



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



# La importancia de la gestión del conocimiento en grandes empresas bajo la luz del pensamiento sistémico: el caso de la organización Techint

Ambrosioni Prosen, Astrid L.

2016

Cita APA: Ambrosioni Prosen, A. (2016). La importancia de la gestión del conocimiento en grandes empresas bajo la luz del pensamiento sistémico : el caso de la organización Techint.

Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires.

Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Escuela de Estudios de Posgrado**  
**Maestría en Administración de Empresas**

**TESIS**

**" La importancia de la gestión del conocimiento en grandes empresas bajo la luz del pensamiento sistémico: El caso de la organización Techint "**

**Maestrando: Lic. Astrid L. Ambrosioni Prosen**

**Director de tesis: Dr. Adrián Büchner**

**2016**

## DEDICATORIA

A mi mamá.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi director de tesis, por la ayuda prestada en el transcurso de la producción del presente trabajo.

A Ezequiel, por su apoyo incondicional durante el desarrollo de la tesis.

A las personas entrevistadas por facilitarme la información necesaria para la elaboración de la misma.

## DECLARACIÓN

"Declaro que el material incluido en esta tesis es, a mi mejor saber y entender, original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros), y que no he presentado este material en forma parcial o total, como una tesis, en ésta u otra institución".

---

Lic. Astrid L. Ambrosioni Prosen

## Índice

1- Título .....	7
2- Elección del tema .....	7
3- Antecedentes .....	7
4- Planteo del problema .....	8
5- Objetivo	
5.1-Objetivo general .....	10
5.2- Objetivos específicos .....	10
6- Justificación .....	11
7- Metodología de elaboración .....	12
8- Marco teórico .....	13
8.1- Gestión del conocimiento .....	13
8.2- La quinta disciplina .....	16
8.2.1-Ladrillos del pensamiento sistémico .....	17
8.2.2- Las leyes de la quinta disciplina.....	21
8.2.3- Dominio personal.....	23
8.2.4- Modelos mentales.....	26
8.2.5- Visión compartida .....	28
8.2.6- Aprendizaje en equipo.....	30
8.2.7- Localismo.....	31
8.3- Cultura organizacional.....	33
8.4- Motivación.....	39
8.5- Aprendizaje vicario.....	42
8.6- Habilidad.....	43

8.6.1- Variables ambientales.....	44
8.6.2- Variables organizacionales.....	44
8.7- Conocimiento para la acción.....	46
9- Historia de la organización .....	50
10- Análisis de situación .....	55
10.1- El escenario físico .....	55
10.2- Qué dice la compañía de su cultura .....	56
10.3- Como recibe a los desconocidos: Área de recepción .....	57
10.4- Entrevistas .....	57
10.5- Senda de las carreras de los empleados .....	61
10.6- Grado de deserción laboral .....	62
10.7- Anécdotas e historias que se relatan dentro de la organización.....	62
10.8- Dominio personal .....	63
10.9- Modelos mentales .....	73
10.10- Visión compartida .....	76
10.11- Trabajo en equipo .....	80
10.12- Politiquero interno .....	83
10.13- Análisis de las entrevistas realizadas a personal con cargos .....	85
11- Conclusiones .....	91
12- Recomendaciones .....	98
13- Bibliografía .....	102
Anexos (Entrevistas).....	104

## **1- Título**

” La importancia de la gestión del conocimiento en grandes empresas bajo la luz del pensamiento sistémico: el caso de la organización Techint”.

## **2- Elección del tema**

A través del desarrollo del presente trabajo de investigación, se analizará la importancia que posee el aprendizaje dentro de una organización a través de una perspectiva sistémica y de qué manera este determina el éxito de la misma.

Se tratará de demostrar la importancia fundamental que poseen los recursos humanos en cualquier organización empresaria, sabiendo que si una empresa persigue el logro de ventajas competitivas para desenvolverse en el mercado debe contar con un capital humano idóneo y altamente calificado, siendo entonces, de vital importancia, crear organizaciones que aprendan y que presten especial atención a las disciplinas necesarias para la persecución de estos objetivos.

A los efectos más arriba expresados, se analizará particularmente el grupo empresario Techint: el conglomerado industrial líder en el mundo que opera dentro del rubro de la siderurgia y la ingeniería, que emplea a un total de 54.000 personas a nivel global, con una ganancia anual de USD 24.000.000.000.

Se intentará entonces vislumbrar si el grupo Techint constituye una organización abierta al aprendizaje o no, y cuáles son las consecuencias que de este factor se desprenden.

## **3- Antecedentes**

Existen numerosos estudios acerca del desarrollo del conocimiento en las empresas y conglomerados de negocios.

Entre ellos resaltan los de Nonaka y Takeuchi (1995), expuestos en su libro “La organización creadora de conocimiento”, donde resaltan la importancia del aprendizaje como piedra angular dentro de las organizaciones en vistas al desarrollo positivo y proyectivo de las mismas.

En 1937, la teoría general de sistemas fue enunciada por primera vez por Ludwig von Bertalanffy. Estas enunciaciones fueron continuadas por Canon a través de su trabajo en fisiología.

Pero fue Parsons (1999) el primero en aplicar su “teoría de sistemas” en la sociedad con su libro “El sistema social”.

Por su parte el libro de Senge (2010) “La quinta disciplina” constituye un aporte muy importante para el pensamiento sistémico. Este último aborda el análisis de las organizaciones desde una perspectiva global, dando cuenta de las interrelaciones entre las partes. Según este autor resulta fundamental prestar atención a las estructuras que subyacen a los hechos aislados, ayudando a pensar la organización como un todo donde las metas a largo plazo son imprescindibles.

Herrscher (2003) a su vez ha realizado valiosos aportes a la disciplina del pensamiento sistémico con sus libros *Systemic Thinking – Walking the Road of Change or Changing the Road* y *Systemic Planning - a Strategic approach to managing under uncertainty*.

Por su parte, Forrester (1981), a través de la “Dinámica de Sistemas”, da cuenta de que los procesos complejos de realimentación pueden dar lugar a problemas dentro de una organización.

#### **4- Planteo del problema**

Actualmente la gestión del conocimiento cobra crucial importancia para el desarrollo apropiado de cualquier organización. Se trata de un fenómeno complejo donde interactúan diversos factores, ante los cuales resulta necesario la utilización de las herramientas más adecuadas para que el sistema organizacional pueda crecer y desarrollarse en todo su potencial.

Vivimos ante una complejidad en constante crecimiento por parte del mundo que nos rodea. En nuestros tiempos se crea cada vez mayor información de la que es posible procesar, una mayor interdependencia de los hechos que dificultan la administración y un constante y progresivo cambio que se torna difícil de seguir.

En las organizaciones, esta complejidad cada vez mayor, puede apreciarse en el hecho de como muchas veces se cometen los mismos errores en forma repetitiva, producto de una visión simplista y no integral de los hechos.

Considerando lo anteriormente mencionado podría decirse que cualquier empresa presenta un creciente desafío organizacional por lo que se hace cada vez más necesario la aplicación de un enfoque sistémico a los efectos de revertir conductas y procesos que tiendan a menoscabar la persecución y cumplimiento efectivo de los objetivos planteados por las mismas.

Es así como se pueden plantear diversos interrogantes respecto a la administración

adecuada de las grandes empresas:

- ¿De qué manera puede impulsarse el aprendizaje en una organización inteligente?
- ¿De qué manera pueden estas empresas optimizar su potencial para lograr una organización exitosa?
- ¿Qué importancia posee la gestión del conocimiento en el desarrollo de una gran empresa?
- La ventaja competitiva es la gente. ¿Hasta qué punto las organizaciones tienen en cuenta este factor?
- ¿De qué manera se relaciona el desarrollo de los recursos humanos con la gestión del conocimiento?
- 
- ¿Cuál es la relación entre el desarrollo de los recursos humanos y el éxito en la organización?
- ¿De qué manera pueden articularse la gestión del conocimiento con el pensamiento sistémico para lograr una organización abierta al aprendizaje?
- ¿Qué factores debe tenerse en cuenta para evitar el éxodo del capital humano?

Frente a tales interrogantes se hace necesario abordar el desarrollo de la organización desde una perspectiva netamente sistémica, en la cual se presente como condición fundamental la interrelación entre las partes y el entorno de la empresa.

Es a través del pensamiento sistémico que pueden verse totalidades y patrones de cambio en lugar de hechos aislados. A través de este enfoque es posible vislumbrar las estructuras que subyacen a estos últimos.

Resulta cada vez más necesario desarrollar organizaciones que aprendan, donde se realicen cambios significativos y puedan abordarse los problemas desde su raíz, para así recurrir a

soluciones fundamentales y duraderas en lugar de soluciones sintomáticas que no hacen otra cosa que tapar el problema “*ad hoc*”.

## **5- Objetivo general**

Se tratará de identificar de qué manera el pensamiento sistémico aplicado a la gestión del conocimiento contribuye a crear una organización abierta al aprendizaje, lo cual constituye un factor fundamental para el desarrollo favorable de cualquier empresa.

### **5.1- Objetivos específicos**

- Determinar si la organización estudiada cumple con las disciplinas centrales necesarias para lograr una organización abierta al aprendizaje.
- Analizar de que manera repercute en los empleados y en la organización en su conjunto el éxito o el fracaso en el desarrollo de las disciplinas mencionadas en el punto anterior.
- Analizar aquellas características distintivas que promueven el desarrollo empresarial.
- Determinar de qué manera pueden articularse los conceptos de gestión del conocimiento y pensamiento sistémico para contribuir al desarrollo organizacional.
- Establecer cuan valioso resulta el pleno desarrollo del capital humano y de qué manera esto influye en el desempeño de la organización en su conjunto.
- Analizar si los intereses de la organización estén alineados con los intereses de los integrantes de la misma.
- Demostrar la importancia de que la organización posea visiones y valores bien arraigados y que estos puedan ser compartidos entre todos los integrantes de la misma. A su vez dar cuenta de la medida en que se escucha y se tiene en cuenta los valores y visiones personales de

los empleados y de qué manera este factor repercute en el desarrollo de la organización en su conjunto.

- Analizar en qué medida el accionar de la organización repercute en la pérdida de recursos humanos para la misma dando lugar al detrimento del conocimiento.

## **6- Justificación**

La innovación constituye cada vez más un elemento esencial para el desarrollo de cualquier empresa. Es gracias a esta que pueden adquirirse aquellas ventajas competitivas necesarias que determine un panorama exitoso en el mercado.

Frente a una economía que crece a pasos agigantados cada día se hace imprescindible desarrollar las capacidades necesarias para diferenciarse del resto y de esta manera prosperar.

Innovación no solo en cuanto al desarrollo de nuevas tecnologías y servicios, sino que también innovación en lo referente a la manera en que los conocimientos serán producidos.

Según Senge (2010), el capital humano constituye un recurso fundamental en una empresa. Si este no se encuentra adecuadamente desarrollado no hay tecnología que valga lo suficiente para que la empresa pueda desarrollarse de manera satisfactoria, y de esta manera adquirir aquellas características esenciales y distintivas para poder desenvolverse positivamente en el mercado.

