión, en los hechos no lo hacía. Un dato que no era menor era la falta de comunicación de la Visión al resto de la organización, que se enteraba así ocasionalmente a través de algún espacio en la revista interna o de algún comunicado especial.

Así fue como se comenzó a trabajar en lo que se llamó la Visión compartida. Este era un

método que involucraba a las personas. Hubo reuniones de 400 personas en un teatro para discutir la Visión. Pero en realidad todo esto era más bien formal e ilusorio porque no resultaba fácil para un empleado disentir con la Visión del CEO y menos aun en un grupo grande. Podía significar el puesto.

De todas maneras los especialistas en el tema, así como la dirección de las empresas, se negaban a admitir esta falta de compromiso y adjudicaban la falla a circunstancias casuales o a actos contrarios a la Dirección. Con el tiempo sin embargo se aceptaron dos asuntos importantes:

1. La Visión no podía ser un acto individual y aislado, sino que tenía que ser parte de la definición del grupo de Dirección, en una cantidad reducida de personas;
2. La Visión podía ser hecha en sectores inferiores. Así un Departamento de Marketing podía tener su Visión y esta Visión podía ser la que el grupo directivo

de Marketing considerara, en tanto no fuera básicamente diversa o contradictoria con la Visión de la Dirección.

A pesar de estas definiciones tuvo que pasar más tiempo antes de que esto fuera aceptado y aun hay quienes discuten la posibilidad de una existencia de visiones inferiores a las del CEO.

Elementos básicos de la Visión

La Visión, en las formas diversas que tomó y que veremos, tiene que tener los siguientes elementos básicos:

- Crear una interacción fructífera entre las partes hablando con personas con las que uno normalmente quizás no trate pero con las que intercambie creencias y sentimientos;
- Crear una creciente sensación de equipo;
- Crear perspectiva en el tema de la organización entre sus componentes;

- Hacer que los líderes resulten accesibles al resto de la organización;
- Trabajar a través de los conflictos que puedan crearse en la discusión de la Visión
- Descubrir y remarcar los sentimientos de las personas;
- Establecer los siguientes pasos y definir la vuelta al trabajo luego de las reuniones por la Visión;
- Institucionalizar el proceso de discusión para volver a discutirla en lo futuro.

Esto debe aplicarse a las formas no ortodoxas de Visión que aparecieron tales como valores profundos, logros extraordinarios, bonos extraordinarios o fuerzas motivantes. Todas estas y otras fueron definiciones que se dieron a formas similares a la Visión que pretendían ser Visión.

Dificultades de la Visión

La Visión enfrentó sucesivas dificultades. Algunas de las más importantes fueron las siguientes:

1. Falta de seguimiento de sus principios. Con el tiempo la Dirección enfrentaba situaciones que le hacían muy difícil mantener la Visión que había enunciado. Entonces se producía la violación de esos principios y a partir de ese momento el descreimiento del personal;
2. La heterogeneidad entre los empleados, por nacionalidad, etnia, religión, etc., hizo muy difícil que la Visión, establecida en general desde una ética cristiana de ideología estadounidense, fuera fácilmente aplicable a un nutrido y heterogéneo grupo de empleados. Esta fue seguramente una de las razones por las se aceptó que distintos grupos tuvieran diferentes visiones bajo el paraguas de la Visión de la Corporación.
3. La pérdida de la Visión debido al

cambio de condiciones tecnológicas o de otra índole, cuando esa Visión no era suficientemente amplia.

4. El cambio en las personas, hace que la Visión deba ser cambiada, porque las creencias se modifican porque las personas evolucionan y si esto no ocurre la Visión queda como una exposición falta de sentido.
5. La saturación que se produce entre los empleados con la repetición y con la enumeración de la Visión, la Misión y los Valores en todas las paredes de la empresa y que termina dejando de tener impacto en la gente.
6. La exageración en los Valores que se produce en la discusión sobre ese tema, donde las personas parecen hacer un concurso de virtuosidad proponiendo valores cada vez más altos que en realidad es claro que no se están cumpliendo ni se van a cumplir, pero que nadie quiere rechazar para no parecer amoral o cínico.

Porque la Visión-Misión-Valores es un fracaso del management

La suma de estos factores que hemos señalado hizo que la Visión-Misión-Valores se dejara de practicar. Fue una muerte lenta y silenciosa. Se dejó de hablar del tema y de pronto alguien se dio cuenta que la empresa no tenía más Visión-Misión-Valores.

Esto no signifique que no sea importante que una empresa no tenga Visión, ni que cada uno de sus sectores tenga su propia Visión. Pero por ejemplo los Valores habría que dejar que se expresaran por los actos cotidianos de sus integrantes en vez de hacerse de ellos un torneo de virtudes y la Misión ha demostrado su poca utilidad.

La falta de involucración real de los empleados en la Visión consecuentemente hizo que la Visión dejara de usarse en los hechos y terminara por perder el trato que universalmente tuvo. La dificultad de una

definición de Misión y su aparente duplicación con la Visión llevó a que dejara de usarse. Por último en el caso de los Valores, eran una enunciación del CEO o de la Dirección. En todo caso no estaba involucrado el personal. Pero además cuando se discutían los valores de la empresa se producía entre los directores una especie de "torneo de la virtud". En más de una ocasión en estos trabajos debí llamar la atención sobre el hecho de que se proclamaban como valores de la empresa virtudes que en ese mismo momento se estaban violando o que sería muy difícil de mantener en el mundo de los negocios en ese momento o siempre.

La multiplicación de las virtudes hizo que Valores fuera una lista que producía una sonrisa de sorna en el personal, porque se violaban más veces de las que se cumplían, aunque la Dirección de la empresa mira hacia otro lado, pretendiendo que los Valores se respetaban. Este exceso de pretensiones hizo fracasar también el capítulo de los Valores,

produciendo el fracaso global de la política que había pretendido instalar.

Si se hubiera mantenido solo el tema de la Visión y se hubiera querido también en este tema buscar "la bala de plata", seguramente eso hubiera sido finalmente un éxito. Pero bien podría asegurarse que la avaricia de los consultores por construir paquetes importantes, de muchas horas de trabajo, lleva al fracaso la idea.

La Visión como idea única es una muy buena idea, que debe multiplicarse dentro de la empresa en cada sector, que debería así tener su Visión bajo el paraguas de la Visión de la empresa, eliminando siempre de la definición las palabras "lo mejor".

Los Valores surgen naturalmente de la acción. Lo mejor que tienen los valores en un grupo o en una persona no son su enunciación sino su reconocimiento por los demás. A esto hay que tender, porque de todas maneras los demás reconocen nuestras virtudes y nuestros defectos, más allá de lo que digamos o a

pesar de lo que digamos.

CAPITULO 11

LA EXCELENCIA

En 1982 Tom Peters publicó un análisis que había hecho junto a Robert Waterman Jr. De una serie de empresas. El libro se llamó "En busca de la excelencia" y este título fue determinante. Como en el caso de la calidad los especialistas en el tema abordaban a los ejecutivos y les preguntaban "¿Usted no quiere trabajar con excelencia?". La respuesta tenía que ser la misma que cuando les habían preguntado "¿Ustedes no quieren trabajar con calidad?" El libro fue un éxito increíble y vendió más de un millón de ejemplares.

El estudio es un buen estudio de porque a algunas empresas les va mejor que a otras y cuales parecen ser los elementos

diferenciales. Pero el mismo Peters en un seminario en Buenos Aires en 1996 reconoció que nunca había pensado que el libro fuera a tener semejante éxito. Lo concreto es que se hicieron asociaciones en pro de la excelencia, se hicieron programas de excelencia y se produjo un verdadero movimiento en que había que trabajar con excelencia. Notablemente pocos años después de publicado el libro, varias de las empresas calificadas como excelentes tuvieron serios problemas o aun desaparecieron. Esto dio lugar a un enorme libro de Peters intentando explicar que había ocurrido, pero el fracaso aparente no disminuyó para nada la fuerza del movimiento. Algunos especialistas se aseguraron su futuro uniendo excelencia a calidad en una reunión poco explicable. Peters propone ocho elementos que distinguen a la empresa excelente. Estos son:

1. Predisposición para la acción. Las empresas exitosas ante todo actúan. En todo caso forman equipos pequeños que

prueban la innovación con un cliente y analizan los resultados, pero actúan, no se quedan estudiando.

2. Acercamiento al cliente. Las compañías excelentes son empresas que ofrecen calidad, servicio y confiabilidad hacen cosas que funcionan y que duran. Estas compañías además aprenden de sus clientes, de sus formas de trabajar y de las necesidades que tienen para darles satisfacción.
3. Autonomía y espíritu empresarial. Estas empresas son básicamente innovadoras, permiten y alientan a sus empleados a hacer permanentemente cosas nuevas.
4. Productividad por el personal. Las empresas excelentes son empresas que respetan al personal, que alientan la colaboración entre ellos y que la productividad mejora gracias a ellos.
5. Movilización alrededor de un valor clave: para estas empresas la filosofía

fundamental de la organización es más importante que ninguna otra cosa, porque ella es la que los pone en marcha y hace que ocurran.

6. Se dedican a lo que saben hacer. Los conglomerados no consiguen en general la excelencia porque están frente a situaciones que requieren actitudes y aptitudes diferentes y esto los confunde. Hacer lo que uno sabe hacer es lo que distingue a las compañías excelentes.
7. Estructura simple y poco personal. Aunque una empresa sea grande puede tener una estructura que sea sencilla, puede también estar dividida en divisiones que no sean muy grandes y puede tener pocos niveles.
8. Flexibilidad y rigor simultáneamente. Estas empresas son centralizadas respecto del respeto a los valores básicos de la empresa y en cambio son descentralizadas respecto del desarrollo de productos y de los talleres. Esto hace que la acción esté

concentrada intensamente alrededor de ciertas maneras de ser, mientras que la innovación está libre de manejarse a su antojo.

Que pasó

El libro sobre la excelencia fue un boom. No solo fue leído -o al menos comprado- por mucha gente sino que dio lugar a seminarios, a la formación de instituciones, a premios a la excelencia, etc.

En realidad el concepto de excelencia era más un ideal que un cuerpo de doctrina. De hecho su aplicación fué heterogénea. En última instancia el mismo Peters, en un seminario en Buenos Aires al que asistí, reconoció que nunca pensó que el libro, que era un estudio sobre empresas, tuviera tanta repercusión. Seguramente si se hubiera llamado "Análisis del éxito" o algo diferente al título que tuvo, así hubiera sido.

*Porque la excelencia es un fracaso del
management*

En realidad la excelencia fue una idea genérica y el análisis de Peters es esto, un análisis. El ímpetu que tomó fue una acción casi diría instintiva de repercusión: los demás lo hacen. Como alguien, dijo un best seller es un libro que se vende mucho, lo cual encierra la paradoja que un libro que se vende mucho es un best-seller, lo que no significa que sea mejor sino solamente eso: se lee mucho porque se vende mucho y se vende mucho porque es un best-seller. Algo así pasó con la excelencia, de lo cual no es responsable Peters, quien simplemente hizo un análisis que tuvo que salir a defender de inmediato porque las empresas excelentes empezaron a tener problemas. Como en los casos de las últimas décadas, la excelencia es un fenómeno de contagio colectivo que no excede lo que puede considerarse como ser bueno en lo que se

hace.