Es entonces, de esta manera, en que tanto la gestión del conocimiento como el enfoque sistémico cobran un alto grado de importancia a la hora del análisis de cualquier organización, ya que de este modo puede ser adoptada una visión global donde se tenga en cuenta también el análisis del entorno.

Es necesario adoptar un enfoque integral que dé efectiva cuenta de la estructura de las situaciones complejas y no solo de los hechos aislados. Se hace necesario entonces establecer patrones que tengan en cuenta las diversas situaciones con las que se encuentra una organización a los efectos de realizar cambios significativos en lugar de recurrir a soluciones sintomáticas que solo servirán para aliviar el problema en el corto plazo.

## 7- Metodología de elaboración

Este trabajo será desarrollado mediante el análisis del material citado en el marco teórico, así como también el apoyo de entrevistas, presentaciones y documentos de trabajo.

Una vez recabada la información pertinente se procederá a establecer relaciones entre las distintas fuentes de información, dando cuenta hasta qué punto la teoría es aplicable a hechos empíricos.

El método de investigación será exploratorio de alcance cuanti y cualitativo.

Las técnicas de recolección de datos primarios que se utilizarán serán:

- Entrevistas personales.
- Visita a diversas empresas.
- Análisis bibliográfico.
- Consulta bibliográfica especializada acerca de la forma de elaborar una tesis.

Las técnicas de recolección de datos secundarios serán:

- Internet
- Documentos
- Notas periodísticas

A lo largo de la elaboración de la tesis se realizaran consultas al tutor y a las autoridades de la Maestría, los cuales servirán de guía permanente.

## 8- Marco Teórico

### 8.1 Gestión del conocimiento

Según Valhondo (2003) el aprendizaje es producido gracias a la interacción entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito, el cual da lugar a una progresión ascendente del conocimiento en forma de espiral que va desde el plano individual hasta el plano organizativo.

Es a través de la interacción entre el conocimiento tácito y explícito en que el conocimiento es creado dentro de una organización.

Estos autores señalan la diferencia entre la cosmovisión de Occidente y Japón. Mientras que en el primero la creación de conocimiento está dirigida fundamentalmente a determinados objetivos, que se realizan en un entorno laboral estático y realizando análisis de conjuntos de datos también estáticos en el segundo la creación de conocimiento está basada en técnicas dinámicas.

Mediante la espiral de conocimiento las ideas son compartidas y a su vez articuladas, reconfiguradas y comprendidas.

Existen diversas maneras de conversión del conocimiento. Estas son:

*Socialización* (conocimiento tácito a tácito): en este proceso el conocimiento es adquirido a través del intercambio de experiencias por medio de documentos, manuales, exposiciones orales y tradiciones.

*Combinación* (conocimiento explícito a explícito): mediante este proceso se crea el conocimiento a través de la unión del conocimiento explícito que proviene de diversas fuentes, como por ejemplo correos, reuniones, conversaciones telefónicas, etc. Esta se debe poder categorizar y clasificar para producir bases de datos que creen conocimiento explícito.

*Exteriorización* (conocimiento tácito a explícito): mediante este proceso se convierte el conocimiento tácito en explícito.

*Interiorización* (conocimiento explícito a tácito): en este proceso se incorpora el conocimiento explícito en tácito. Mediante este se analizan las diversas experiencias y se incorpora en las mentes de los integrantes de la organización formando así modelos mentales compartidos y prácticas laborales comunes.

Puede observarse, a modo de ejemplo, como las compañías japonesas más exitosas se caracterizan por su continua innovación, por una ágil respuesta a los cambios, por estar atentos a

las necesidades del cliente y amoldarse a estas, por dominar tecnologías punteras y realizar la comercialización de productos y servicios nuevos enfatizando la importancia de la calidad y la gestión más eficaz.

De este modo, el proceso de la creación de conocimiento está basado en la articulación de las diversas visiones, intuiciones y conocimiento de los integrantes de la organización, y su puesta a disposición de toda la empresa. Hay diversas variables que afectan a este proceso en espiral. Una de ellas es la orientación del aprendizaje.

No todas las empresas se encuentran en los mismos estadios en lo referente al aprendizaje. Muchas de ellas centran sus actividades en la imitación por duplicación, en la imitación creativa o en la innovación.

Es entonces, que el proceso de aprendizaje también se ve afectado por la capacidad de absorción, que está compuesta por dos elementos: la base de conocimientos existentes y la intensidad de esfuerzo.

En el estadio de la imitación por duplicación cobran vital importancia aspectos como la educación, creación de grupos familiares industriales, la transferencia tecnológica extranjera y la movilidad de personal técnico experimentado. Las empresas que se encuentran en este estadio dependen de diversas fuentes extranjeras para adquirir tanto conocimiento explícito como tácito. Estos pueden obtenerse mediante publicaciones, la ingeniería inversa y la asistencia técnica asociada a la fabricación de equipos de marca.

En el estadio de la imitación creativa las fuentes principales que cobran importancia son la inversión del éxodo de competencias, la transferencia tecnológica formal, la inversión y desarrollo empresarial, las universidades y los institutos públicos de investigación. Vemos como en este estadio comienza a cobrar importancia la inversión tanto en educación como en investigación. Esto da cuenta de que ambos factores son fundamentales para que una empresa pueda adquirir independencia y de esta manera desarrollar capacidades que le sean propias.

El estadio de la innovación es el más importante de todos. Es una vez alcanzado este periodo en que una empresa puede valerse por sí misma y adquirir aquellas capacidades y características que la diferencian y elevan del resto. De esta forma la empresa puede adquirir ventajas competitivas en vistas a la inserción exitosa en el mercado pertinente. Una vez alcanzado este periodo la empresa logra la independencia suficiente y necesaria para prosperar y esquivar las dificultades del entorno.

Se trata de un estadio en el que ya no se copia o se adquiere el conocimiento de alguna fuente, sino que se crea. Por esta razón cobran suma importancia actividades como la investigación en las universidades, la investigación aplicada orientada a la consecución de un fin específico en los institutos públicos de investigación, las actividades de inversión y desarrollo por parte de las empresas, la mundialización de la I + D (Investigación y Desarrollo) y la contratación de personal altamente cualificado.

Un paradigma es, en cualquier disciplina, un modelo o patrón, un modo básico que justifica el accionar y/o determina una particular manera de pensar acerca de algo. Por lo tanto constituye una toma de posición tácita sobre las prioridades cuando se trata de buscar soluciones a situaciones problemáticas, dando debida cuenta desde que lugar se posicionan y deciden los individuos.

Según Pérez (1999) desde hace ya más de dos décadas estamos viviendo un cambio de paradigma producto del extraordinario avance tecnológico. Se trata de un paradigma tecnocómico que impactará fuertemente en todos los aspectos de la vida de los individuos. Este nuevo paradigma puede transformar todas las ramas de la economía; tanto productos, procesos y actividades como mercados y empresas. Y no solo esto, la instauración de un nuevo sistema de valores y creencias penetra además tanto en lo político y lo social como en lo particular de cada individuo, abarcándolo todo.

Estos cambios nos piden que aprendamos a superar las dicotomías individuales a favor de lo colectivo y apunta a la necesidad de vernos a nosotros mismos como individuos creativos, dentro de un conjunto más amplio y significativo.

Con este nuevo paradigma se comienzan a valorar tanto la diversidad como la diferenciación, no solo en la producción de la empresa sino también en los integrantes que la componen. Favorece el humanismo y la cohesión social. Se comienzan a valorar sobre todo las destrezas y potencialidades de los individuos que componen la organización.

En el pasado se consideraba al individuo más bien como una pieza de un sistema el cual debía cumplir simplemente lo pedido dejando de lado todo deo de creatividad y aportes personales. Con este paradigma comienzan a ser valoradas las capacidades intelectuales de los individuos, su potencial, creatividad y sobre todo la innovación. Se resalta tanto la educación como las destrezas adquiridas de los integrantes que componen la organización.

## 8.2 La quinta disciplina

Según Senge (2010) el pensamiento sistémico da cuenta de las estructuras que subyacen a los hechos aislados; mediante este se analizan totalidades.

Actualmente la complejidad va cobrando mayor protagonismo en el ámbito organizacional, es por esto que cada vez se hace más necesaria la utilización del pensamiento sistémico. Se hace necesario entonces, vislumbrar aquellas zonas de alto apalancamiento, donde una pequeña mejora provoca cambios importantes y duraderos.

El autor se refiere al pensamiento sistémico como la quinta disciplina, la piedra angular que modela a todas las demás. Se trata de analizar las disciplinas de aprendizaje restantes (el dominio personal, la visión compartida, el aprendizaje en equipo y los modelos mentales) desde una perspectiva en la que lo que se tiene en cuenta son las totalidades y las estructuras. Según este autor, solo así se podrán generar cambios significativos y duraderos.

Según este autor existen dos clases de complejidad: la complejidad en los detalles y la complejidad dinámica. Esta última es la que analiza el pensamiento sistémico, en donde prima la sutileza y la causa -efecto no se encuentran próximos en el tiempo. Se habla de complejidad dinámica cuando una acción determinada tiene determinados efectos en alguna parte del sistema y otros diferentes en otra, cuando la misma acción tiene diferentes efectos en el corto y el largo plazo. Para hallar el punto de apalancamiento se hace necesario prestar atención a la complejidad dinámica y no a la de los detalles, donde es de vital importancia distinguir las relaciones entre las partes y no los hechos aislados, prestando atención a su vez a los procesos de cambio.

Un concepto central en el pensamiento sistémico es el de *feedback* o retroalimentación, donde no existe un estado lineal de causa- efecto. Se trata más bien de círculos de causalidad donde la acción de uno incide en la del otro y viceversa. De esta manera nosotros contribuimos a crear nuestra propia suerte y somos responsables de ella. Nunca encontraremos influencias en una sola dirección. Toda influencia es a su vez causa y efecto. Todos los integrantes de un sistema comparten la responsabilidad acerca de lo que pasa en el mismo. No hay culpables y víctimas.

### 8.2.1 Ladrillos del pensamiento sistémico

Los ladrillos del pensamiento sistémico, según Senge (2010) son los procesos de realimentación reforzadora, los procesos de realimentación compensadora y las demoras.

En la realimentación reforzadora cada movimiento se amplifica y es reforzado hacia la misma dirección. Un cambio pequeño cobra fuerza y crece como una bola de nieve generando más de lo mismo una y otra vez. Estos rizos reforzadores pueden generar éxito o decadencia, según si se refuerzan en direcciones positivas o no. A los primeros se los denomina “círculos virtuosos”, donde se produce un crecimiento acelerado y a los segundos “círculos viciosos” donde se produce un deterioro acelerado.

Llega un punto donde el crecimiento o el deterioro acelerado se topan con límite donde el crecimiento se desacelera, se detiene, se desvía o hasta se invierte. Esto es producto de la realimentación compensadora.