CAPITULO 12

LOS PREMIOS A LA PRODUCCION

El taylorismo podía manejar la producción en línea. Pero le quedaron fuera de su control las máquinas que no están en línea y que como el torno, la sierra y otras, requiere un manejo específico de un operario calificado para trabajar la pieza de que se trate.

El manejo de este problema se buscó a través de la incentivación económica. La idea básica se concretó a través de los premios a la producción. Las ventajas que se enunciaron fueron:

1. mayor productividad
2. mayores ganancias para el empleado y para la empresa.

Las desventajas que plantea este mecanismo

son las siguientes:

1. Las formulas suelen ser difíciles de comprender
2. Su calculo suele ser complicado y siempre es mas engorroso que el pago por tiempo
3. Los cálculos de tiempo provocan inquietud y resistencia y cualquier error en ellos causa trastornos económicos para el empleados y para la empresa
4. No toma en cuenta el facto humano con lo que crea dificultades
5. Suele provocar la fatiga del empleado y su surmenage
6. Por la misma razón queda en riesgo la salud del empleado y se aumenta la posibilidad de accidentes
7. Provoca malestar por las diferencias de remuneración entre los que están en estos regimenos y los que no lo están. También cuando se aplican diferentes métodos en distintos sectores de la empresa.

El método que se empezó usando fue el más natural es decir, de premio por pieza. Se determinaba cual era la producción básica y todo lo que se hiciera por encima de esto se pagaba con un premio. También se aplicó el criterio del premio por diferencial horario. Si la producción se debería de haber hecho diez horas y se hacía en seis, el excedente de lo producido en el tiempo restante iba como premio.

Estos sistemas tenían sin embargo a criterio de las gerencias producciones que premiaban en exceso al personal. Entonces Valleé ideó un sistema que acotaba esto y establecía un tope a partir del cual la línea del premio se achataba. Halsey, Bedaux, York, Rowan, Barth, fueron especialistas que idearon sistemas que seguían esta idea básica de acotar el exceso con distintas fórmulas, que tuvieron amplia aplicación en el S. XX.

En otra línea algunas empresas aplicaron un método que incrementaba el premio por pieza

y daba una progresión mayor, premiando en más del 100% la producción excedente.

Una cuarta forma de enfrentar la cuestión fue la de los premios en los que la remuneración varía en forma distinta del rendimiento. El primero fue el de Taylor, quien en 1880 ideó un sistema de remuneración que exigía más al operario. Según decía él mismo, este método servía para seleccionar automáticamente al personal y los menos capaces debían retirarse o agotarse.

Merrick ensayó una variante más flexible del método de Taylor y Gantt, discípulo de Taylor, ideó un sistema tratando de hacer el sistema de su maestro más humano. Finalmente Emerson desarrolló un sistema similar a los anteriores.

Porque los premios a la producción son un fracaso del management

El primer problema de los premios a la

producción está enunciado más arriba en la lista de desventajas que tenían. Pero además el problema de los premios a la producción fue que la base y la estructura eventual del sistema tenía que ser aplicada por ingenieros especialistas que medían tiempos en las fabricas. A lo largo de los años fue evidente que los ingenieros eran manipulados por los operarios quienes trabajaban a un ritmo diferente cuando les tomaban los tiempos, distorsionando así los resultados finales. Sin embargo esto no fue tan sencillo de manejar. De hecho los premios parecieron ser un gran éxito durante varios años. Los ingenieros que habían tomado los tiempos habían sido impulsados por su éxito a puestos de dirección o superiores. Era difícil decirle a un CEO que lo habían manipulado cuando tomaba tiempos. Hubo que esperar algunas décadas antes que el mito de los premios tomara perspectiva y antes de que esos ingenieros se retiraran. El resultado de los premios no fue bueno y

los premios por rendimiento lo único que demostraron fue que los seres humanos pueden burlar los sistemas en su propio beneficio cuando les conviene.

Sin embargo los premios se mantienen para los vendedores. Parece que dan buenos resultados y no hay una reclamación contra ellos. Es evidente que el criterio de que las personas actúan mejor frente al premio económico ha superado aquí a la idea de que puede haber manipulación del sistema. Sin embargo esto es una falacia. Las bases de los resultados de las ventas las dan los vendedores en negociación con los gerentes. El resultado no es científico de ninguna manera, sino que es simplemente el resultado de un tira y afloja donde se juega la necesidad de la empresa por vender, los resultados anteriores del vendedor y el carácter de las personas involucradas, además de cuestiones totalmente secundarias en apariencia como el poder de seducción, el aspecto personal, las

relaciones personales, las relaciones con terceros, la pertenencia a la misma institución religiosa o deportiva, etc., que no son secundarias en absoluto sino solo primarias en diferentes casos.

De hecho las bases de los premios a la producción pudieron controlarse ya que la maquina era la misma y la pieza que había que hacer también. El vendedor siempre tiene universos cambiantes, cada lugar y cada año (o mes) son diferentes y la dialéctica del vendedor es conocida universalmente, no en vano es vendedor. Pero es difícil que los gerentes reconozcan estos hechos y se opongan al sistema. El riesgo de un boicot no expresado y una caída abrupta de las ventas es demasiada amenaza como para que ningún gerente quiera exponerse. Lo que no significa que el sistema no sea tan malo como el premio a la producción y que en este caso no sea aun más perverso que en el caso de la producción, ya que las relaciones personales toman una preeminencia única, que convierte al sistema

en algo manipulativo en toda su estructura.

CAPITULO 13

LAS PERSONAS SON MALAS: HAY QUE CONTROLARLAS

Este criterio común en las empresas se inicia en realidad en Calvino. El consideró que las personas eran malas por naturaleza y que por lo tanto lo único que podían hacer era esforzarse para no hacer el mal. En cuanto dejaran de esforzarse harían el mal. Esto se transmitió a distintas corrientes del protestantismo, y tuvo un efecto decisivo en la ética del capitalismo.

La revolución industrial se desarrolló básicamente en áreas protestantes, donde la doctrina de Calvino estaba presente. Esto hizo que se partiera de la base de que las personas debían ser controladas porque sino

actuarían mal. Cuando tratamos el tema de la calidad hicimos referencia a la observación que los japoneses hacían del cristianismo, a partir de la observación de lo que ocurre en las empresas de origen cristiano.

En las empresas se han establecido a partir de estas creencias diferentes formas de control, comenzando por el reloj de control de entrada o la firma en la entrada antes de que hubiera otras formas. El mismo sistema se usaba y se sigue usando para controlar la salida del personal. También se establecieron organizaciones con poca libertad de acción, donde había un supervisor cada no más de diez empleados. La función del supervisor era simplemente la de recorrer los puestos de trabajo para ver que cada uno estuviera haciendo su trabajo. El "time-of-span" que usara Elliot para desarrollar su sistema de evaluación de tareas, era mínimo. Nadie podía hacer mucha tarea sin que el supervisor viera que estaba haciendo y como lo estaba haciendo. Así apareció aquello de sentir el

aliento del jefe en la nuca lo cual no era una afirmación lírica, sino una realidad física. Los controles se realizaban también si la persona se declaraba enferma o cuando iba al baño. A quienes tenían algún tipo de ropero, se les revisaba el lugar periódicamente, a quienes salían se los revisaba por si se llevaban algo. En ocasiones se pusieron espías internos para que controlaran lo que ocurría. Los controles han sido y son infinitos y siempre tienen una base convenientemente racionalizada para justificarlos.

Pero la necesidad de control no está basada en hechos sino que es una necesidad basada en prejuicios. La creencia en la que se basa es la que describimos al inicio de este capítulo y no se hace un análisis de las consecuencias, no se hace un análisis de las alternativas, no se busca nueva información. Solo se actúa. Se empezó a hacer así hace casi doscientos años y se sigue haciendo de diferentes modos, con diferentes técnicas. No

importa si el otro tiene armas de destrucción masiva, lo que importa es que yo lo controle, porque él es malo. Las consecuencias que pueden sobrevenir de ese acto no me interesan en ese momento. Si después alguien en la guardia se excede, hay una pelea, alguien sale herido, se lo merecía si es el empleado el que ha sido herido o demuestra que el empleado es una mala persona si el guardia es el herido. Según el punto de vista de la gerencia, en un caso así el sistema que está en práctica no tuvo nada que ver con la agresión, aunque en realidad haya sido la causa de lo ocurrido.

Las personas que saben que son controladas saben que no se tiene confianza en ellas. Las personas que sienten que no se tiene confianza en ellas no actúan positivamente hacia quien desconfía de ellas. Todos los sistemas de management de las últimas décadas han partido de la afirmación de que había que tener confianza en las personas para lograr mejores resultados, desde Elton Mayo en 1930,

por si la experiencia humana de los miles de años anteriores no fueran suficientes para los conductistas.

No cabe duda que hay personas que actúan a veces con maldad. Pero no merece la Humanidad ser condenada por ello. Lo que habrá que hacer será tomar medidas con esa específica persona por ese específico acto. Y además hay que hacerlo con rapidez y con dureza. En el otro extremo de la desconfianza basada en el prejuicio está la debilidad de nos dar los castigos en tiempo y forma. La ley está hecha para ser cumplida y ninguna ley es cumplida por mucho tiempo si no está apoyada por castigos específicos y concretos. Esto no significa que tengamos que montar sistemas de desconfianza en nuestros grupos de trabajo que sirven solamente para aumentar el conflicto y hacer que las personas no se comprometan sino que se defiendan.

Porque el principio de que las personas son malas y hay que controlarlas es un fracaso del management

El control universalizado es solamente una manera de perder la relación con las personas que conforman la organización. El más antiguo y acendrado, el del control de entrada, he hecho personalmente la experiencia de eliminarlo, bajo la responsabilidad de los supervisores y el resultado ha sido mucho mejor que haciendo un control de entrada y de salida. El ausentismo disminuyó, la satisfacción aumento en las encuestas, los conflictos disminuyeron en esas mismas encuestas y en la vida cotidiana. El fracaso es en este caso un fracaso que aparece oculto porque la conducción sigue adelante. Los costos de esto, sin embargo, son ineludibles. Piense solamente como se siente usted con quien desconfíe de su honestidad.

CAPITULO 14

LA MOTIVACIÓN ES EL DINERO

Desde el comienzo de la Revolución Industrial se supuso que el dinero era motivador. La base de esto está en el capitalismo mismo, donde la virtud motivadora del sistema es el capital. Se deduce por lo tanto que quien quiera tener éxito dentro del sistema capitalista tendrá que tener el dinero necesario para poder formar parte del sistema. Entre esta necesidad específica de que el capitalista necesite capital hasta el punto en que el dinero sea un motivador hay un paso que ha sido cuidadosamente obviado. Se ha pensado asimismo que en una sociedad donde el marketing impulsa a tener más, la necesidad que impone ese marketing empuja a

las personas a querer tener más dinero y por lo tanto se dice, el dinero es motivador.

Esta misma ideología que parte del progreso permanente es otro impulsor que parecería requerir dinero para producirlo. Es cierto que la ideología del progreso permanente fue dejada de lado por los Estados Unidos con la crisis del petróleo de los 70, pero es también cierto que se mantiene la idea de que toda persona tiene que tratar de progresar hasta el infinito, o sea no hay límite para el progreso. Decir de alguien que se conforma con algo es una apreciación despreciativa en nuestra cultura. Esto refuerza la necesidad de dinero y refuerza asimismo la idea de que el dinero es motivador. Por último la cantidad de personas pobres que viven en el mundo para salir de ese estado, necesitan dinero. Por lo tanto el dinero es motivador.