#### Limitantes del crecimiento

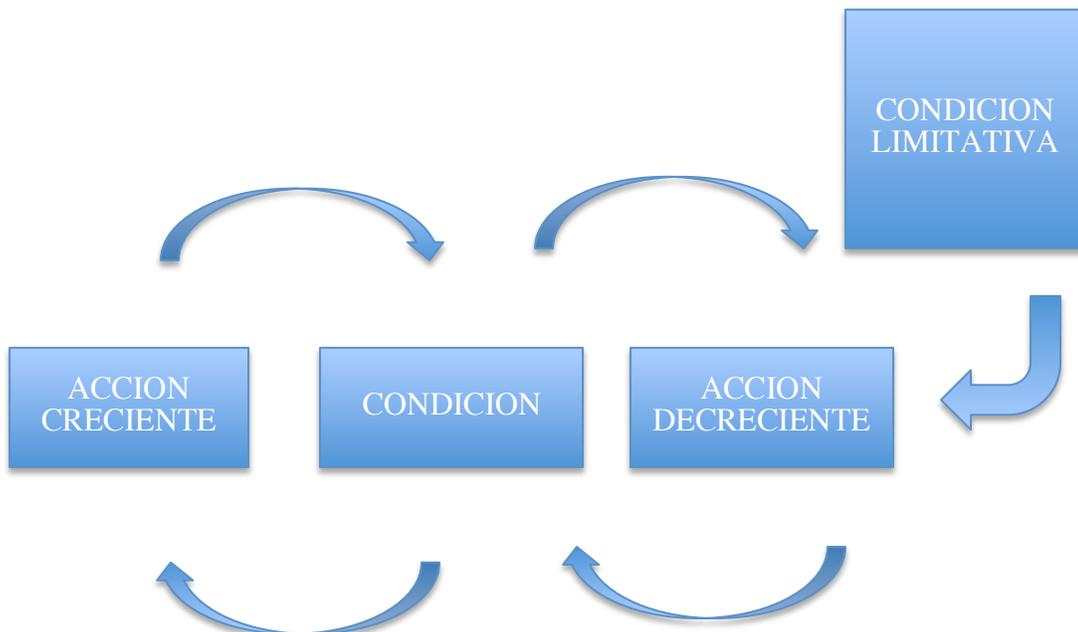


Figura 1. Adaptado de Senge (2010).

La realimentación compensadora busca la estabilidad. Mediante esta se mantiene alguna meta u objetivo que permanecen implícitos.

En toda conducta que se encuentra orientada hacia una meta, subyace la realimentación compensadora.

La realimentación compensadora, al permanecer muchas veces oculta, puede generar problemas. Muchas veces dirigen el accionar de una organización sin que nadie se dé cuenta. Esto se ve a menudo cuando dentro de una empresa se quieren generar cambios y se produce una resistencia hacia estos. Esta resistencia es producto de una meta implícita que regula el accionar de los integrantes sin que estos se den cuenta. Es por esto que se hace necesario identificarlas para modificarlas y trabajar con ellas.

Las demoras constituyen el tercer ladrillo del pensamiento sistémico. Mediante la identificación de estas es posible generar grandes cambios y mejorar el desempeño de un sistema. Por este motivo constituyen un importante punto de apalancamiento. Identificar las zonas de demoras es de gran importancia, debido que si permanecen ocultas pueden producir resultados no deseados generando una gran inestabilidad.

En los rizos reforzadores con demora la acción insistente y agresiva genera lo contrario a lo que se está buscando. Las demoras junto a la realimentación reforzadora, la realimentación compensadora son los ladrillos de los “arquetipos sistémicos”. Estos últimos son estructuras que se repiten constantemente y que es necesario analizarlas para generar cambios significativos.

Es a través de la identificación de estos arquetipos sistémicos que se pueden encontrar puntos de apalancamiento y generar mejoras duraderas. Estos dan cuenta de la estructura del sistema y de las zonas donde se puede aplicar la palanca generando de esta manera cambios a largo plazo.

Los arquetipos sistémicos son: los límites del crecimiento y el desplazamiento de la carga.

En los límites del crecimiento comienza a operar un proceso reforzador que produce resultados deseados pero que a su vez genera efectos secundarios que atentan contra ese crecimiento.

Esta estructura da cuenta de aquellas situaciones donde el crecimiento se topa con factores limitantes. De esta forma, un proceso reforzador comienza a operar pero al cabo de un tiempo se topa con un proceso compensador que opera como factor limitativo, generando una detención en el crecimiento que puede llegar incluso a invertirse. Estos límites del crecimiento suelen frustrar

cambios organizacionales que al comienzo ganan fuerza pero luego la pierden.

Es común que ante los límites del crecimiento las personas reaccionen presionando más. El punto de apalancamiento debe ser buscado no en el rizo reforzador, sino el rizo compensador. Es decir, debe buscarse aquel factor que limita el crecimiento y trabajar con él para modificarlo. Una vez resuelto el factor limitativo, aparecerá otro transcurrido un tiempo.

En el desplazamiento de la carga se produce un problema que es difícil de afrontar y las personas desplazan la carga a soluciones sintomáticas. Se trata de arreglos fáciles que no solucionan verdaderamente el problema persistiendo así en el largo plazo. El problema que subyace permanece intacto debido a que las soluciones sintomáticas aparentan una falsa mejoría y por lo tanto no se hace nada para modificarlo.

El problema debe ser abordado desde su causa fundamental y no desde los síntomas. Solo así se generaran cambios significativos y determinantes en el largo plazo.

La estructura de este arquetipo se compone por dos procesos compensadores que apuntan a solucionar el mismo problema. Uno de ellos intenta corregir el problema con soluciones sintomáticas que solo sirven provisoriamente. Se trata de una intervención rápida que no genera cambios significativos. El otro proceso trata de resolver el problema apuntando a las causas fundamentales de este. Este es el camino más difícil y largo, pero los cambios generados por este son fundamentales y persisten en el largo plazo.

Las soluciones sintomáticas son atractivas porque producen resultados visibles en poco tiempo. Pero al no abordar el problema de raíz este permanecerá intacto a lo largo del tiempo. A su vez, estas soluciones sintomáticas generan el efecto colateral de aplacar el síntoma reduciendo la necesidad de atacar el problema de raíz. De esta manera el problema no solo persiste sino que a su vez puede agravarse.

La solución sintomática alivia el síntoma pero a su vez atenta contra la resolución verdadera de este porque provoca la sensación de que este se ha resuelto. De esta manera se le resta importancia a la solución fundamental y a su vez se genera mayor dependencia respecto de la solución sintomática, generando de esta manera un círculo vicioso.

Cuanto más tiempo pasa inadvertido el problema, más dificultoso resultara resolverlo. Para el pensamiento sistémico resulta fundamental entonces buscar cuales son los puntos de apalancamiento en donde se pueden generar cambios significativos. En el caso particular del arquetipo del desplazamiento de la carga este punto de apalancamiento converge en el

fortalecimiento de la solución fundamental en pos de debilitar la sintomática. Para esto es necesario poseer una visión compartida conjuntamente con una orientación estratégica a largo plazo.

### El desplazamiento de la carga

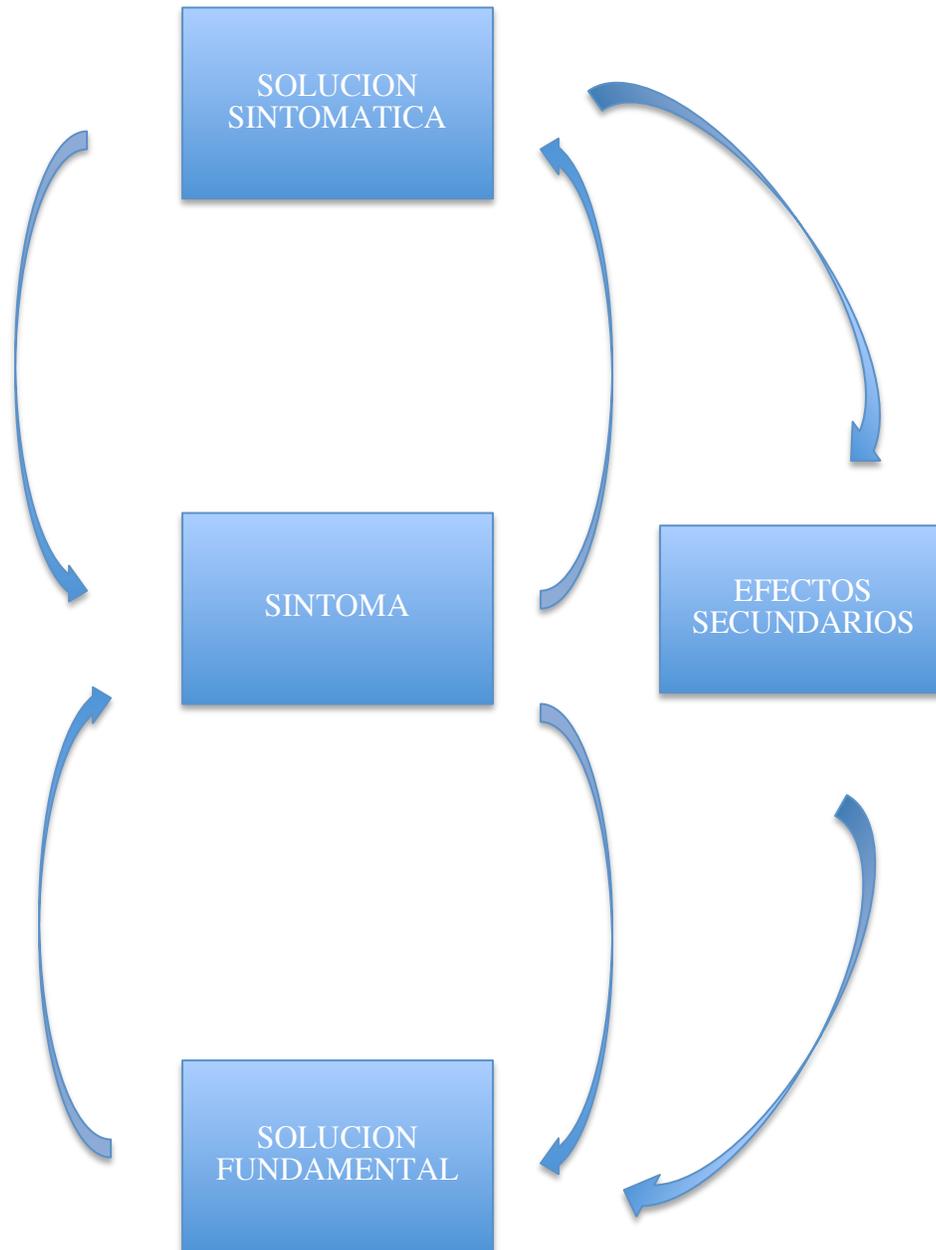


Figura 2: Adaptado de Senge (2010).