El capitalismo, la necesidad de comprar, el progreso y la pobreza son pues cuatro elementos que parecen apoyar al dinero como

motivador. Sin embargo todos ellos tienen aspectos complejos. Veamos cada caso brevemente:

1) El impulso a ser capitalista esta confundido con el impulso a ser empresario. El capitalismo, en contra de lo que se pueda suponer, no está basado en el capital, sino en el espíritu de emprendimiento. Este espíritu de emprendimiento necesitaba de una cantidad de capital y nuevamente se confundió la cuestión al definir mal el problema. Recordemos lo que decimos respecto de esta cuestión en el Capitulo I. Una mala definición del problema lleva a conclusiones erradas y este es un caso más. Porque además ahora ocurre que para iniciar una empresa no se necesita específicamente capital. Muchas empresas han nacido en un garaje de una casa y se han desarrollado sobre la base de las ideas de sus componentes y no sobre la base de tener un

capital que les permitiera comprar elementos para explotar alguna actividad.

- 2) La necesidad de comprar cosas es un defecto esencial de nuestro sistema pero efectivamente impulsa a las personas a comprar. Con o sin crédito la apetencia se crea de todas maneras y las personas viven muchas veces en permanente estado de necesidad y de carencia. Para ellas parece que el dinero es esencial y efectivamente es necesario para poder comprar.
- 3) El impulso a progresar está basado en las habilidades de la persona. El supuesto de que es suficiente con recibir una buena herencia, ha muerto. La experiencia ha mostrado la cantidad de herederos importantes que han terminado mal sus vidas. La habilidad de la persona tiene que ver con cuestiones de formación e información. Solamente a partir de esas habilidades una persona puede progresar con más o menos firmeza. El dinero será

eventualmente una consecuencia secundaria de ese progreso que algunas personas posponen frente a la posibilidad de trabajar en un buen centro de investigación, en un proyecto interesante, etc.

- 4) Por último el caso del pobre que necesita dinero para salir de su estado, si bien es cierto, no es por de pronto la persona que trabaja en una empresa, ya que su calificación no le permite hacerlo. Pero además en realidad, nuevamente, el problema está mal definido. Darle dinero a esa persona podrá evitar que se muera de hambre, y es positivo ayudarla a sobrevivir, pero no soluciona su estado de pobreza. Para salir de ese estado la persona necesita aprender alguna habilidad que le permita sustentarse, o sea no cualquier habilidad, sino una que sea requerida por el mercado.

Porque el dinero-motivación es un fracaso del management

En el campo de la empresa los estudios de Herzberg fueron contundentes en cuanto al papel motivador de la remuneración.

Recordemos que Herzberg llevó a cabo sus estudios en países de América y de Europa en una muestra muy grande, y sistemáticamente el resultado que obtuvo fue que la remuneración era un motivador inmediato y que después producía insatisfacción y conflicto. En realidad la remuneración era más causa de conflicto que de satisfacción. Este hecho había sido ya descrito por la psicología: toda estimulación externa tiene que ser realimentada permanentemente. Si el estímulo externo no es realimentado, decae y termina por no ser estimulante. Por esto la pasión es corta, ya que pierde su validez el estímulo que la provoca y que la mantiene porque la pasión es muy exigente para poder mantener

ese nivel de euforia. Lo mismo ocurre con cualquier otro mecanismo motivador que venga del exterior de la persona. La única motivación que se mantiene es la estimulación interna de la persona. La creencia en determinadas cosas hace que la persona actúe en consecuencia. Recordemos la secuencia que se iniciaba con la creencia y terminaba en la voluntad y la acción. Si la creencia existe, la voluntad se mantiene. Esta creencia es la que hace que la persona se mantenga motivada, porque lo que se busca con el dinero es que la persona tenga "motivo para ", que eso es la motivación. Si no tiene ese "motivo para "hacer o no hacer algo, la persona modifica su actitud y deja de actuar en el sentido en que lo hacía o que se esperaba de ella.

Como las empresas actúan mayoritariamente como si el dinero fuera motivador, producen un círculo vicioso que incentiva la creencia y hace que las personas refuercen esa creencia inicial. De esta manera el conflicto necesariamente tiene que incrementarse y

además sin solución estructural posible, porque los sueldos no se pueden aumentar permanentemente. Esto hace que haya un sedimento de descontento en las organizaciones que es imposible de eliminar, más allá de la teoría de Dahrendorf.

Para evitar esta situación las empresas tendrían que hacer hincapié en los elementos permanentes de la motivación tales como el logro y el desarrollo personal, pero esto significa poner atención en las personas y en las formas de trabajo y esto es mucho más pesado de hacer, no desde el punto de vista económico, pero sí desde el punto de vista de dedicación y de actitud del management. Entonces es más fácil seguir con la falacia de que el dinero es motivador.

CAPITULO 15

LOS DESPIDOS MASIVOS

Son despidos masivos los que involucran el 10% o más del personal de la empresa.

Tradicionalmente los despidos masivos fueron considerados un daño que si se podía evitar, se evitaba. Las formas de no hacer despidos masivos fueron diversa, entre ellas, la reubicación del personal la apertura general a ciertos premios para quien eligiera irse o un plan de mediano plazo para alcanzar la meta de disminución, que convirtiera el proyecto de despido masivo en un proceso de erosión de la cantidad a lo largo de tareas a cinco años.

Las empresas que producían despidos masivos eran además castigadas con una caída del valor de la acción en la Bolsa, porque se entendía que esa decisión era una determinación desesperada frente a la situación de la empresa y por lo tanto disminuía la credibilidad de la acción bursátil.

Pero el 6 de mayo de 1990, Susan Faludi, en un extenso artículo en el Wall Street Journal,

presentó el caso de Safeway Stores, que despidió 63.000 empleados para ser más "lean and mean" (pequeños y enfocados). La acción subió su valor porque Faludi mostró como esa acción había subido la ganancia para sus ejecutivos a 800 millones en los cuatro años siguientes. Con este acto se rompió la tendencia al castigo de quien despedía y se abrió una nueva tendencia. Feludi también mostró que la acción había producido suicidios, intentos de suicidios, divorcios, familias rotas, pueblos devastados económicamente, chicos dejando el colegio. Por otra parte y esto es notable, durante los años anteriores, a través de diferentes estrategias la empresa se había duplicado y el valor de la acción se había triplicado. ¿Para que cometer semejante arrasamiento social? Sin duda que no era claro. Pero había sido una gran ganancia y el daño no fue suficiente para los excitados "takeoverers" de Wall Street que no castigaron el absurdo social, el abuso de poder contra tantas personas y prefirieron dar ganancia a quien lo había hecho. A partir de ese momento los despidos masivos bajo distintas denominaciones, fueron habitualmente premiados

con una suba de la acción y así mucha gente sufrió ese abuso.

Los despidos masivos tienen la ventaja aparente del ahorro que se lleva a cabo. Sin embargo en la medida en que la ley establece una indemnización, hay un costo que se evita mencionar pero que demora un tiempo en ser amortizado, tiempo que depende de cada ley, de las personas involucradas según su edad, antigüedad u otras características que la ley considere.

Porque los despidos masivos son un fracaso del management

Los despidos masivos son un fracaso por de pronto, porque están planteados de improviso sin haberse previsto que se iba camino a un excedente de costo que debía ser tratado con tiempo. El management aquí demuestra su falta de habilidad par adelantarse a un conflicto tan grave como éste. Además su fracaso se hace evidente si consideramos los resultantes de esta decisión. El resultado de los despidos masivos tiene por lo menos tres aspectos a considerar:

1. la relación interna
2. la relación social
3. el daño a los despedidos

1. La relación interna

Una vez que se produce un despido masivo el nivel de conflicto interno crece fuertemente. Solamente las sospechas de que se vaya a producir ya hace nacer malestar y hace aumentar el conflicto. Una vez que se ha hecho, el miedo se generaliza y esto se vuelca en las actividades que se hacen más lentas, inseguras y desconfiadas. Todo el mundo teme perder su puesto y siente bronca por los "amigos" que fueron despedidos. Y pongo la palabra amigos entre comillas porque en general no se conocía a quien fue despedido, pero el temor a sufrir la misma suerte hace que se recategorice la relación con esas personas. En todo caso el miedo y la bronca permanecen. Algunas empresas luego que lo han hecho, anuncian que se ha terminado. Otras dejan flotando la cuestión. He conocido una empresa donde se ha mantenido ese clima por seis años y si no parecía haber mucho daño es porque la industria petrolera tiene mucho

margen de ganancia. Otras empresas van más allá y dicen que esto, que nunca antes había ocurrido, no volverá a ocurrir. Esta es una afirmación optimista y no exenta de riesgos en un mundo como el actual, a menos que se decida instaurar una política muy fuerte al respecto. Las personas suelen reaccionar positivamente ante esta afirmación, una vez. No solamente porque lo crean sino porque quieren sentirse seguras nuevamente y prefieren tomar el riesgo de confiar. Pero si vuelve a haber otro despido masivo la confianza está definitivamente rota por un largo tiempo. Las leyendas empresariales duran muchos años y a veces se escucha sobre algo como si hubiera ocurrido hace poco y cuando se investiga fue algo que ocurrió hace diez años. Por otra parte el despido masivo no permite reorganizar los sectores. Quedan así flecos entre los puestos, cosas que no hace nadie, vacíos que producen errores por falta de información adecuada, clientes o proveedores maltratados. En general se tarda mucho tiempo en reorganizar los sectores afectados, ya que raramente las gerencias se sientan a

considerar como deben redistribuirse las tareas.

2. La relación social

En los casos de despidos masivos, la imagen de la empresa se deteriora. No importa que la acción suba, la imagen baja. Porque para la gente una empresa que tiene que hacer un despido masivo es una empresa que no anda bien, que tiene dificultades, pero además es una empresa que no tiene sensibilidad social y aumenta el mundo de los desocupados que ha dejado de ser el 3% tradicional para escalar a cifras habituales en el orden de los dos dígitos. Esto es muy alto y aunque nos hemos acostumbrado a que el 10 o 12% de nuestros congéneres no tienen trabajo, cuando vemos que hay despidos masivos la realidad se reactiva.

Por otra parte frente a situaciones semejantes es habitual que haya manifestaciones públicas, desordenes de cierto nivel y que los movileros de los noticiarios se regodeen. Preguntan a todos los que están por los alrededores y editan todas las opiniones negativas sobre la empresa y las ponen al aire en la emisión

siguiente. Flaco favor le hace esto a la relación con los clientes que temen un abastecimiento en tiempo y forma y con los proveedores que temen que no se les pague, dadas las dificultades de la empresa, tan graves como para producir un despido masivo.

3. El daño a los despedidos

El daño a los despedidos no es menor. En el caso de la Safeway Stores que hemos mencionado antes, los daños parecen mayores, pero solamente porque la cantidad de despedidos fue mayor. Los despidos rara vez no producen daño. Cuando son masivos el daño es más difícil de controlar y es más difícil ayudar a la reinserción del despedido y al tránsito por el daño personal. Porque el despedido sufre el daño de ser elegido como el peor que otros (no importa como se adorne el hecho), sufre asimismo el daño del abandono que es una de las cosas que más nos duele a los seres humanos y por fin tiene que soportar el descrédito frente a su mujer, a sus hijos, a su familia, el descrédito frente a su vecindario. Todos ellos se conmueven o

pretenden hacerlo, pero en mayor o menor medida lo habitual es que piensen que el despedido no es el mas brillante ejemplar del genero humano, para decirlo amablemente.