## 8.2.2 Leyes de la quinta disciplina

Senge (2010) reconoce las leyes que rigen la quinta disciplina:

Los Problemas de hoy derivan de las soluciones de ayer: Muchas veces no entendemos la raíz de nuestros inconvenientes. Es necesario tener en cuenta que estos últimos son producto de soluciones pasadas a otros problemas.

Cuanto más se presiona, mas presiona el sistema: cuanto mayor es el esfuerzo que se ejerce para mejorar las cosas, se necesita aún más esfuerzo.

La conducta mejora antes de empeorar: Cuando se utilizan soluciones sintomáticas se producen mejoras en el corto plazo, pero no solo no son duraderas sino que atentan contra una auténtica solución al problema. Estas resultan atractivas debido a que constituyen una solución fácil y aparentemente resuelven rápidamente el problema, pero en realidad este permanece intacto y a la vez disfrazado. Se produce de esta manera una demora entre el beneficio inmediato y el perjuicio a largo plazo.

El camino fácil lleva al mismo lugar: Las intervenciones de bajo apalancamiento generan soluciones fáciles que dejan a su vez el problema intacto. Esta perseverancia en soluciones que no llevan a ningún lado y que no atacan el problema de raíz es un claro ejemplo de pensamiento a sistémico.

La cura puede ser peor que la enfermedad: Las soluciones sintomáticas no solo son ineficaces sino que además puede generar adicción, convirtiéndose de esta manera en un grave peligro. Se trata de soluciones de corto plazo que terminan generando dependencia a largo plazo. Este fenómeno es llamado "Desplazamiento de la carga". En contraposición, las soluciones a largo plazo fortalecen la capacidad del sistema para sobrellevar sus propios problemas sin generar dependencia.

Lo más rápido es lo más lento: Ante un crecimiento excesivo el sistema produce una

compensación reduciendo el mismo.

La causa y el efecto no están próximos en el tiempo y el espacio: Entre nuestros actos y sus consecuencias pueden producirse demoras. Muchas veces nuestras acciones pasadas son las responsables de nuestros problemas actuales, aun así solemos culpar a algún agente externo de los mismos.

Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes, pero las zonas de apalancamiento a menudo son las menos obvias: Resulta fundamental vislumbrar la zona donde deben realizarse los cambios para que se produzcan soluciones duraderas. Un pequeño cambio en el lugar correcto basta para generar mejoras auténticas. Se hace necesario encontrar ese punto de apalancamiento, donde una mejora mínima generara resultados profundos y a largo plazo. El problema radica en que estas zonas suelen estar ocultas a la mirada superficial por lo que resulta imprescindible realizar el análisis correspondiente para poder hallarlas. Para encontrar estos puntos de apalancamiento es necesario dar cuenta de las estructuras que subyacen a los hechos aislados.

Se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias: Cuando se utiliza la perspectiva sistémica, que presta especial atención a mejorar procesos es posible que puedan alcanzarse dos objetivos que a simple vista parecen contradictorios. Por ejemplo elevar la calidad y bajar los costos. Esto es posible si se realizan mejoras en los procesos laborales como eliminar los inspectores de calidad, reducir la repetición de tareas, bajar los costos en publicidad, etc.

Es decir que debe prestarse atención a todo el sistema y movilizar recursos de un área a otra a pesar de que no estén directamente relacionadas entre sí.

Dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños: Algunos problemas deben analizarse focalmente mientras que otros solo pueden entenderse en relación a todo el conjunto.

No hay culpa: La causa de nuestros problemas debemos buscarlas en nuestras propias acciones. Es común buscar alguna causa externa para culparla de nuestros problemas, sin ver que

la misma radica en nosotros mismos y que nuestro comportamiento ayudo a generarlos.

### **8.2.3 Dominio personal**

Para que una empresa sea competitiva es fundamental el desarrollo de los individuos que trabajan en ella. Una organización aprende a través de sus integrantes. Por este motivo resulta imprescindible estimular constantemente el crecimiento de los trabajadores dentro de una empresa.

“Trátese de investigación y desarrollo, administración de empresas o cualquier otro aspecto de los negocios, la fuerza activa es la gente. Y la gente tiene su propia voluntad, su propio parecer y su propio modo de pensar. Si los empleados no están motivados para alcanzar metas de crecimiento y desarrollo tecnológico... no habrá crecimiento, mayor productividad ni desarrollo tecnológico" (Inamori, 1985) (Senge, 2010, p.179)

Cuando Senge nos habla de dominio personal se refiere no simplemente a una capacidad o habilidad, sino que también a una manera de abordar las tareas creativamente. No se trata de reaccionar ante los hechos, sino de crear las condiciones necesarias para alcanzar lo que deseamos.

Es necesario en primer lugar darnos cuenta de que es aquello que realmente deseamos y que es importante para nosotros para luego ver cuál es nuestra realidad actual y establecer una brecha entre ambas. A esto se lo denomina tensión creativa, es decir la brecha entre lo que deseamos y donde estamos parados actualmente. Lo esencial en el dominio personal es entonces producir y mantener esta tensión creativa. De esta manera lo fundamental en el aprendizaje no es adquirir mayor conocimiento, sino desarrollar esta aptitud para lograr aquello que deseamos. Las organizaciones inteligentes están formadas por individuos capaces de desarrollar este tipo de aprendizaje.

Cuanto mayor es el dominio personal de las personas estas se comprometen más con su tarea y poseen mayor iniciativa. Se sienten realmente responsabilizados por su trabajo y el aprendizaje se produce con mayor celeridad. Además este crecimiento individual conduce a un mayor bienestar de los empleados a nivel personal.

Cuando la organización presta atención a estas cuestiones es porque se ha comprometido con el bienestar de sus empleados. Anteriormente el trabajo era visto desde una perspectiva

meramente instrumental, donde el fin en sí mismo era el ingreso. Actualmente se ha comenzado dar mayor importancia el pleno desarrollo de las personas que trabajan en ella. El trabajo constituye un medio para la autorrealización personal.

Según Schein (1982) el contrato psicológico da cuenta de la relación entre los integrantes de una organización y esta última. Implica un conjunto de expectativas, que no se encuentran escritas en ninguna parte, que se dan en todo momento entre los miembros de una organización y los dirigentes de ésta.

La persona tiene entonces expectativas sobre su formación laboral, el salario, las ventajas del empleo, las prestaciones, la garantía de su trabajo, etc.

Varias de las expectativas que posee el individuo son implícitas y están relacionadas con el sentido de dignidad. Algunas de estas son: que la organización logre cubrir nuestras necesidades en lugar de crearnos otras, que nos brinde trabajo y facilidades, que nos otorgue oportunidades de crecer y aprender más, que nos deje saber si estamos realizando correctamente las tareas, etc.

En cuanto a las expectativas por parte de la organización se encuentran: que el empleado sea leal, que guarde los secretos, que dé una buena imagen, que lo que haga sea para conseguir el bien de la organización, etc.

Para desarrollar el dominio personal es fundamental poseer una visión personal y mantener la tensión creativa.

“La capacidad para concentrarse en metas intrínsecas relevantes, no solo en metas secundarias, es una piedra angular del dominio personal”. (Senge, 2010, p. 189)

Para que la gente se comprometa realmente con lo que hace debe poseer un interés genuino. Este es el verdadero impulsor de cualquier trabajo. Cuando las personas se interesan de veras trabajan con mayor dedicación, están totalmente comprometidas con sus tareas. Realizan su trabajo con entusiasmo y dedicación.

Por visión entendemos entonces la imagen de aquello que deseamos, a donde queremos llegar. Esta posee un valor intrínseco y no relativo.

El dominio personal constituye entonces aquel proceso mediante el cual ponemos nuestro foco en lo que realmente deseamos, en nuestra visión.

Se denomina tensión creativa a la brecha entre la visión y la realidad. Es el espacio entre donde estamos posicionados actualmente y hacia donde queremos llegar.

Esta tensión generada debe resolverse a través de dos caminos: la resolución o la

liberación. Es decir, se puede acercar la realidad a la visión o la visión hacia la realidad. Muchas veces, al ver las dificultades que conlleva el cumplimiento de la tensión solemos achicar la brecha acercando la visión hacia la realidad. Nos vemos tentados a liberarnos de la tensión emocional generada mediante la manipulación del polo que está sujeto a nuestro control, es decir la visión, abandonando de esta manera aquello que realmente deseamos. En lugar de aplicar una solución fundamental, es decir realizar actos para alcanzar nuestra visión, acudimos a la solución sintomática de reducir nuestra visión.

Senge, ilustrando esta idea a través de Fritz, expresa que creemos que no podemos cumplir lo que de verdad deseamos, lo cual constituye otra limitación para alcanzar nuestra visión. Se trata de una sensación de impotencia respecto de realizar lo que queremos o de una sensación de no merecerlo. Una vez más el polo de la visión debe ajustarse al de la realidad.

Las personas con alto nivel de dominio personal desarrollan a su vez la integración entre razón e intuición, la conexión con el mundo y la compasión.

La intuición tiene que ver con el conocimiento automático que poseen las personas respecto de lo que hacen. Mediante el pensamiento sistémico, con su análisis de estructuras, se puede lograr racionalizar nuestras acciones automáticas.

Un elemento importante del desarrollo personal es poder vislumbrar nuestra conexión con el mundo. Es decir, darse cuenta que nosotros estamos profundamente involucrados con lo que nos sucede. No se trata de fuerzas externas, que nada tienen que ver con nosotros. Al ser parte de un sistema, nosotros mismos ayudamos a generarlas.

A medida que las personas conocen mejor los sistemas de los que forman parte y son conscientes de las fuerzas operantes, son capaces de desarrollar cada vez más compasión y empatía.

“El compromiso genuino es siempre algo mayor que nosotros mismos” (OBrien) (Senge, 2010, p. 219) La gente con alto compromiso en su visión siente que está contribuyendo a algo más importante que sus meros intereses egoístas.

Muchas organizaciones se dan cuenta de la importancia del desarrollo de sus integrantes. Es por esto que emprenden importantes proyectos de capacitación y formación de sus empleados, los cuales suelen ser obligatorios. Estos no solo que no siempre son productivos, sino que pueden terminar atentando directamente con el desarrollo del dominio personal de los trabajadores.

Para fomentar el dominio personal es esencial no solo prestar atención a las visiones de los

trabajadores sino crear un ambiente que propicie el desarrollo de las mismas y crear un ambiente de desafío a las normas tradicionales. Es necesario que los integrantes de la organización perciban que su crecimiento personal es valorado y fomentado por la misma.

Dentro de las disciplinas orientadas al desarrollo del dominio personal se encuentran: comunicar nuestra visión y estar dispuestos a escuchar la visión de otros, realizar reflexiones sobre supuestos implícitos, desarrollar una perspectiva sistémica y realizar diálogos respecto de la realidad actual.

Para alentar el dominio personal de los integrantes de la organización es fundamental que las autoridades se comprometan con su propio desarrollo personal.