La caída en el poder adquisitivo producto del despido, significan problemas en la familia, pérdida de desarrollo en los hijos que tienen que dejar actividades o colegios,

Pérdida de amigos a los que no se puede seguir el tren de vida de antes por modesto que este fuera, y el temor a que habitualmente no hay red para esta caída. Se dice que esto aumenta la delincuencia pero no es tanto este daño el que ocurre cuanto el que se inflingen las mismas personas habitualmente seres responsables que frente a la desesperación tienden mas al suicidio que al asesinato.

En síntesis es evidente que el despido masivo es un fracaso del management, por la falta de previsión de la crisis que este hecho implica, por la falta de enfrentamiento adecuado de la crisis, por los altos precios económicos que supone, por los daños personales y sociales que produce y por el daño que todo esto hace a la empresa.

CAPITULO 16

LA COMPETENCIA EN EL TRABAJO

Lo habitual es que cuando se habla de trabajo o de negocio, se piense enseguida en la competencia. Hay que tener un negocio que pueda enfrentar a la competencia y pueda ganarle, hay que ser una persona que pueda competir en el mercado de las personas y esté en condiciones de ganar en ese mercado. En definitiva tanto el negocio cuanto las personas, en el sistema actual, tienen que competir.

Esto ha llevado a afirmar y a poner en práctica que la competencia de las personas tiene que empezar por el lugar de trabajo. Las personas, se dice, tienen que competir en el trabajo. Algunas empresas aplican esta idea explícitamente mientras otras lo hacen implícitamente exigiendo que se gane y

menospreciando a quien no lograr superar a su par. Esta idea implica que las personas luchan entre si para conseguir mejores resultados, adelantarse al otro, perjudicarlo si es necesario. Todo eventualmente con una sonrisa en los labios, porque en las empresas serias no se levanta la voz ni se hacen ademanes. Este es por lo menos el mito.

Lo que ocurre cuando se explicita semejante idea o cuando se le da espacio de una manera implicita, es que las personas tienen que usar parte de su tiempo pensando que hacer para ganarle al otro y tienen que pensar de que manera el otro tratará de ganarles o de perjudicarlos y cuales son las contraofensivas o acciones defensivas que se deben poner en práctica.

Si algo hay que temer en una empresa es que todos sean personas con potencial, porque entonces, no importa cual sea la politica de la empresa al respecto, la competencia interna se hará más dura. Es bueno que en la empresa haya una cantidad de personas sin potencial y sin deseos de cambiar.

Estadísticamente esta cantidad oscila en general, según las empresas y las épocas, entre un 40 y un 50% del total de empleados de una empresa. Esto permite que haya una base administrativa estable en la que y con la cual, la empresa desarrolla sus actividades. Así que en vez de ser despreciativo con esas personas o de empujarlas a lo que será seguramente un fracaso personal, es mejor respetarlas y dejarlas en paz.

Los demás naturalmente quieren mas trabajo y/o quieren ascender. Lo cual pone a la gerencia ante la doble dificultad eventual que supone esa presión:

1. Darle más tarea a una persona supone sacársela a otra o crear una nueva tarea. Si este es el caso no habrá problema, pero si hay una tarea que hacía otra persona y que ahora pasa a esta que quiere hacer más trabajo, se crea un conflicto con la persona a quien se saca ese tema;
2. Promover a alguien que no tiene potencial es crearse dificultades futuras. No todo el mundo que quiere ascender tiene

potencial. Algunas personas quieren ascender pero no tienen potencial. Este es un problema que se suele manejar haciendo rotar a la persona por distintos puestos, lo cual puede hacer que mejore su posibilidad de encontrar alguno que calme sus ansias o confrontarlo con la realidad de lo que sus supervisores consideran, y esto nuevamente es una forma de crearse un conflicto, a menos que -a veces ocurre- la persona acepte una realidad que ya suponía.

3. Quedan luego quienes tienen potencial y quieren que se les reconozca dándoles puestos de mayor importancia. Los problemas con ellos son los siguientes:

- La preparación: la persona tiene que entrenarse en tareas que le vayan dando experiencia en el puesto que se supone que ocupará. Lo que hay que tener en cuenta que no hay forma realmente efectiva de saber si la persona tendrá éxito en el nuevo puesto, máxime si se trata de un puesto de nivel superior al que tiene. Ningún test ni prueba nos aseguran el

- éxito en un cambio de nivel de la persona;
- Los tiempos: los tiempos posibles suelen ser mayores que los tiempos de la ansiedad del empleado. La forma de manejar ese conflicto es establecer un programa cuando se acerca ya el tiempo de relevo;
 - La oportunidad: tiene que darse la oportunidad de mejora dentro de la organización. No se deben crear puestos que distorsionen las necesidades de la empresa ya que se supone que esa organización es la adecuada para alcanzar los objetivos propuestos. Este suele ser un tema de conflicto ya que va contra la ansiedad del empleado con potencial.

Ahora bien, si en vez de mantener el control de estas situaciones se estimula la competencia interna, lo habitual es que se pierda el control y se complete el fracaso del management.

Porque es un fracaso la competencia interna

A este respecto podemos hacer notar las siguientes observaciones :

1. Ante todo, el estímulo de la competencia interna hace perder tiempo a las personas y saca el foco de la competencia que hay que desarrollar, que es la competencia externa o sea la competencia en el mercado. Ese tiempo se pierde para la empresa y se dilapida en luchas internas.
2. Crea un mal clima de trabajo. Las personas están enfrentadas y las que creen que tienen potencial terminan por involucrar a quienes trabajaban haciendo su tarea en paz. Las personas nerviosas no hacen las tareas con la misma eficacia que las personas que aplican sus habilidades sin estrés. El

resultado es tareas mal hechas, información defectuosa, productos defectuosos, mala relación con los clientes y con los proveedores.

3. Los managers que aplican este tipo de política muestran con orgullo la ansiedad con que las personas trabajan confundiendo de esa manera estrés y nerviosismo con eficacia. En una conocida empresa petrolera el gerente de compras tenía la mala suerte que cada vez que su jefe entraba a su oficina, él estaba llenando la pipa reclinado en su asiento. El jefe se hizo a la idea de que era ineficaz y lo echó. Tuvieron que poner tres personas en su lugar para hacer el trabajo.

4. La ideología del esfuerzo tiene que estar adecuada al hecho de que la competencia tiene que hacerse hacia afuera y que lo que hay que hacer hacia adentro es la coordinación. Un grupo de personas que actúa coordinadamente, haciendo cada una su tarea

es como un equipo deportivo. En este se ve con claridad física, el resultado de la cooperación y de la coordinación. Cuando uno se adelanta el otro lo cubre, uno corre hacia un costado demarcándose para facilitar el pase de su compañero. Cada uno tiene su función y si la cumple el equipo ganará. Promover la competencia interna entre los empleados lleva exactamente a lo contrario.

Estas son las razones básicas por las que la competencia interna es un fracaso, siendo la función del manager coordinar, como parte de su tarea de liderazgo y no promover o aceptar el enfrentamiento de su personal.

CAPITULO 17

LAS BUENAS TÉCNICAS CON QUE SE FRACASA

Seguramente hay otras, pero hemos querido mencionar estas buenas técnicas con las que se fracasa en la empresa. Como nada es perfecto en esta vida, la aplicación equivocada lleva al fracaso y este es un fracaso de esa empresa, aunque no sea un fracaso de las empresas. No es un fracaso del management, sino solamente un fracaso de ese management. Como se suele decir, no importa si los casos de mortandad en esa enfermedad son solo del 1%, si ese 1% soy yo. Para mi es el 100%. Estas empresas en las que el management fracasa en la aplicación de una buena técnica, producen un fracaso del management en lo que a los empleados de esa empresa concierne y en lo que a los resultados de la empresa respecta. La proliferación de estos casos hace que se

consideren malas técnicas algunas que son adecuadas o aun positivas y que se desacreditan por una sucesiva mala aplicación de las mismas.

Las buenas técnicas mal aplicadas a las que nos referiremos son las siguientes:

- 1.Objetivos
- 2.Presupuesto
- 3.Descripción de tareas
- 4.Evaluación de desempeño
- 5.Capacitación
- 6.Delegación
- 7.Comunicación

En cada uno de los casos haremos una breve consideración del asunto ya que cada uno de ellos es material suficiente para tratamientos mucho más amplios.

Objetivos

La consecución de algunas metas a lo largo de un periodo fiscal se hizo notoriamente más complicada y menos eficaz. Las empresas tuvieron que reconocer que no siempre se

lograban esas metas pero que además eso se debía a la falta de coordinación de los distintos grupos de la empresa para lograrlas. Por otra parte las teorías grupales de trabajo, impulsadas en particular por Likert, producían un resultado que difumaba las consecuencias de los actos en el grupo, sin que se pudiera establecer de quien era la responsabilidad y como se podía solucionar la cuestión.

Así fue como a fines de la década de los 60 se inició la técnica de los objetivos, una forma más estructurada de determinar y establecer como se cumplirían las metas del año fiscal de la empresa.

No bien se iniciaron los objetivos, comenzaron las discusiones sobre diferentes aspectos. El primero fue aquel de "¿los objetivos de quien?", haciendo referencia a si el empleado tenía simplemente que aceptar los objetivos del superior o si se trataba de un acuerdo o si, aun más, eran las propuestas del empleado las que debían ser vistas por el manager y luego acordadas. Otra cuestión era la discusión sobre si los objetivos se hablan

cumplido o no; y también sobre cuán importante era cada objetivo, cual sería la incidencia en el sueldo o en la gratificación, cual era la responsabilidad del que hacía los objetivos si no tenía los medios, en que época había que escribirlos y en que época había que evaluarlos y quien debía aprobarlos. Los objetivos eran una buena idea, eran una técnica adecuada, pero tenían grandes posibilidades de fracasar y de hecho fracasaron, ya que dejaron de utilizarse por varios años. Para esto se esgrimieron diferentes argumentos o no se esgrimieron argumentos. En la realidad de las empresas no se esgrimieron argumentos sino que simplemente se dejaron de hacer y cuando alguien reclamaba los objetivos la respuesta era que no se había tenido tiempo, había mucho trabajo, la competencia... como veremos en otros casos la cuestión de poner por escrito las cosas hace huir a las personas que prefieren refugiarse en el malentendido de lo hablado, malentendido del cual tiene siempre la culpa el otro. Amparados en varios argumentos reales y en otros falaces y

escudándose en la cantidad ingente de trabajo que había que cumplir los manager de los distintos niveles y los empleados involucrados dejaron que los objetivos decayeran y se convirtieran en un fracaso más del management. Pasados esos años -y décadas- de abandono, los objetivos son revalorizados en algunas empresas, que ahora parten de la idea de que no es una moda que hay que actuar sino que es una técnica valiosa que puede servir al management. Embarcados en esta nueva acción varios grupos gerenciales han vuelto a fracasar. Esta vez las causas son más fáciles de detectar y si bien algunas siguen siendo las tradicionales, otras son simplemente errores de implementación técnica.