#### **8.2.4- Modelos mentales**

Los modelos mentales constituyen supuestos que determinan nuestra manera de interpretar y de actuar. Cuando estos son tácitos constituye un problema porque determina nuestra manera de comportarnos sin ser conscientes de esto.

Los modelos mentales constituyen estructuras que determinan la manera de actuar de los integrantes de un sistema. Para lograr entender por qué suceden determinadas cosas en un grupo es necesario realizar un análisis acerca de estos supuestos implícitos.

De esta manera al sacar a la luz supuestos implícitos que operan dentro de una organización, es posible trabajar con ellos y modificarlos generando de esta manera una gran ventaja competitiva para la misma.

“En la organización autoritaria tradicional, el dogma era administrar, organizar, controlar. En la organización inteligente, el nuevo dogma consistirá en visión, valores y modelos mentales. Las empresas saludables serán las que puedan sistematizar maneras de reunir a la gente para desarrollar los mejores modelos mentales posibles para enfrentar toda situación”. (OBrien) (Senge, 2010, p. 231)

Una herramienta muy útil respecto de los modelos mentales es la creación de diversos escenarios que analizan posibles situaciones futuras. A través de ellos no solo se pueden vislumbrar supuestos ocultos de la organización sino que también ayudan a considerar diversos posibles futuros. De esta manera la organización, al prever posibles situaciones, se prepara para posibles

cambios futuros generando las herramientas necesarias para reaccionar ante estos.

Otra herramienta importante es el desarrollo de aptitudes de reflexión e indagación. La primera se basa en lograr ser cada vez más conscientes acerca de cuáles son aquellos modelos mentales que inciden en nuestro modo de pensar y actuar. La segunda se refiere a la manera en que nos relacionamos al debatir diversos temas, donde se vuelve fundamental la consideración respecto de las opiniones del otro.

Las aptitudes para la reflexión pueden ser desarrolladas principalmente reconociendo los “brincos de abstracción”. Estos se producen cuando realizamos generalizaciones a partir de datos observables. Se trata entonces de generalizaciones simplistas que inciden en nuestra manera de pensar y actuar.

Un ejercicio utilizado para ver como inciden los modelos mentales en nuestras decisiones es el de la columna izquierda. Este ejercicio ayuda a sacar a la luz los modelos mentales de las personas y dar cuenta de que maneras estas inciden en las decisiones de la empresa. Básicamente consiste en reproducir una conversación por escrito colocando en el lado derecho que se ha dicho y en el lado izquierdo que se ha pensado al respecto.

Para lograr un verdadero aprendizaje es fundamental unir la persuasión con la indagación. Se debe escuchar atentamente al otro y considerar lo que está diciendo, y a su vez exponer el punto de vista propio respecto de una situación dada.

Otra herramienta importante para develar supuestos ocultos es establecer las diferencias entre la teoría expuesta y la teoría en uso. Es decir, la diferencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Los modelos mentales y el pensamiento sistémico están estrechamente interrelacionados. Para realizar cambios estructurales es necesario primero poner a la luz aquellos supuestos implícitos. Una vez que esto sucede se puede llevar a cabo el análisis correspondiente para determinar qué aspectos atentan contra el desarrollo organizacional y deben cambiarse. Los modelos mentales deben exponerse primero para poder lograr un cambio profundo. A su vez se trata de pasar de modelos mentales basados en lo superficial a modelos mentales que den cuenta de la estructura y de patrones de cambio centrados en el largo plazo.

## 8.2.5- Visión compartida

Senge (2010) habla de la visión compartida no como una idea sino más bien como una fuerza en el interior de las personas. Se trata de imágenes que llevan los individuos que conforman una organización. Esta imagen es compartida si es similar entre los integrantes de la organización y permanece el interés de que sea mutua. Esta visión ejerce un vínculo entre las personas que la comparten. Esta visión compartida parte de una visión personal altamente arraigada.

El aprendizaje generativo solo puede producirse cuando hay un interés genuino, sino se trata de simple acatamiento. Esta visión genera un gran compromiso con las tareas que se llevan a cabo. La gente trabaja con mayor entusiasmo y dedicación porque sienten que están trabajando para algo más grande que ellos mismos.

Generalmente sucede que las visiones son de una persona que posee autoridad en la organización y esta se extiende al resto de la misma. Esto no genera un real compromiso, para que esto suceda es necesario que las visiones sean propias de las personas que la integran. Las visiones auténticas generan estimulación, constituyen el motor del verdadero esfuerzo y el total compromiso de los empleados.

Esta visión compartida a su vez genera un sentimiento de pertenencia que no podría generarse de otra manera. La gente siente que está trabajando para sí misma, que está persiguiendo sus propios intereses y visiones. Gracias a esta se crea una identidad común, que hace que la gente esté interesada en trabajar en equipo en pos de un interés compartido. La visión genera coraje, los integrantes de la organización harán lo que sea necesario para alcanzar sus objetivos.

La visión compartida incentiva el deseo experimentar y arriesgarse. Además ayuda a que la gente logre comprometerse a largo plazo.

La visión compartida se basa en visiones personales, es por esto que es necesario que la organización estimule las visiones de cada integrante.

La visión no puede ser impuesta a los integrantes de la organización. Es por esta razón que algunos cursos de capacitación y formación pueden resultar contraproducentes. La organización debe crear el clima necesario para que cada integrante pueda desarrollar con libertad sus propios intereses y visiones. Se trata de alentar a las personas a que generen y expresen las mismas. Una manera de lograr esto sería por ejemplo que el líder exprese y comparta con los integrantes su

propia visión, alentando a los demás integrantes a hacer lo mismo.

Para generar una visión compartida es fundamental abandonar el supuesto de que la visión debe infundirse desde arriba. Esta puede generarse desde los cargos más altos de la organización pero también puede hacerlo desde posiciones inferiores. Sea cual fuere el lugar donde se produzca, lo importante es que logre conectarse con las visiones propias de los que integran la organización.

“La construcción de una visión compartida se debe abordar como un elemento central del trabajo cotidiano de los líderes. Es constante e incesante. Forma parte de una actividad más amplia: el diseño y cultivo de lo que O'Brien denomina ideas rectoras de la empresa, no solo la visión por sí misma, sino también su propósito y sus valores centrales” (Senge, 2010, p. 271)

Es fundamental que los líderes de la organización se den cuenta de que su visión personal no necesariamente se convierte en la visión de toda la organización. Se trata entonces de escuchar la visión del resto y compartir la propia.

Las visiones compartidas se producen gracias a la interacción de las personas dentro de la organización, a través de la escucha y la expresión de las visiones de todos los integrantes.

Senge (2010) recalca la diferencia entre acatamiento, alistamiento y compromiso respecto de una visión. El primero se produce cuando las personas de la organización aceptan la visión y hacen lo que se espera de ellos.

El alistamiento en cambio trae aparejada la libertad en las elecciones. Se refiere a ser parte del algo por decisión propia, sin una imposición desde afuera.

Ahora bien, el compromiso se refiere a un auténtico interés de las personas respecto de la visión. Se trata de un sentimiento genuino de responsabilidad en relación a aquella. Cuando uno está comprometido persigue la visión en sí misma y hará todo lo que sea necesario para que la visión se lleve a cabo.

Generalmente podemos encontrar en las organizaciones acatamiento en lugar de un verdadero compromiso respecto de la visión. Esto suele suceder porque las visiones se imponen desde afuera, en lugar de generar un ambiente adecuado para que la gente desarrolle y comparta sus propias visiones.

Inculcar el verdadero compromiso y el alistamiento en los integrantes de una organización no es tarea fácil. No existe una receta a seguir debido principalmente a que estos están basados en la libre elección de las personas. Por esta razón, cualquier directiva que se imponga desde afuera será en vano. Pero lo que si puede hacerse es generar las condiciones y el ambiente adecuado para

que esto se produzca. Las autoridades de la organización deben primero que nada alistarse y comprometerse ellas mismas, deben ser francas y estimular la libre elección.

Generalmente se puede ver en las organizaciones el predominio de una “mentalidad fáctica”. Es decir que las personas actúan de manera reactiva ante el cambio. Esto genera un ambiente propicio para disipar visiones. Para desarrollar las mismas es necesario que las personas reaccionen de manera creativa, generando ellas mismas las posibilidades para el cambio. Cuando la gente siente que posee control sobre su propia realidad y la de su organización se genera un ambiente propicio para el desarrollo de las visiones.

### **8.2.6- Aprendizaje en equipo**

Cuando los intereses de los integrantes de un equipo no están alineados se produce un desperdicio de energía. Cuando estos están unidos por una visión compartida, por un interés común se produce un verdadero aprovechamiento de recursos.

El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida. También se construye sobre el dominio personal, pues los equipos talentosos están constituidos por individuos talentosos. Pero la visión compartida y el talento no son suficientes.

El dialogo y la discusión son herramientas fundamentales para el desarrollo del aprendizaje en equipo.

En el dialogo se exploran temas complejos dando a conocer nuestra perspectiva y teniendo en cuenta la de los demás. La escucha se vuelve fundamental en este proceso.

En la discusión, luego de analizar diferentes puntos de vista, se elige la mejor perspectiva de todas para tomar las decisiones necesarias

Para que el aprendizaje en equipo sea exitoso es necesario a su vez reconocer e identificar aquellas fuerzas que dificultan el dialogo y la discusión. Se trata de rutinas defensivas que utilizamos para protegernos de quedar expuestos o pasar vergüenza. Son métodos defensivos que utilizamos para protegernos de la amenaza que conlleva exponer nuestros propios pensamientos.

Estas rutinas defensivas se exageran en organizaciones donde dar cuenta de un

entendimiento limitado acerca de un tema es indicio en incompetencia o debilidad.

Cuanto más ocultas se encuentran estas rutinas defensivas más eficaces son y logran tapar los problemas más fácilmente, agravando la situación.

El punto de apalancamiento para reducir estas rutinas defensivas podría ser por ejemplo debilitar la solución sintomática o bien fortalecer la solución fundamental. Una manera de debilitar la solución sintomática podría ser reducir la amenaza que conlleva expresar nuestros pensamientos. Para esto es importante que la organización desarrolle un ambiente propicio para ello. La solución fundamental puede fortalecerse sacado a la luz estas rutinas defensivas y trabajar con ellas por medio de la reflexión y la indagación. Mientras permanezcan ocultas más fuerza cobrarán y el síntoma persistirá.

Un equipo inteligente debe poseer las capacidades necesarias para poder indagar y reflexionar sobre su pensamiento. De esta manera, la identificación de las rutinas defensivas constituye un elemento esencial para construir un equipo inteligente.

Para estimular el desarrollo del equipo también se utilizan los “micro mundos”. En estos el equipo se enfrenta a realidades complejas mediante el uso de la informática. Se trata de simuladores de diversas situaciones que ayudan a que los integrantes del equipo puedan practicar o prepararse para posibles escenarios futuros.

### **8.2.7 Localismo**

El ámbito político se produce cuando el “*quien*” ocupa el primer plano restándole importancia al “*que*”. Las ideas de aquellas personas que poseen autoridad son tomadas en cuenta simplemente por el lugar que ocupan dentro de la organización, ignorando a aquellas otras pertenecientes a personas que ocupan puestos más bajos dentro de la misma.

Un ámbito político se convierte de esta manera en autoritario donde se ejerce el poder de manera arbitraria sobre los demás.

Es inevitable que en toda organización haya acción política dada la estructura de la misma. Pero una organización inteligente debe cuestionarla.

Existen maneras para desafiar el politiquero interno: La construcción de una visión compartida resulta fundamental, ya que es aquí donde los integrantes de la organización posean

valores e intereses genuinos. Se debe generar un clima donde lo importante sea hacer lo correcto, sin darle importancia a quien es que lo hace. A su vez la apertura constituye otro factor esencial. Es decir poder hablar sin vueltas de temas importantes (apertura participativa) y la capacidad de cuestionarnos a nosotros mismos y a los demás (apertura reflexiva).

Cuando una organización supone que sus integrantes solo están motivados por intereses personales se crea, a manera de profecía auto cumplida, un ambiente donde las personas que integran la organización solo persiguen su beneficio personal.

Realizando un análisis más profundo, se descubre que las personas están motivadas por intereses que las trascienden, y que comprenden aspectos tanto propios y familiares como del mundo que los rodea.

Para lograr combatir un ambiente politizado es fundamental crear visiones compartidas. Las personas deben dar a conocer sus propias visiones y escuchar las del resto, generando una confianza mutua que ayuda a derribar este politiquero interno.

En las organizaciones tradicionales predomina el centralismo, las decisiones son tomadas por los que se encuentran en la cima de la misma. En contraposición, la organización que está abierta al aprendizaje promueve el localismo. Las decisiones son relevadas a posiciones inferiores dentro de la organización, produciendo de esta manera una distribución de la autoridad. Los directivos locales, al poseer la capacidad de manejar cuestiones importantes de la empresa, pueden tomar decisiones respecto de la misma.

“En la organización jerárquica tradicional, la cima piensa y el directivo local actúa. En una organización inteligente, hay que fusionar el pensamiento y la acción en cada individuo”.(Ray Stata) (Senge, 2010, p. 357)

“Mientras las organizaciones tradicionales requieren sistemas de administración que controlan la conducta de la gente, las organizaciones inteligentes invierten en mejorar la calidad de pensamiento, la capacidad de reflexión y el aprendizaje en equipo, así como la aptitud para desarrollar visiones compartidas y un entendimiento compartido de problemas complejos. Estas aptitudes permitirán a las organizaciones inteligentes poseer mayor control local, pero también mayor coordinación que sus predecesoras jerárquicas” (Senge, 2010, p. 360)

### 8.3- Cultura organizacional

“La cultura, según la definición del diccionario Websters es el patrón integrado del comportamiento humano que incluye el pensamiento, los actos, el habla y los artefactos, y depende de la capacidad del hombre para aprender y para transmitir conocimiento a las generaciones siguientes” (Deal.; Kennedy, 1885, p. 4.)

Toda organización posee una cultura que le es propia. Esta puede ser débil y fragmentada o puede ser fuerte y cohesiva.

En una cultura fuerte todos los integrantes de la organización conocen cuáles son sus metas y trabajan para que estas se cumplan, esto no sucede en una cultura débil.

Sea fuerte o débil, la cultura incide en gran medida en lo que sucede dentro de la organización. Regula el comportamiento de sus integrantes y el éxito o el fracaso de la organización en su conjunto.

Las empresas que tuvieron mayor éxito fueron aquellas que poseían una cultura vigorosa. Todas ellas compartían la creencia de que esta constituía un factor fundamental para el éxito o fracaso de la empresa. Por este motivo trabajaron para afianzarla.

Los elementos básicos que componen la cultura son: el medio ambiente del negocio, los valores, los héroes, los ritos y los rituales y la red cultural.

El medio ambiente del negocio es el entorno en el que se desenvuelve el mismo. Este va a determinar cuál es la conducta a seguir para tener éxito. Además ejerce una poderosa influencia en la cultura de la organización.

Los valores constituyen las creencias que posee una organización. Las organizaciones exitosas poseen un importante sistema de valores compartido por todos los integrantes de la organización.

Los héroes personifican los valores de la cultura. Constituyen modelos a seguir por los empleados de la organización.

Los ritos y rituales constituyen rutinas de la organización que están programadas y son sistemáticas. Dan cuenta del tipo de comportamiento que se espera de los empleados. Constituyen ejemplos importantes de lo que la compañía representa.

La red cultural es el medio de comunicación informal en el interior de la organización.

Teniendo en cuenta que el recurso humano es el elemento más importante dentro de la

organización, es fundamental crear una cultura apropiada que funcione como marco de conducta. Las organizaciones más exitosas son aquellas que no sólo proporcionan productos sino que también transmiten creencias.

Una cultura vigorosa constituye el marco de conducta de los empleados. Es decir, refleja lo que se espera de ellos, como deben comportarse, además de proporcionar un ambiente adecuado en el cual el empleado se siente mejor respecto de su trabajo, lo cual promueve mayor trabajo y productividad.

Para lograr que una organización alcance el éxito es fundamental prestarle atención a la cultura. Esta determinará el futuro de la misma. El análisis de la cultura es imprescindible para evaluar cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa, y así realizar las respectivas modificaciones que a su vez constituyen indicios del éxito o fracaso de la organización.

La cultura posee una gran influencia en el devenir de una organización. Por este motivo es importante realizar un diagnóstico de la misma, para dar cuenta de sus fortalezas y debilidades y así realizar las modificaciones correspondientes. Este análisis se basará fundamentalmente en observaciones y entrevistas que den cuenta del modo que tiene de operar dicha organización.

Es necesario también estudiar el escenario físico, es decir la infraestructura del lugar del trabajo: la imagen del edificio de la empresa, el material con el que se ha construido, la decoración, la disposición espacial, etc. son elementos que expresan muchas cuestiones acerca de la cultura de la organización. A su vez, la congruencia entre las distintas oficinas, departamentos y locales es otro factor que constituye un indicio importante. Representan la igualdad o desigualdad que existe entre las diferentes partes de la organización.

Lo que la compañía dice acerca de su cultura constituye otro elemento para realizar el análisis. Esta información se encuentra explicitada en informes anuales, boletines de prensa, balances trimestrales, comentarios hechos por analistas. Una cultura vigorosa trata de comunicar sus valores y creencias al mundo. Las empresas débiles, en cambio, comunican sobre el negocio y su rendimiento dejando de lado la importancia de los integrantes de la misma. Es importante a su vez analizar si existe una congruencia entre lo que la empresa dice de sí misma y lo que hace.

Otro indicio importante para el análisis es la forma en que la organización recibe a los desconocidos. El área de recepción constituye un elemento importante. Esta dará cuenta del tipo de ambiente que posee la organización: formal o informal, calmo o dinámico, elegante o indefinido.

Entrevistar al personal de la compañía constituye uno de los elementos más reveladores de

la cultura organizacional. Se le pedirá que hable acerca de la historia de la empresa, del éxito de la compañía, de las posibilidades de ascenso, del clima laboral, de la relación con las autoridades, de las recompensas y castigos. Todos estos constituyen importantísimas pautas acerca del tipo de cultura, y por ende permiten dar cuenta del éxito o del fracaso de la misma.

Otro factor a considerar es lo que el personal hace con su tiempo. Este constituye un factor importante para analizar la congruencia acerca de lo que los empleados dicen y lo que hacen.

Es necesario a su vez analizar la senda de las carreras de los empleados. Es decir, dar cuenta de quienes son las personas que progresan, en cuanto tiempo pueden ascender en sus carreras, que es lo que debe hacer un empleado para ascender de su posición, cuales son las habilidades que la empresa valora respecto de sus empleados. Todas estas percepciones por parte de los empleados constituyen el elemento fundamental para entender la cultura de la organización y el consecuente éxito o fracaso de la misma.

Debe considerarse el tiempo en el que permanecen en sus puestos los empleados, es decir el grado de deserción de la actividad laboral. Esto constituye un factor de crucial importancia porque da cuenta de la motivación o no de los empleados.

También es importante prestar atención a las anécdotas e historias que se relatan dentro de la organización. Se analizara si estas están relacionadas con los clientes, con las luchas políticas dentro de la empresa o con las actitudes que se premian o castigan dentro de la organización.

Las culturas débiles poseen determinadas características. Entre ellas podemos mencionar la falta de creencias y valores claros compartidos por todos los integrantes de la organización, los héroes de la cultura constituyen personajes destructores o desorganizadores, los rituales de la empresa son desorganizados y contradictorios.

Entre los síntomas del malestar cultural se encuentran las culturas que están orientadas hacia el interior. Es decir, no se tiene demasiado en cuenta el entorno del negocio, lo cual constituye un factor fundamental para el desarrollo empresarial.

Poseen un enfoque a corto plazo, esto indica que se trata de una empresa que no realiza operaciones que mantendrán su incidencia en el tiempo. No realizan cambios fundamentales y duraderos. Posee problemas de estado de ánimo de los integrantes que la conforman. Esto se puede ver cuando los empleados están descontentos de manera crónica, lo cual incide altamente en la deserción laboral y la consecuente pérdida de recursos valiosos por parte de la empresa. La manera más útil para dar cuenta de este factor es mediante entrevistas personales a los integrantes

de la organización.

Hay fragmentación e incongruencia dentro de la cultura. Se vuelven evidentes las diferencias entre los empleados de los distintos sectores de la organización, infraestructuras diferentes, maneras distintas de vestir y hablar, argumentos antagónicos entre los distintos sectores.

Los empleados de la organización explotan en estallidos emocionales. Cuando la cultura es débil los empleados, presas del miedo, estallan en emociones fuertes o incluso violentas. Esto es indicio de que algo está funcionando mal respecto de la cultura y de que los empleados no se encuentran trabajando en un ambiente laboral favorable.

Cuando las diversas subculturas crecen hacia adentro. Cuando las subculturas no se interrelacionan entre sí ni comparten creencias y valores estas pueden crecer hacia adentro, contribuyendo de esta manera al detrimento de la empresa.

También puede suceder que se produzca un choque entre las diversas subculturas, en donde una de ellas intenta imponerse sobre las otras.

A su vez estas subculturas pueden volverse exclusivas, donde presentan una serie de restricciones para poder formar parte de ellas, donde se excluyen a determinados individuos o se realizan rituales determinados solo para sus integrantes.

Puede suceder también que los valores que comparten estas subculturas posean mayor importancia que los valores que rigen a la organización en su conjunto.

Todos estos indicadores ayudan a determinar si la cultura de la organización se encuentra concentrada o fragmentada o si es débil o vigorosa.