Porque fracasan los objetivos

Los objetivos fracasan por uno o más de los siguientes puntos:

1. la medida en la que el management se involucra: enunciar el deseo de hacer objetivos no es suficiente. Hay que hacer un

seguimiento, hay que convencer, hay que estar sobre cada una de las personas involucradas hasta que se hace carne en la organización el uso de los objetivos. Todo cambio tiene un proceso al que hemos hecho referencia en otros textos. El seguimiento es un elemento final irremplazable sin el cual decae el cambio. La implementación de un sistema de objetivos requiere que cada manager este convencido o por lo menos actúe como si lo estuviera y produzca la concreción de los objetivos.

2. los objetivos están mal escritos. La determinación de la forma de medición del objetivo es fundamental. Este es un punto en el cual la mayoría de las personas que desarrollan objetivos lo hacen mal. Al establecer defectuosamente la forma de medición, cuando llega el momento de establecer si el objetivo se cumplió o no, empiezan los problemas, las dos partes discuten creyendo que ambas tienen razón y en definitiva el sistema cae, porque en realidad no ha resultado útil más que para producir discusiones.

3. no están establecidas las ayudas que se requerirán y entonces cuando el responsable por los objetivos tiene que alcanzar cierto punto en el cumplimiento, se encuentra con que no tiene los elementos para hacerlo. Alguien que tenía que proveerlos no lo ha hecho. Otra vez empiezan las discusiones pero como no habla habido una buena comunicación con quien debía aportar ese algo, otra vez el objetivo se demuestra inútil y su uso decae.

4. los objetivos están ligados a las gratificaciones o bonus sin tomar en cuenta el desempeño de la persona. Así resulta que el objetivo ha sido alcanzado pero a un costo pírrico para la empresa. Si la gratificación toma también en cuenta el desempeño quien tenga que cumplir el objetivo cuidara de no hacer daño a su alrededor para cumplirlo, pero como esto no siempre es así, lo que importa es lograr un buen bonus y entonces el sistema de objetivos se ve desvalorizado ya que ha contribuido al daño a la empresa.

Presupuesto

Una empresa necesita saber cuales serán sus ingresos y cuales serán sus egresos para poder desempeñarse y modificar eventualmente tendencias. El presupuesto sirve para determinar el aporte y el gasto de cada sector y para controlar que estos parámetros se cumplen y que por lo tanto la empresa va en la dirección que se había propuesto. En algunas ocasiones un mal comienzo llega a corregirse y se concreta adecuadamente la técnica. En otros casos la técnica cae en el vacío y la empresa sigue manejándose por la inercia del día a día.

Porque *fracasa el presupuesto*

Algunos temas que producen el fracaso de esta técnica son los siguientes:

1. La técnica está mal aplicada: esto no suele ser habitual porque es una técnica muy conocida pero no deja de ocurrir
2. los gerentes no dan la información: esto ocurre porque los gerentes no quieren

comprometerse

- 3.no se comunican cambios substanciales en el presupuesto: la falta de intereses hace que ante modificaciones importantes en el presupuesto, sea por nuevos contratos de venta o por mayores costos no se transmitan y el presupuesto pase a convertirse en un papel fuera de la realidad
- 4.el CEO no hace hincapié en la importancia o no hace el seguimiento para su implementación y marcha.

Descripción de tareas

En materia de management, como en muchos otros campos de la vida actual, se habla con mucha ligereza. Cuando se trataba de que las empresas fueran más dinámicas se proclamó que no había que hacer más descripciones de tareas. Esto equivale a que el manager no distribuye las áreas que se deben cumplir entre sus colaboradores, dejando a la buenaventura que cada uno haga lo que crea

convenientes y que el resultado sea cualquiera.

Las descripciones de tareas tienen que ser hojas simples con enumeraciones generales pero suficientes. No deben ser esas pesadas descripciones de cada tarea que se hizo en un momento para hacer los estudios de tiempos de los puestos o en otro tiempo para contrarrestar la idea del trabajo en grupos sin coordinador. Pero tienen que existir para determinar básicamente quien hará que grupo de cosas.

En todo caso las descripciones de tareas son instrumentos útiles para la función de coordinación del manager.

Porque fracasan las descripciones de tareas

Algunos de los problemas por los que fracasan las descripciones de tareas son los siguientes:

- 1.El manager quiere manipular a las personas más que ordenar el trabajo: la descripción

se lo dificulta

- 2.el manager no sabe como coordinar a su gente
- 3.las personas no quieren comprometerse escribiendo que harán
- 4.el sistema es pesado o está mal comunicado
- 5.el sistema no se mantiene al dia y decae.

Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño se inició en el correo de los EEUU en 1916. Desde entonces, casi cien años se han probado diferentes maneras de evaluar el desempeño de las personas. No vamos a hacer aqui una exposición de esas diferentes maneras de aplicar esta técnica, no es el lugar. Lo que queremos destacar es que se trata de una técnica muy útil, porque básicamente:

- 1.abre la comunicación entre supervisor y empleado
- 2.hace intervenir al superior de ambos

- 3.compromete la posición de la empresa
- 4.establece la base para disminuir conflictos y llevar a cabo mejoras
- 5.acuerda caminos de desarrollo en general y de capacitación específicamente
- 6.permite determinar el potencial de las personas
- 7.da las bases para futuros movimientos y para el cuadro de reemplazos.

También se la ha usado para establecer aumentos por merito

aunque esto no es deseable. Obviamente estos solos elementos son suficientes para afirmar que esta es una técnica valiosa en una organización.

Porque fracasa la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño fracasa en una empresa por algunas de las siguientes razones, o más de una de ellas:

- 1.El management se resiste a poner su opinión por escrito

2. el sistema no está bien elegido para la cultura de la empresa
3. el sistema no ha sido implementado de manera que las personas involucradas lo entendieran y lo aceptaran
4. las afirmaciones que se hacen en la evaluación no se condicen con la realidad de lo que está ocurriendo
5. lo que se acuerda entre las partes luego el supervisor no lo cumple
6. algunos sectores se resisten a hacerla y no son presionados para que la hagan con lo cual decae el interés general.

A veces se puede levantar esa crisis y se puede revalorizar la técnica. Pero cuando se inicia mal y se rompe la confianza las personas es muy difícil que puedan volver a exponerse a ese proceso. Así el fracaso no se debe a que la técnica sea inadecuada, por el contrario es muy útil, sino al hecho de que las personas en los distintos niveles se resisten y la hacen fracasar para su propio daño y desde luego para el daño de la empresa.

Capacitación

Se ha discutido -y se sigue discutiendo- si la capacitación es un gasto o es una inversión. Hace años atrás el director del Área de una Corporación nueva en el área, me dijo que era la política que el personal se pagara su capacitación porque era para su desarrollo y que esto incluía los cursos de inglés. Le contesté que empezaran a aprender español. La discusión de si la capacitación es una inversión o un gasto es una discusión sobre el sexo de los ángeles. La realidad es que la capacitación es una necesidad. La empresa necesita que la persona que toma un puesto sepa hacerlo bien y para esto tiene que capacitarla porque sino lo hará sobre la base de prueba y error, sin conocer los antecedentes que ya se han probado y haciendo incurrir a la empresa en una cantidad de gastos infinitos. El siguiente paso es que conviene más.

La capacitación, entendiendo por tal todo proceso de aprendizaje sea que se haga en el puesto, en rotaciones dentro de la empresa,

en visitas a otras empresas, en cursos o en alguna otra forma, lo que busca es la mejora de la performance de la persona en la empresa. Pero la forma en que se realiza hace que la capacitación sea un fracaso real o percibido como tal.

Por de pronto y mas allá de matices, lo que no cabe duda es que las personas tienen que estar preparadas para ocupar los puestos para los que han sido designados. Esto es una verdad de Pero Grullo y no seguiremos pues con ello.

Porque fracasa la capacitación

La capacitación fracasa por alguna de las siguientes razones:

- 1.se manda a alguien a un curso como premio y no porque lo necesite
- 2.se manda a alguien a un viaje - especialmente al exterior- en una visita a alguna empresa o centro de estudios, por las mismas razones que las anteriores
- 3.se manda a alguien a un curso que no le

interesa y apenas si lo atiende o si va a las reuniones

4. se acuerda con alguien que vaya a un curso pero luego no se le da el tiempo para que pueda atender a las reuniones, explícitamente o con miradas o comentarios tales como "otra vez el curso", "estos que estudian", etc.
5. se acuerda con alguien una rotación pero nunca hay tiempo
6. se acuerda con alguien una rotación y luego se hace a gran velocidad sin dar tiempo a aprender
7. alguien va a un curso pero nunca se hace el seguimiento de lo que aprendió.
Eventualmente se le pide que llene un formulario sobre si el café era bueno, pero nunca se hace el seguimiento de la aplicación de lo que se supone que fue a aprender
8. alguien va a un curso con la promesa más o menos clara de que eso es para mejorar su posición o para un ascenso, pero esto nunca se produce.

Estas y otras cosas hacen que la capacitación resulte una pérdida de dinero para la empresa y un derroche de tiempo para empresa y empleado. Además resulta muchas veces en resentimiento de la persona que ha sido enviada erróneamente o con promesas y en un descrédito de la empresa frente al personal por acciones de este tipo.

La corrección de estos defectos y la aplicación de criterios como corresponde al desarrollo del personal puede lograr que con el tiempo la capacitación gane crédito dentro de la empresa y los empleados se dediquen a ella con entusiasmo. Pero no es algo mágico. Desacreditar es fácil, pero volver a ganar la confianza es difícil.

Delegación

Nadie acepta que delega mal y muchos acusan a otros de que no delegan. Esto último es siempre falso, lo otro suele ser cierto y

nadie suele tomar en cuenta realmente en una empresa que la delegación es la clave de la potencialidad de una empresa.

Decimos que es falso que no se delega, porque todos los que tienen alguna persona trabajando para si en la organización, le dan algo que hacer. O sea algo delegan. Lo que ocurre más veces de lo que seria recomendable es que se delega mal. Delegar bien significa seguir algunos pasos para poner en práctica la delegación y luego respetar ciertos criterios para mantenerla como veremos en el parágrafo siguiente cuando consideremos porque fracasa la delegación. Pero cuantas más personas estén trabajando en una tarea de la mejor manera, resultará en que el nivel de conflicto será más bajo -o sea la eficacia será mayor-, y será más probable que se tenga éxito y que se necesite menos gente para hacer esa tarea. Cuando esto no ocurre y en la medida en que no ocurra, el desarrollo de las actividades se complica, hay superposiciones, quedan cosas sin hacer y las tareas se llevan a cabo con dificultades innecesarias.

Porque *fracasa la delegación?*

La delegación es un proceso que fracasa por algunas de las razones siguientes:

1. Cuando se incorpora a una persona a un puesto se lo hace desordenadamente: incorporar a una persona a un puesto significa transferirle tareas para las cuales hay que entrenarla y ponerla a prueba. Esto en casi todos los puestos requiere de un cierto tiempo para que vaya tomando el puesto en etapas en cada una de las cuales se le haya enseñado de que se trata y se haya acordado un cierto tiempo para probar que sabe hacerlo; y solo luego agregarle más tarea. Lo que se hace habitualmente es decirle que ese es el puesto y la persona va haciendo las cosas preguntando a los compañeros y por prueba y error. Todo esto le cuesta a la empresa tiempo y dinero y en general problemas de producción o de servicio.

2. cuando se incorpora a una persona a un puesto hay que decirle que cosas puede hacer sin preguntar antes a su jefe. Esta es la frontera de la delegación. Si alguien dice que va a hacer algo o que va a algún lado ya está delegando hacia arriba. La libertad de acción es hacer sin preguntar.