Dentro de una cultura vigorosa, los gerentes que se encargan de moldearla y apoyarla son denominados gerentes simbólicos. Estos están a cargo de promover los valores dentro de la empresa y los rituales de la cultura. Los gerentes simbólicos otorgan gran importancia a los valores de la cultura y a generar cambios enfocados en el largo plazo. Para ellos la cultura de la organización determinara el éxito de la misma. Los gerentes simbólicos poseen una gran confianza respecto de sus empleados. Por este motivo delegan tareas importantes a sus subordinados. La gente que realiza su trabajo es la más capacitada para tomar decisiones acerca de cuestiones concernientes a su tarea, de aquí se desprende la gran influencia simbólica de los mismos sobre la cultura de la organización.

En la práctica tradicional la organización formal posee un valor exclusivo y fundamental. Para la administración del personal se recurre al empleo de sistemas de recursos humanos y al

desarrollo. Es decir, se utilizan prácticas de administración del personal, evaluación de rendimiento, planeación de las carreras, etc. Para el gerente simbólico todo esto es muy importante pero no se atiene solo a la formalidad para tomar sus decisiones, sino que actúa acorde a la cultura en que está inmersa la organización.

Tradicionalmente, si el empleado no cumple con los requisitos de rendimiento se lo despide. Para el gerente simbólico un despido es fatal, esto no debe ocurrir. Solo se puede despedir a alguien si ha violado las normas culturales.

Para la empresa tradicional las autoridades de la organización son las que deben tomar las decisiones importantes inherentes a ella. Para el gerente simbólico esto no debe ser así. Este delega las tareas y las decisiones a empleados que se encuentran en una posición inferior dentro de la organización pero que están más capacitados para actuar en relación a las mismas.

En lo referente al control de costos la perspectiva tradicional sostiene que estos pueden lograrse mediante adecuados sistemas de contabilidad, correctos análisis financieros y procedimientos presupuestarios rígidos. El gerente simbólico dará un paso más allá, y analizará las causas de del aumento de estos costos para lograr un mayor entendimiento de los problemas que se presentan y para realizar las acciones correctivas necesarias. Los empleados que están en el lugar donde suceden las cosas son los más capacitados para actuar y tomar las decisiones correspondientes.

“Si no creemos que la persona que está realizando una labor es el experto en ella, limitaremos su potencial para siempre. Consideremos el escenario de la manufactura. Dentro de su área de diez metros cuadrados, no hay nadie que sepa mejor que los operarios de la maquinaria como manejar el equipo, mejorar la calidad, elevar los niveles del flujo de materiales o mantenerlo todo en funcionamiento. Nadie.” (McPherson) (Deal, Kennedy, 1985, p 155)

Por último, los gerentes simbólicos actúan según sus propias creencias y convicciones, lo cual es percibido por todos los integrantes de la organización.

Siendo entonces los recursos humanos fundamentales en el desarrollo de cualquier empresa, podemos ver claramente la necesidad de prestar suma atención en aspectos tales como la motivación y la habilidad de los integrantes de ésta. Según Alpaender (1985) ambos factores son fundamentales para su desempeño. Otros factores como el medio ambiental y el organizacional, con sus políticas y creencias y la actividad gerencial son también de clara relevancia a la hora de analizar el desempeño en una organización.

Schein (1988) analiza la cultura a través de tres niveles: los artefactos, los valores adoptados y declarados y los supuestos básicos.

Artefactos: constituyen los aspectos visibles de la organización, como el ambiente físico de la organización. A pesar de ser de fácil observación son difíciles de descifrar.

Valores adoptados y declarados: constituyen el conjunto de objetivos, filosofías y estrategias de la organización. Muchas veces puede presentarse una contradicción entre estos valores y las conductas de los individuos de la organización.

Supuestos básicos: constituyen aquellas medidas que gracias a su éxito fueron repetidas e internalizadas por los miembros de la organización de manera automática hasta convertirse en pensamientos y creencias que son tomados como verdades por los individuos y que determinan de manera inconsciente su accionar.

De esta manera los comportamientos dentro de la organización pueden ser entendidos a través del análisis de estos supuestos básicos. Si los individuos dentro de una organización comparten un supuesto básico, cualquier acción que se aleje de este no es considerada válida.

Estos supuestos básicos son muy difíciles de cambiar debido a que se encuentran arraigados en la mente de los individuos y además no salen a la luz tan fácilmente. Es necesario un proceso de análisis para descifrarlos.

De esta manera la cultura de una organización se puede estudiar a través de tres niveles: los artefactos, los valores y los supuestos básicos. A través de el descifrado de los supuestos básicos se pueden entender los artefactos y dar cuenta de la credibilidad de los valores aceptados.

La esencia de la cultura de una organización radica en los supuestos básicos y una vez que estos son descifrados y entendidos a través del análisis es posible comprender los valores y los artefactos.

### Niveles culturales

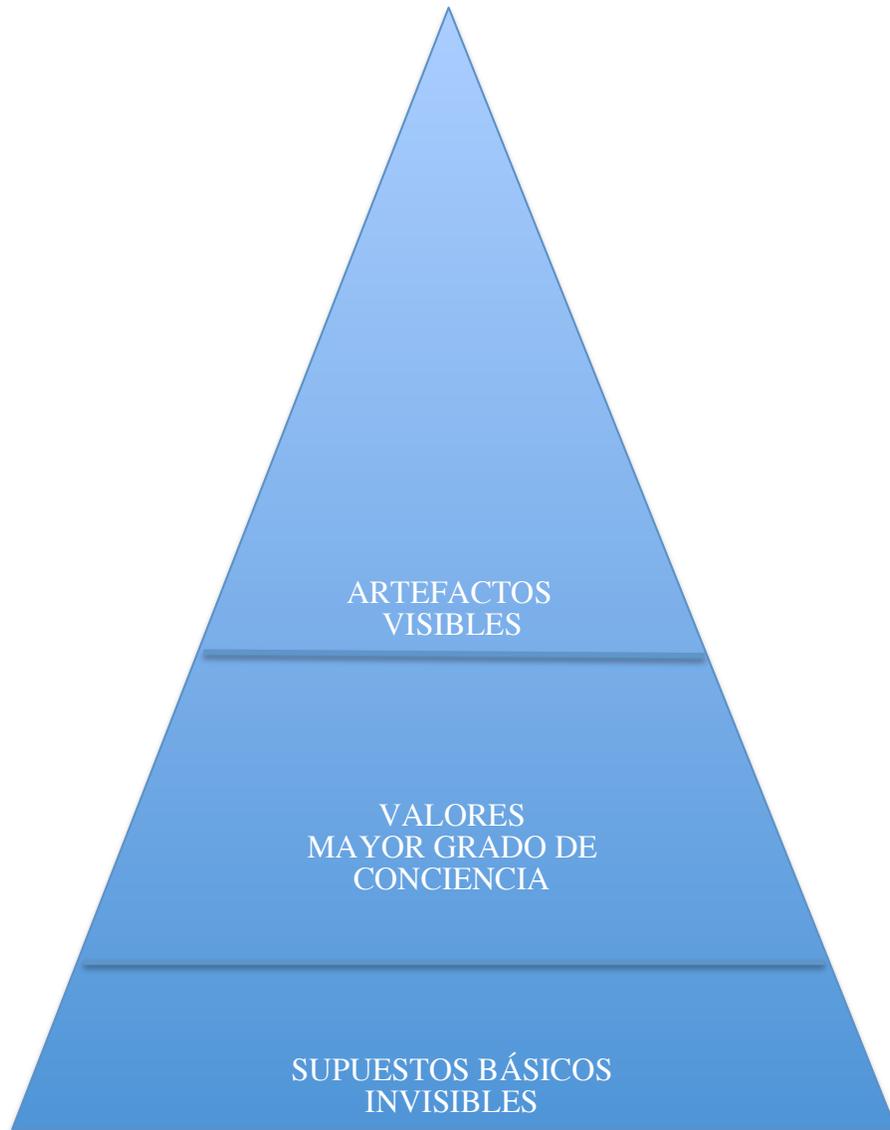


Figura 3: Adaptado de <http://dbcalidad.blogspot.com.ar/2015/06/el-modelo-de-la-cultura-empresarial-de.html>

#### **8.4- Motivación**

En relación a las teorías de la motivación, estas pueden dividirse en dos partes. Por un lado se encuentran aquellas que dan cuenta de cómo se activa y se mantiene el comportamiento en general: son las teorías de proceso. Por otro lado existen las teorías de contenido que ponen énfasis en aquel proceso interno que lleva a un individuo a motivarse o no debido a causas personales o

ambientales. Mientras que las teorías del proceso están más bien centradas en que es lo que debe hacer la organización para que el individuo este motivado las teorías de contenido dan cuenta más bien de un proceso endógeno, inherente al individuo pero que no dejan de estar ligadas al medio ambiental.

Dentro de las teorías de motivación centradas en el contenido se encuentra la teoría de Maslow (1991) quien expresa que existe una jerarquía de necesidades. Cuando un individuo satisface determinadas necesidades básicas como las de alimentación, techo y seguridad comienza a querer satisfacer otras necesidades de mayor jerarquía como las de afiliación, estimación y autorrealización. La persona busca constantemente satisfacer estas necesidades. Una vez satisfecha cada jerarquía el hombre deja de motivarse y busca satisfacer las necesidades del siguiente nivel.

Según la teoría psicoanalítica, todo sujeto es deseante por naturaleza. La falta es inherente al individuo. Una vez que éste satisface sus necesidades siempre aparecen nuevas que exigen ser satisfechas. Todo sujeto es sujeto de deseo.

El deseo une al sujeto con sus propias motivaciones, lo que el sujeto desea dentro de la organización es el impulso que lo dirige hacia determinada meta.

De esta manera la organización debería saber, frente a cada empleado, por dónde pasa su deseo en relación con la empresa para dar cuenta de cuáles son las motivaciones que lo llevan a trabajar con entusiasmo y optimismo.

El trabajo ya no es visto entonces solamente como proveedor de recursos materiales, sino un medio que le sirve al hombre para encontrar satisfacción. Mediante su trabajo el individuo introduce necesidades de orden emocional y una gama completa de sentimientos. Si el trabajo le provee a la persona aquellas oportunidades para la satisfacción de necesidades personales, éste se encontrará motivado para trabajar.

Levy Leboyer (2003) describe la motivación no como un estado constante, sino como un proceso dinámico en el cual juega un papel importante la voluntad de actuar.

Tomando como base los estudios de Locke argumenta que para que exista motivación es fundamental que se persiga un objetivo. Es a partir de la delimitación del mismo que se produce todo el esfuerzo del individuo traduciéndose en un rendimiento mayor para poder cumplirlo. Dos características fundamentales del mismo son el contenido y la intensidad. Cuanto mas difícil resulta

el objetivo mas motivador se vuelve. A su vez un objetivo preciso también genera motivación, en contraste con un objetivo difuso y genérico.

Si el objetivo es impuesto desde afuera pero se presenta con explicaciones la implicación individual puede resultar tan fuerte como si el objetivo se hubiera producido mediante la participación del sujeto en el mismo.