3. cuando se delega algo a una persona no hay que intervenir en lo que hace. Esto rompe la delegación de lo que se le dio y desorienta a la persona que siente que no le respetan lo que le han dicho -no la respetan a ella- y se queda sin saber si en lo futuro tiene que preguntar o hacer: si hace lo pueden corregir, si no hace le pueden llamar la atención por inoperante y si pregunta por no tener iniciativa. La confusión se ha instalado.

Estas tres reglas son simples, pero raramente se cumplen. No importa que la mayoría de los supervisores digan que ellos las cumplen, la realidad de los empleados demuestra que son

pocos los que son claros en la definición y coherentes en el tiempo.

Como en los casos anteriores se puede recuperar la situación pero significará una explicitación del error anterior y la apertura de un periodo para que el empleado pueda confiar en que no se volverá a repetir lo que se hizo antes. Si se vuelve a repetir, no pierda tiempo, renuncie.

Comunicación

La comunicación es de la esencia del ser humano. Los seres humanos necesitamos comunicarnos y de hecho lo hacemos permanentemente. La cuestión es como lo hacemos. El tema de la comunicación es extenso y es profundo. Todos tenemos dificultades en comunicarnos y al hacerlo defectuosamente creamos problemas. Si ponemos a la comunicación entre las técnicas útiles en las que se fracasa, es porque los defectos de comunicación que tengamos producen

dificultades en la operación que tendrán el impacto equivalente a nuestro defecto.

Porque fracasa la comunicación?

Las razones de fracaso en la comunicación son casi infinitas. Algunas de estas son las siguientes:

1. Se comunica algo a la persona incorrecta:
muchos manager le piden cosas a personas que no son las que están a cargo de la cuestión
2. se pide la misma cosa a dos personas:
algunos manager quieren reasegurarse de que se cumpla lo que quieren y piden lo mismo a dos personas
3. no se hacen saber cosas que dejan a otros supervisores o a empleados faltos de información, por olvido, por costumbre o porque se considera que eso es confidencial
4. se excluye a personas de reuniones donde

deberían estar

5. se incluye a persona en reuniones donde pierden el tiempo
6. se manejan mal las reuniones, en tiempo, en agenda, en minuta, en seguimiento o en la manera en que se dirige a todas o algunas personas
7. se hacen reuniones permanentes en la oficina
8. no se hace una reunión semanal de coordinación
9. se trata mal a algunas personas -raramente sea a todas-
10. se manipula a las personas
11. no se pide opinión a las personas involucradas en los temas.

La lista sigue. La comunicación es una actitud y cada uno se equivoca según su estilo, aislándose, eligiendo entre hijos y entenados, siendo una erupción de palabras...

La comunicación requiere

- transparencia en lo que se dice
- límites a la confidencialidad que sean

útiles al desarrollo de las actividades

- participación en la opinión de las partes involucradas
- apertura para escuchar
- tiempo adecuado para desarrollar las acciones.

Quien no tiene la actitud de comunicarse le echa la culpa al otro. En definitiva la que se perjudica es la organización y es la responsabilidad de cada manager mantenerla en forma.

CAPITULO 18**EL PROBLEMA DE LA LIVIANDAD***Afirmaciones livianas*

Este es un mundo en el cual se dicen y se hacen una gran cantidad de cosas sin darles la consideración previa necesaria. Los ejemplos son infinitos y son cotidianos. Las personas, a partir de los periodistas en general y los movileros en especial, riegan la sociedad de noticias en condicional o con títulos que se

contradican con lo que esta escrito luego. Los movileros son empujados por sus redacciones a decir cosas que son falsas, suposiciones que de todas maneras la velocidad del tiempo actual se las come y nadie se acuerda que se dijo ni menos aun quien lo dijo y ni remotamente se le piden cuentas al exagerado sobre lo que dijo. Para cualquier cosa habría que ir al medio que no atiende a quien llama o ir a la justicia que es demasiado lenta y que además es cara y puede resultar que el culpable de haber sido insultado es uno (el derecho es un arma nefasta en manos de ciertos abogados). El hombre de la sociedad actual esta inerme frente a la liviandad

ajena. La publicidad exige a las personas tener más y más sin analizar en demasia como y para que y las campañas publicitarias, políticas, personales, invaden a las personas que están ametralladas y tienen que accionar rápidamente sin poder analizar lo que hacen.

Lo malo de esto es que esta liviandad arrastra también a los manager que se ven empujados por los medios a tener que adoptar ciertas técnicas o actitudes que si se meditaran brevemente se dejarían de lado. Pero la presión es grande y la liviandad también.

"Hemos seleccionado algunas de las cosas en que la liviandad ha llevado -y lleva- a hacer cosas que no se han meditado. Las razones que he escuchado a favor de ellas son afirmaciones tales como "la filial de Brasil lo ha hecho con éxito", "se han hecho ya cien actividades como esta", "un amigo lo hizo en su empresa". O sea en todos los casos no se dice "lo he pensado y me parece bien", sino que se hace referencia a otros que aseguran que les ha ido bien, porque, como en el caso de los ingenieros que medían los tiempos de producción no pueden de todas maneras aceptar que lo que hacían era un fracaso. Los manager no aceptan que fracasan porque

les puede costar el puesto y en cambio son artistas en la descripción de un fracaso propio como un fracaso ajeno o como un éxito.

Hay una tendencia a favor de aquella ironía de Eleodoro Frers "porque no hacerlo, un millón de moscas comen m...".

En el tema de la liviandad lo que se nota es la incoherencia entre lo que se aplica y los conocimientos básicos sobre el comportamiento del ser humano. Los medios de distinto tipo (aquí incluidos los "gurues" occidentales) hacen un esfuerzo por convencernos. Es una venta de algo que en realidad no resiste el análisis. En cada uno de los casos veremos que hay una

contradicción evidente entre el comportamiento reconocido del hombre y la propuesta, entre el sentido común y lo que se quiere poner en practica. Veamos algunos casos de liviandad:

1.Tener una organización plana: lo dijeron renombrados autores cuando se hablaba de reducir la cantidad de niveles. Pero una organización plana es imposible para seres humanos criados desde su nacimiento en sistemas jerárquicos. No se le puede decir de pronto a esas personas que van a trabajar en organizaciones sin jefes. De hecho no se llevó a cabo y hubiera sido un espectáculo ver el fracaso de esa liviandad.

- 2.No hacer descripciones de tareas: lo señalamos cuando tratamos el tema. La línea final de esto es "no se organice que eso da buenos resultados". Es claro que es un acto de liviandad
- 3.Los grupos sin coordinador, fue un invento de los 60 que produjo un fracaso estupendo. Se puede armar un equipo de cuatro o cinco especialistas donde cada uno analice un tema desde su punto de vista y eleven sus conclusiones. Lo cual lo harán a un superior jerárquico. Eso es un equipo. Pero es de duración corta, específica y especializada, con un jefe como referente.
- 4.El entrenamiento deportivo. Llevar a

grupos de manager a escalar montañas, a correr o a navegar para que aprendan a trabajar en equipo es de una gran liviandad que se ha hecho con grandes "éxitos". Estos han incluido el infarto de algunas personas que no estaban entrenadas para estos ejercicios, peligrosos "hombre al agua" u otras alternativas. La liviandad es que para formar a un equipo hay que entrenarlo en el tema. Si el tema es la ingeniería no es escalar montañas. Un equipo de fútbol se entrena para esto. A nadie se le ocurrirá llevar a los once jugadores a manejar una empresa un día sin ningún entrenamiento previo. Pero lo contrario se ha hecho.

5. Abrir las comunicaciones entre las (personas con actividades de apertura emocional. Liderados por la National Training Laboratory se han hecho por años en las décadas del 60 y 70 y todavía a veces se intentan. La cantidad de personas que entraron en previsibles crisis personales emocionales y físicas en esas sesiones maratónicas, hicieron que se dejaran de lado.
6. Hemos hecho referencia a técnicas que producen necesariamente enfrentamientos y celos entre las personas que se vuelcan a ineficacias en la acción que se podían haber evitado fácilmente, como fue el caso de los círculos de calidad.

7. Los jóvenes no quieren hacer carrera en una empresa. Cuando las empresas se enfrentaron con el problema de la globalización y de la inestabilidad de los mercados, buscaron rápidamente una salida a su situación y a su temor de tener problemas con su personal. Para eso se buscaron algunos "gurues" que proclamaron que los jóvenes no querían hacer carrera en una empresa. Esto fue siempre así, cada uno hizo carrera en cuantas empresas pudo o quiso. También querían ahora manejar su vida y esto también fue siempre así, porque cada uno elegía la mejor oferta que podía tener en el mercado. Pero con esto, de manera liviana se quiso esconder la

intención de las empresas de no dar empleo seguro y de abrir la puerta a la salida de la gente como cosa natural.

8. Lo importante es hacer carrera y no la pertenencia. Corolario del problema anterior fue abandonar lo que ha sido un gran baluarte de las relaciones entre las organizaciones y su gente: la pertenencia. "Llevar la camiseta" era un dicho habitual de lo que era deseable. Esto era tan natural que su falta ha producido daños enormes a las empresas, incluidos fraudes, estafas y robos.

9. "El fin de la Historia". Francis Fukuyama un profesor poco o nada conocido, nos anunció que la Historia había terminado.

Nuestras empresas, nuestra vida,
continuaría de la misma manera, porque el
comunismo había desaparecido y solo quedaba
Occidente. El profesor pasó a primer plano,
vendió millonariamente su libro, fue
invitado a conferencias y por suerte
nuestras empresas y nuestras vidas
continuaron. La Historia no terminó. Ni
siquiera la vaga interpretación de la nueva
universalidad de Occidente es válida. La
Historia continúa y Occidente está lejos de
ser universal. Estas faltas de pensamiento
básico influyen a los manager que se
sienten de pronto que son los vencedores de
la Historia porque Occidente ha ganado y
que a partir de ese momento todo continuará

igual, por lo tanto no hay que mejorar nada.

CAPITULO 19

LA ESENCIA DEL MANAGEMENT

Hay algunas cuestiones que son esenciales en el ejercicio del management. Definir lo que es esencial siempre da lugar a disensos. Habrá quienes consideren que algunas de las cuestiones consideradas aquí como esenciales, no lo son y viceversa, quienes consideren que faltan otras. Desde Tales en adelante, todo razonamiento que hiciera un hombre fue visto con otra mirada por el hombre de la ciudad vecina. Sin embargo hemos creído que es importante hacer una definición de cuales son las cuestiones esenciales del management, hacer un desarrollo de esas cuestiones y dejar planteado el tema para quienes quieran disentir o confirmar lo que estamos diciendo,

porque de todas maneras y ante todo, es de gran importancia definir la esencia del management, porque al hacerlo, y en tanto las tengamos en cuenta, nos ahorraremos una gran cantidad de fracasos futuros.

Por de pronto, cada relación entre un jefe y un colaborador es distinta; cada relación entre un coordinador y su grupo es diferente. Por esto no se pueden tratar los casos específicos, porque tendría que ser un libro infinito. Lo que se puede hacer es describir un caso y luego decir: "Esto ocurrió en ese momento en ese lugar (supuesto que no sea una fantasía del autor). Quizá a usted le pueda ser útil, total o parcialmente". Pero hay que evitar siempre la importación acritica de tecnología. Esto, que los países laterales y cada vez más los menos laterales, hacen permanentemente, no hay que hacerlo. Cuando se encuentra una nueva tecnología, un nuevo conocimiento, hay que analizar si es aplicable a la empresa, hay que considerar cuales son los problemas que puede solucionar y cuales son los problemas que puede acarrear. En

definitiva hay que hacer el análisis de las alternativas a ese tema y hay que ver cuales son las consecuencias previsibles.

Racionalmente. Si no, se hacen importaciones acrílicas de tecnología y se ponen en marcha los círculos de calidad, la calidad total, la excelencia, los objetivos, los presupuestos, la visión-misión-valores, los premios a la producción o tantas otras formas que caen en nuestras manos.

Este es el primer punto a tomar en cuenta en cualquier análisis de los puntos esenciales del management: hay que ser uno mismo, cada empresa es única, como lo es cada ser humano. Y hay que tratarla así, como entidad única.

Este tema central que es la base de la esencia del management se relaciona con dos cuestiones a analizar: por una parte la influencia de los EEUU y por otra la necesidad de pensar que exige la calidad de ser manager.

Los EEUU son los que han desarrollado la ciencia de la administración. Los principios

de administración, las ideas básicas, las tecnologías son en su enorme mayoría de origen estadounidense. Los aportes que han hecho no son solamente múltiples sino que son fundamentales para el funcionamiento de las administraciones de todo tipo en el mundo. Dicho esto, y solamente a partir de esto, queremos señalar un aspecto que es primordial. Si observamos la historia del S.XX podremos notar que a partir de 1920, cuando EEUU ingresa en el grupo de elite de los países, comienza una época de reconsideración de cada aspecto de la vida humana. Todo lo que se ha hecho hasta ese momento debe ser probado, no basta con que sea parte del sentido común ni menos aun de la filosofía. Solo la prueba de cada cosa le da valor. Así, las afirmaciones que se hacen son a veces muy infantiles y llevan a desastres como la aplicación de la idea de que los niños no tienen que tener limites, por nombrar uno solo. Al mismo tiempo cuando Mayo prueba que las personas valoran el hecho de que se las reconozca, se evade el contacto y el reconocimiento y se instala algo

que es también habitual en la cultura estadounidense, el "como si". No se hace lo que está probado porque eso costarla hacerlo, pero se hace una forma que cubra la apariencia. En el fondo es una forma de hipocresía, pero en el estadounidense más que hipocresía como tal, es la forma de evitar enfrentar algo que resulta difícil o molesto. El hipócrita finge en una situación lo que no siente o cree. En cambio la actitud del "como si" es una ficción. Quienes lo hacen (que no son solamente los estadounidenses), establecen una ficción de lo que es. No actúan fingiendo, actúan convencidos de que esto es así. En todo caso es una forma de hipocresía más estructural. Esta actitud de EEUU significa que no se basan las cosas en razonamientos sólidos, sino en casuísticas argumentales. Cada caso sirve para algo y se utiliza para eso o para otra cosa. EEUU no tiene filósofos, no tiene pensamiento abstracto sino que todo está siempre apegado al resultado. El mundo del trabajo es todo su mundo, aunque ese trabajo sea pintar cuadros.

Esta liviandad lleva por ejemplo a que en EEUU se haya denominado gurú a personas que como dijo Drucker "son especialistas, pero esa es una palabra muy larga para los medios". El gurú es un sabio hindú, un hombre que se dedica a la meditación. Es posiblemente el antípoda del hombre de negocios occidental. Sin embargo se ha falsificado el concepto y se llama gurú a quienes los medios tildan de tal por exponer alguna idea que alguien considera original. En el fondo es una paradoja, ya que es gurú el que alguien considera original y es original porque alguien lo considera gurú. De hecho se dice que es un gurú todo especialista que tiene una buena relación con los medios.

La otra cuestión es la necesidad de que el manager piense. Tratemos de ubicar en la naturaleza lo que estamos diciendo:

- 1.Las piedras y las cosas no sienten ni piensan
- 2.los vegetales sienten pero no piensan
- 3.los animales siente y son inteligentes, o

sea eligen entre opciones

4. los humanos ignorantes sienten y son inteligentes

5. los humanos razonantes sienten, inteligen y razonan, es decir buscan los porque

6. Dios sabe.

En esta escala es ignorante el que se mantiene dentro de los elementos cotidianos, el que solo busca entender y llegar a conclusiones en las cuestiones de cada día. En este sentido el mundo del trabajo es un mundo cotidiano, donde los hombres buscan entender pero sin ir más allá de las opciones que se dan.

En la siguiente escala que describimos, el hombre busca la verdad. En este nivel no solo quiere entender lo que ocurre sino que quiere alcanzar la posibilidad de la abstracción. En esto hay dos niveles. En un primer nivel el hombre se en-si-misma, busca dentro de si la solución a un problema que se le plantea. Así se va personalizando, en esa imagen vivida que dio Ortega y Gasset del proceso de

personalización que distingue al ser humano de la persona humana. En otra escala esa persona trata de aproximarse a la causa final. No importa si eso es justo para ti, lo que importa es que es la justicia, no importa si esto es verdad en este caso, lo que importa es la verdad. Esto es filosofía. El manager que se mantiene dentro de la categoría del ignorante fracasará. Y atención que ignorante no es en esta escala el que no sabe cosas, sino aquel que no utiliza la información que tiene para alcanzar otros niveles de conocimiento. Un ingeniero que repite siempre la misma formula para aplicar al management - como conocemos el caso-, no piensa, solamente es un ignorante que repite la información que tiene a cada caso que se le presenta. El manager se mueve necesariamente en el nivel de quien razona, por lo menos en la escala de personalización. La búsqueda de la causa final no suele ser aceptada en el mundo del management y más bien suele ser despreciada. La idea es que no es útil, son cosas que no sirven, es gente que no sirve. Este

pensamiento aberrante no advierte que si hay algo que el management tiene entre manos es porque alguien filosofó alguna vez, eso descendió luego al campo de la tecnología y el arte y se convirtió por fin en algo que se utiliza. En el mundo actual todo lo que no parezca "útil" es objeto de desprecio, distorsionando la realidad de la Humanidad.

Definir donde estoy, cual es la empresa, que es la sociedad y el mercado en el que me encuentro y todo lo que veremos, no significa la reunión de elementos técnicos y su aplicación. Significa considerar cada cosa, significa pensar. Esto no quiere decir que el manager tenga que filosofar. En ocasiones se habla de la filosofía de la empresa. Aquí no hablamos de esa falsedad. La filosofía, por definición, no tiene utilidad práctica. Lo que decimos es que el manager tiene que pensar y no solamente estar pegado a lo que ocurre en cada momento. El manager tiene que superar ese nivel del ignorante que solo intelige, es decir elige entre opciones y ascender al nivel de buscar los porque, de razonar, de en-si-

mismarse para encontrar soluciones que tengan sentido. La vida actual, veloz y exigente, los jefes que ejercen su poder pidiendo todo con urgencia aunque no la tenga, el exceso en la información y en la comunicación, empuja todo esto al manager a hacer. El título de gurú con el que vienen envueltas ideas de algunos especialistas parece hacer difícil al manager, negarse a llevarlo a cabo. De hecho muchas veces el manager lo usa como excusa para esquivar temas que no andan bien. Si el manager no piensa, está sujeto y es víctima de los vientos que soplen. Pensar no significa que se pueda cambiar el mundo. Pero significa que se tenga en claro que es lo que conviene.

Demos un paso más. Una vez que la empresa se ha establecido, se produce lo que Dahrendorf describió como el fenómeno de consenso y asimetría. Las personas, dijo Dahrendorf en 1952, forman parte de la sociedad por consenso. Esto se aplica idénticamente a la empresa. Las personas ingresan a la empresa por que deciden hacerlo, es decir dan su

acuerdo, entran por consenso. Pero no bien lo hacen, se produce la asimetría. La asimetría que describe Dahrendorf no es el conflicto de clases marxista que lo antecedió, sino que es la diferencia que existe en la sociedad -y en la empresa- entre las personas. La diferencia se da básicamente porque algunas tienen más poder que otras. Esto produce un conflicto porque las que tienen menos poder tienen envidia, tienen celos de quienes tienen más poder y esta rabia se hace evidente de alguna manera. Pero además produce conflicto porque quien tiene el poder de alguna manera, tiene una usual tendencia a abusarlo. Este abuso, real o percibido así por quien es objeto del poder, produce una rabia que se suma a lo anterior. Como esto es estructural, no tiene solución. No es cierto que "se ha llegado a la solución del conflicto". No importa lo que las partes firmen, el conflicto estructural se mantiene. Entonces no hay que pretender terminar con el conflicto. Lo que en cambio hay que hacer es mantener el conflicto al nivel más bajo posible. Como ya dijimos antes,

las personas tienen una cantidad de energía disponible con la que entran cada día a la empresa. Esta energía la pueden dedicar a las cuestiones de la empresa o a los conflictos con los que viven. La pérdida de energía disponible que se dilapida por los conflictos enunciados y por los que están latentes nunca se ha medido realmente. Cuando se habla de pérdida de producción por un conflicto no se toman en cuenta **las** pérdidas de producción anteriores a la explosión del conflicto, no se toman en cuenta los daños que no son catalogados como sabotajes, sino como roturas, las ideas y las iniciativas que no se pusieron en práctica, los daños personales a cada uno de los organismos que vivieron ese conflicto y que atacan la salud que aparecerán luego como enfermedades u otras faltas de salud o energía. Es de la esencia del management que el manager se preocupe por mantener el conflicto estructural al nivel más bajo posible.

Un manager es el coordinador de un grupo. Este grupo tiene una función dentro de la organización. Quien debe conducir al grupo para cumplir esa función es el manager. Y esta es la tercer función de la esencia del management.

Conducir al grupo significa tener metas que se deben cumplir en la concreción de la función que le ha sido encomendada. Para esto tiene que preocuparse por lo externo, abarcando:

- Grandes tendencias
- Objetivos específicos
- Conocimiento del medio
- Elementos para lograr los objetivos
- Control del logro

Estos elementos no son novedosos. Quien lo lea podrá afirmar sin dudar que no hay ningún invento en lo que se dice. Y es cierto. La cuestión es ser exacto, antes que novedoso.

Uno de los problemas que invaden el management es la presión de quienes quieren parecer novedosos y actúan sobre los manager para

vender sus productos, privilegiando la venta a la necesidad, como suele ser habitual en nuestra sociedad en general. Entonces la cuestión es tratar de definir cuales son los temas y buscarles las mejores soluciones posibles, es decir, definir los problemas y llegar a una decisión racional.

Las técnicas más aconsejables para los temas que tienen que ver con lo externo son:

- 1.la Visión para la tendencia a largo plazo,
- 2.el sistema de Objetivos para las metas anuales,
- 3.los estudios de mercado y de producción para enfocar la acción de la manera mas efectiva y los análisis sociales y políticos que puedan ayudar a comprender las dificultades y oportunidades,
- 4.el análisis de los medios que se necesitan y su negociación internamente para lograrlos y por fin
- 5.nuevas encuestas de mercado y de análisis de producción para conocer los resultados obtenidos. En este punto se plantea

la cuestión de la responsabilidad social de la empresa. Ante todo, la experiencia me indica que sobre ética y sobre responsabilidad social es mucho más lo que se habla y lo que se escribe que lo que se hace. Por esto creo que hay que tomar en cuenta el hecho de que se forma parte de una sociedad, pero no hay que hacer flamear banderas y en cambio tomar acciones específicas en la vecindad de manera que la empresa tenga una buena imagen en la comunidad. Esto no es un negocio en si mismo, pero ayuda al negocio. Pretender que se hace por razones altruistas puras es pedir demasiado de la credibilidad de las personas y arriesgarse a quedar como hipócritas.

Este análisis y ubicación dentro del medio es el tercer punto por el que debe preocuparse esencialmente un manager.

Una vez que el manager tiene definido hacia adonde se va a dirigir concretamente, tiene que preocuparse por estructurar el grupo con el que buscará alcanzar el cumplimiento de la

función que le ha sido encargada. Esta preocupación por lo interno abarca:

- Estructura necesaria para lograr resultados
- Personas adecuadas para cada puesto
- Mantenimiento del entrenamiento
- Establecimiento de relaciones con los colaboradores y entre ellos
- Establecimiento de relaciones con otros grupos
- Control de la situación

En lo interno el plan anual debe ser cumplido con una organización que lo pueda alcanzar. Esto se considera imposible de ocurrir cuando la velocidad de los acontecimientos y la envergadura de la organización existente no permiten hacer los cambios a tiempo. Lo que es mas, Kathleen Eisenhardt afirma que en realidad en estos casos cada vez más habituales, la inercia de la organización es la que determina los objetivos y no al revés, con lo cual estamos de acuerdo, ya que la

inercia de las organizaciones es tan grande que no permite cambiar a la velocidad que los acontecimientos lo requieren hoy en día y no se puede estructurar la organización que sería necesaria para cumplir con los objetivos.

La definición de la organización significa que existan las descripciones de tareas que identifiquen que parte del proyecto hará cada uno. Estas no deben ser largas ni rígidas, pero un manager que no determina esto con claridad deja el espacio para que no se cumplan algunas cosas, para que se dupliquen otras, para que se luche por ocupar lo que no está definido, con lo cual el primer resultado es que falle la organización y el segundo es el aumento del conflicto.

Las personas deben ser entrenadas para ocupar el puesto, pero además debe mantenerse esa capacitación porque las técnicas se modifican y porque las personas tienden a desarrollar

hábitos que van muchas veces en contra de lo que más conviene.

Establecer relaciones con los colaboradores, es ayudar a la relación entre los colaboradores, tratando de que se den apoyo unos a otros para mejorar la operación.

Establecer relaciones con otros grupos, es parte necesaria para que el grupo que se coordina tenga una relación fluida con los demás grupos que con los que tienen que trabajar como parte de los procesos en que intervienen. Contar con el apoyo de esos grupos disminuye el conflicto y aumenta la eficacia.

El manager debe controlar que todo lo que se ha propuesto en los demás puntos se está cumpliendo. Para esto establecerá determinados mecanismos que en cada caso son diferentes para conformar el tablero de

control del manager. Además el manager debe llevar a cabo encuestas anónimas, con especialistas externos, para conocer la situación en los puntos que se quieran controlar y su evolución al repetirse las encuestas, seguramente cada dos años.

Esta preocupación por lo interno es el cuarto punto en la tarea esencial de un manager.

Resumiendo pues, la esencia del management decimos que está en:

- 1.no adoptar tecnología de manera acritica**
- 2.pensar; considerar la influencia de las "modas"**
- 3.mantener el conflicto estructural al nivel más bajo posible**
- 4.analizar el medio y ubicarse en él**
- 5.preocuparse por lo interno.**

Bibliografía

Argyris C Good communication that blocks learning HBR (Harvard Business Review y Press) 1994 Boston

Empowerment, HBR. Mayo 1998

Barret F., Creating Appreciative learning cultures, HBR, 1995 Boston

Bartlett C., What is a global manager HBR 1992 Boston

y otro Changing the role of top management HBR 1994 Boston

Beer H. y otros The critical path to renewal HBR 1992 Boston

Bennis W. Democracy is inevitable, Participative mgmt. HBR 1991 Boston

Estructuras tradicionales, transformacion y cambio Troquel 1969 Bs.As.

y otro The 21st century organization Pfeiffer 1995 Mexico

Como llegar a ser lider, Norma, 1989 Bogotá

Managing people is like herding cats

HBR 1994 Boston

Desarrollo organizacional, Fondo
educativo, 1973, Mexico

Badaracco J., Leadership, HBR, 1989 Boston

Beckhard R., Desarrollo organizacional, Fondo
educativo, 1973, Mexico

Block P. El manager fortalecido, Paidos, 1987
Bs.As.

Collins J y otro. Building your company
vision. HBR. Set. 1996, Boston

Conner D. Managing the speed of change Wiley
1992 Londres

Champy J. Reingenieria, mito o realidad
Gestion mar-abr. 1996 BA

Davis Brian y otros, Successful Manager's
Handbook, Personnel Decisions, 1992, NY

Daudelin M, Learning from experience through
reflection

Org. Dynamics, 1996 N.York

De Kerkove R. The skin of culture,
Sommerville, 1995, Toronto

Donaldson D. Corporate restructuring HBR 1994
Boston

Duck J. Managing change, the art of balancing

HBR 1993 Boston

Drucker P. Managing in turbulent times, Pan,
1986 Londres

La gerencia de empresas,
Impresores, 1963, Bs.As.

Las nuevas realidades,
Sudamericana, 1989 Bs.As.

Dirección de empresas sin fines de
lucro, Ateneo, 1992, Bs.As.

The coming of the new
organization, Partic.mgmt. HBR 1991 Boston

The new society of organizations ,
HBR 1992 Boston

Ettore B. Making change AMA 1996 N.York

Farkas C., The ways CEOs lead, HBR 1996 Boston

Fish y otros La táctica del cambio Herder
1994 Barcelona

Ford R., Motivation through the work itself,
A.M.A., 1969, N.York.

Gabarro J., The dynamics of taking charge,
HBR, 1987, Boston

Y otros, Managing people and
organizations, HBS, 1992, Boston

Gelinier O. Funciones y tareas de dirección

general TEA 1966 Madrid

Gilder G. The revitalization of everything

HBR 1996 Boston

Gluck F. y otro Managing technological change

HBR 1992 Boston

Greiner Larry Evolution and revolution as

organizations grow HBR 1992 Boston

Patterns of organization change

HBR 1967 N°3

Grossman M The change agent AMA 1974 N.

York

Hall G. y otros How to make reingeniering

really work HBR

No.v.-Dic.1993 Boston

Hammel G. y otro Competing for the future

HBR 1994 Boston

Hammer M. y otro Reingenieria Norma 1994

Bogota

Reengineering work: don't automate,
obliterate HBR 1996 Boston

Handy Charles Beyond certainty HBR 1996 Boston

The age of paradox, HBR, 1994,

Boston

Harari O. Why did reeingeniering died AMA

1998 N.York

Hill l., Becoming a manager, Harvard, 1996

Boston

Hirigoyen M.F., El acoso moral, Paidos, 1998,

Barcelona

Isenberg D., How senior managers think,

Mgrs.aslead. HBR 1991 Boston

Ishikawa K Que es control total de calidad

Norma 1985 Bogotá

Jacques Elliot, Executive Leadership, Cason,

1991, Arlington

Creativity at work, Pollock, 1991,

Madison

In praise of hierarchy,

Part.mgmt.HBR 1991 Boston

Jick T., Accelerating change for competitive

advantage, O.y Dinamics 991, N.York

Managing change Wiley 1993 Londres

Johnson M. Telecommuting to work AMA 1996

N.York

Jay A. How to run a meeting Effective

communication HBR 1999, Boston

Katzenbach J. y otro, The wisdom of teams,

HBR, 1993, Boston

Kotter J., What leaders really do, HBR 1993
Boston

Managers as leaders, HBR 1991
Boston

Leading change HBR 1995 Boston
Why transformation efforts fail HBR
1995, Boston

Choosing strategies for change
HBR1992, Boston

Kelley R., In praise of followers, Mgrs as
leaders,1991, Boston

Langeler G. The vision trap. The articulate
Executive HBP, 1993, Boston

Lawrence P. How to deal with resistance to
change HBR 1994 Boston

Levinson H. y otros, Designing your career,
Harvard, 1989 Boston

Lippit R. y otros La dinamica del cambio
planificado Amorrortu 1958, Bs.As.

McKenney J., Waves of change, HBR, 1993 Boston

McLelland D. Power is the great motivator HBR
Enero 1995

Maristany, Jaime

El hombre y la empresa, son compatibles?

Macondo Ed. 1980 Bs.As.

La gestion natural, Editorial
Fraterna, 1983 Bs.As.

El management eficaz, Profesional
Editora, 1990 Bs.As.

El estilo gerencial argentino,
Profesional Editora, 1992 Bs.As.

Motivacion Layetana 1994 Bs.As.

Liderazgo Layetana 1996 Bs.As.

Accion para el cambio, Granica,
1998Bs.As.

Management de recursos humanos Ed. UNO,
1998 Bs.As.

Martner G. y otros Diseños para el cambio
Nueva sociedad 1987 Caracas

Moonman R. The manager and the organization
Tavistock 1961 Londres

Moss Kanter R.The new managerial work, Mgrs.in
the middle HBR 1991 Boston

Nichols R. Y otro Listening to people
Effective

communications HBR 1999 Boston

Pearce C. y otro Metaphors for change
O&Dynamics 1996 N.York

Pfeffer J., Competitive advantage through people, HBR, 1994 Boston

Prince G. Creative meetings through power sharing, Effective communication HBR 1999, Boston

Quinn J. Managing innovation: control chaos HBR 1996 Boston

Raelin J, The clash of cultures, Harvard, 1985 Boston

Reich R. The team as hero HBR 1994 Boston

Rosener J., Ways women lead, Managing people, HBR 1991 Boston

Strebel P., Why do employees resist change, HBR, 1996 Boston

Semler R., Managing without managers, Partic.mgmt.HBR 1991 Boston

Schwartz F., Women as a business imperative , HBR 1992 Boston

Sun Tsu, El arte de la guerra, Andromeda 1994 Bs.As.

Schneider B. y otros Creating a Climate and culture for sustainable organizational change O&D 1996 N.York

- Simmons R. Levers of control HBR 1994
Boston
- Stevenson H. The power of predictability HBR
Enero 1999
- Strebel P. Why employees resist change HBR
1996 Boston
- Stone L., The high value manager, AMA, 1996 N.
York
- Tayer R. How I learned to ley my workers
lead, HBR 1991 Boston
- Toynbee A. El estudio de la Historia, Emece,
1967, Buenos Aires
- Tubert-Oklander J. Psicoanálisis del poder y
la violencia en el contexto social e
institucional, Asoc.Psic.Mexico., 1997
- Vaill P. , Visionary Leadership, Portable MBA,
Wiley, 1993, NY
- Von Clausewitz K. De la Guerra Need 1987
Bs.As.
- Vroom V. Manage people not personnel, HBR, 1990
Boston
- Walton R. From control to commitment in the
workplace. Mgrs. In
the middle. HBR 1991 Boston

Yorks Lyle, Key elements in implementing job enrichment, Personnel, Set.1973,NY.

Zaleznick A. Managment of disapointment

Mgrs.in the mid.HBR1991 Boston

Managers and leaders are they
different? Id Boston

Zukerfeld R. Poder del amor y poder del temor,
Asoc.Psic.Arg. 1997