Las informaciones también juegan un papel muy importante en lo que respecta a la motivación. Gracias a las mismas el individuo puede evaluar que tan cerca o lejos se encuentra de su objetivo, y de esta manera puede ir ajustando la realidad para lograr acercarse mas a este. Permite situar al individuo en un recorrido que posea un inicio ( su desempeño anterior) y un fin (lo que se quiere conseguir). Cuando una persona no puede recibir un *feedback* respecto de su rendimiento, el efecto motivador que posee el objetivo desaparece.

De esta manera la motivación se describe como un proceso dinámico en el cual a lo largo de la acción realizada y de los resultados que se obtienen y de la información que el individuo recibe respecto de su objetivo, la misma puede acrecentarse o debilitarse.

Se trata entonces de un proceso dinámico, continuo y holístico en el que intervienen las características y recursos del individuo, sus necesidades y lo que espera conseguir.

La motivación se trata de un proceso complejo y extenso en el que juegan un papel preponderante el medio ambiente, las características individuales y sociales. A su vez no se trata de un proceso meramente afectivo sino que es principalmente cognitivo en el cual lo afectivo juega un papel secundario. Los factores sociales juegan un papel importante debido a que propician la aceptación de los objetivos y son el medio del flujo de la información que encauza al objetivo.

Es necesario cambiar el trabajo para que sea motivante. Es así como a partir del trabajo de Hackman los investigadores desarrollan el concepto de las tres ces:

Complejidad: cuanto mas complejas son las tareas a seguir en un trabajo tienden a ser mas motivadoras que las tareas rutinarias, monótonas y demasiado básicas. Resulta importante que el individuo perciba sus tareas como importantes, palpables, pasibles de ser apreciadas y que le permita al mismo el desarrollo de sus cualidades.

Control y autonomía: es aquí donde el término *empowerment* cobra relevancia, el cual significa otorgar más poder a niveles inferiores en la jerarquía. Esto permite no solo delegar tareas sino generar una mayor comunicación entre los distintos niveles.

La complejidad y la autonomía poseen mejor resultado si van acompañados de un ambiente laboral favorable en el cual las condiciones de trabajo sean satisfactorias para los empleados.

Comunicaciones y acceso a las informaciones: los objetivos resultan motivadores y orientan la acción en la medida en que el individuo recibe informaciones acerca de sus progresos y avances respecto del objetivo.

Se puede hablar también de una cuarta c: la posibilidad que se le da a los empleados de mejorar e incrementar sus competencias.

Tal como expresa Freud (1988) el trabajo es también una fuente de sublimación. Es mediante éste que el individuo puede canalizar sus deseos más profundos, que no pueden ser satisfechos en otros ámbitos. De esta manera el trabajo pasa a ocupar el rol de mediador entre lo social y el inconsciente. Podríamos decir entonces, que si se dan las condiciones adecuadas el trabajo es un medio que le permite al sujeto darle al deseo una vía de salida favorable.

## **8.5 Aprendizaje Vicario**

Bandura (1974) desarrolló un paradigma denominado aprendizaje vicario según el cual los individuos aprenden mediante la imitación de conductas del resto de las personas sin la necesidad de pasar uno mismo por dicha experiencia.

De esta manera el ambiente posee un papel fundamental en el aprendizaje del ser humano. Los individuos que aprenden unos de otros se ven beneficiados con un salto cualitativo en el desarrollo de su conocimiento, sin tener la necesidad de realizar demasiados ensayos. El individuo, a su vez, posee un papel activo en el proceso y genera expectativas del mismo.

Los elementos de este aprendizaje observacional son:

Atención: es preciso estar atento para captar las conductas de los otros. Cuanto mas colorido y mas parecido a nosotros sea el modelo, se prestara mas atención.

Retención: debemos tener la habilidad de retener aquello a lo cual se presto atención.

Reproducción: debemos poder repetir aquello a lo cual le prestamos atención y retuvimos.

Motivación: es preciso que estemos motivados a imitar.

## **8.6- Habilidad**

La habilidad es otro factor determinante del desempeño. Por ésta se entiende la capacidad que tiene un individuo determinado para desempeñarse en un cargo específico. En la habilidad no solo influyen tanto destrezas intelectuales y manuales sino también características de la personalidad. El grado en que el individuo posea estas destrezas y conocimientos necesarios determinará la habilidad del empleado para cumplir una actividad determinada.

Los gerentes de una determinada empresa deberán entonces indicar primero cuál es el nivel de habilidad que es requerido para determinado cargo, luego evaluar la habilidad del empleado que se desenvuelve en el puesto y por ultimo aplicar medidas correctivas si el empleado no logra cubrir las necesidades del puesto. Las especificaciones del cargo van cambiando y también lo hace la persona que se desenvuelve en el puesto por lo que los gerentes de la empresa deben seguir estas variaciones. Deben realizarse evaluaciones de desempeño a fin de lograr un proceso de ajuste entre el individuo y su cargo. Si el empleado se muestra deficiente se lo debe capacitar y si éste sobresale en su trabajo hay que ascenderlo. Este último punto es de vital importancia. No sólo hay que tener en cuenta el hecho de que el individuo posea las capacidades necesarias para desempeñarse en el puesto sino que además es importante que el individuo no las sobrepase considerablemente porque esto último conduce al aburrimiento y la desmotivación, hecho que incide notoriamente en el desempeño de sus tareas.

Según Alpander (1985) tanto las variables ambientales como las organizacionales son cruciales a la hora de evaluar el desempeño de los individuos dentro de una organización.

### **8.6.1- Variables ambientales**

Tanto las organizaciones como los individuos que trabajan en ella no se encuentran exentos del medio que los rodea. En ambos incide el medio local, regional e internacional a través de influjos políticos, sociales, legales, tecnológicos y económicos.

El medio ambiente influye constantemente en las modificaciones tanto a corto como a largo plazo dentro de la empresa.

Las modificaciones del medio económico influyen notoriamente a la hora de realizar aumentos o reducciones en los sueldos. La empresa deberá en este punto realizar un análisis minucioso de costo/ beneficio, teniendo en cuenta la magnitud de los aportes del individuo hacia la organización.

### **8.6.2- Variables organizacionales**

Estas también ejercen una gran influencia en el desempeño de los individuos, pudiendo identificarlas con:

#### **La naturaleza de la tarea**

Se refiere a las diversas responsabilidades que están asociadas al cargo, a las actividades que se deben realizar, la autoridad que se asocia al cumplimiento de la tarea, el ritmo de la actividad, el alcance de las limitaciones tecnológicas y de supervisión y por último las destrezas y conocimientos que exige el puesto.

Ahora bien, el problema reside en que no siempre la naturaleza de la tarea se ajusta a las aspiraciones personales del individuo. Los objetivos profesionales del individuo reflejan necesidades personales, de esta manera a través de su desempeño se logran satisfacer necesidades tanto profesionales como personales. Es de vital importancia entonces que la empresa logre alinear sus metas con las necesidades y objetivos de los individuos que trabajan en ella. Se debe lograr disminuir la brecha entre los objetivos individuales y las metas organizacionales. Para poder lograr esto la empresa debe realizar un estudio sobre las necesidades y aspiraciones de los individuos que trabajan en ella y de cuáles son las exigencias de la organización. De esta manera la empresa

podría liberar aquellos recursos financieros destinados a la contratación de otros empleados para así compensar el bajo rendimiento de los individuos ocasionado por la falta de motivación.

### **Sistemas de recompensas**

Si bien las recompensas no lo son todo a la hora de analizar el desempeño de los individuos, constituyen una parte fundamental y necesaria de este último. Si no existe un sistema efectivo de recompensas se hará muy difícil lograr que los integrantes de la empresa se sientan motivados al realizar sus tareas. El individuo espera una relación positiva y directa entre su aporte hacia la organización y lo que ésta le devuelve a cambio. Si los individuos sienten que las recompensas que les devuelve la organización son injustas, estarán menos motivados para trabajar y sentirán menos deseos de que la organización prospere gracias a sus contribuciones.

### **Diversas políticas organizacionales**

Dentro de esta variable se incluyen políticas generales en referencia a la selección, la contratación, el desarrollo, la capacitación, la planificación de trayectorias, los ascensos, los traslados y las condiciones del empleo.

### **Filosofía gerencial y liderazgo**

La filosofía gerencial contiene diversos elementos como la centralización o descentralización del poder, la manera en que los empleados son tratados por parte de la gerencia y por última la participación o no de los empleados a la hora de tomar decisiones referentes a la organización.

Es en este último punto donde cobran importancia los procesos de personalización, mediante los cuales el individuo logra influir en las metas de la organización. Esta influencia está estrechamente ligada al grado de participación que la empresa le permite a la hora de tomar decisiones respecto de la formulación de metas y planes formales.

Según el concepto de “*enlace*” de Likert el gerente de cada departamento debe actuar a manera de enlace, comunicando las ideas de aquella gente a la cuál supervisa a un nivel gerencial más alto y haciendo llegar a los niveles inferiores las decisiones tomadas en aquél nivel.

Es de vital importancia entonces que la planeación de los recursos humanos esté integrada tanto vertical como horizontalmente. De esta manera las metas de la empresa serán más realistas, debido a que estarán estrechamente ligadas a los objetivos y aspiraciones de los individuos que la conforman, logrando que la organización se personalice, al ser afectada por las necesidades de la gente que trabaja en ella, y a la vez estos últimos se socializan a medida que son afectados por las metas de la organización.

### **8.7- Conocimiento para la acción**

Según Argyris (1993) el aprendizaje surge con la detección y corrección de errores. Los mismos se producen cuando las intenciones de un individuo no generan las consecuencias deseadas. Dar cuenta de esta incongruencia es el primer paso para el aprendizaje. Los errores se pueden corregir de dos maneras: se puede cambiar la conducta que lo origina o ir más allá y cambiar aquello que subyace a tal conducta. En el primer caso se trata de un aprendizaje superficial y en el segundo de un aprendizaje doble donde lo que se busca modificar es el plan maestro subyacente que origina tal accionar.

Se denomina plan maestro a aquellas teorías a partir de las cuales se manejan los individuos para lograr las consecuencias buscadas. Estas teorías a su vez están enmarcadas por una serie de valores. Es así como los individuos orientan su accionar para lograr los objetivos buscados.

Podemos encontrar dos clases de teorías para la acción. Una era la que los individuos defendían y que eran acordes a sus valores, creencias y comportamientos. La otra era la que efectivamente aplicaban, es decir la teoría en uso. Lo llamativo es que los individuos suelen implementar una teoría en uso diferente a la que defienden. Mientras las teorías defendidas varían de un individuo a otra, no existen casi diferencias entre sus teorías en uso.

La teoría en uso Modelo I consta de cuatro valores centrales:

- Lograr un objetivo

- Maximizar las ganancias y minimizar las pérdidas
- Suprimir sentimientos negativos.
- Comportarse de acuerdo a lo que se considera racional.

**Modelo I: Valores centrales**

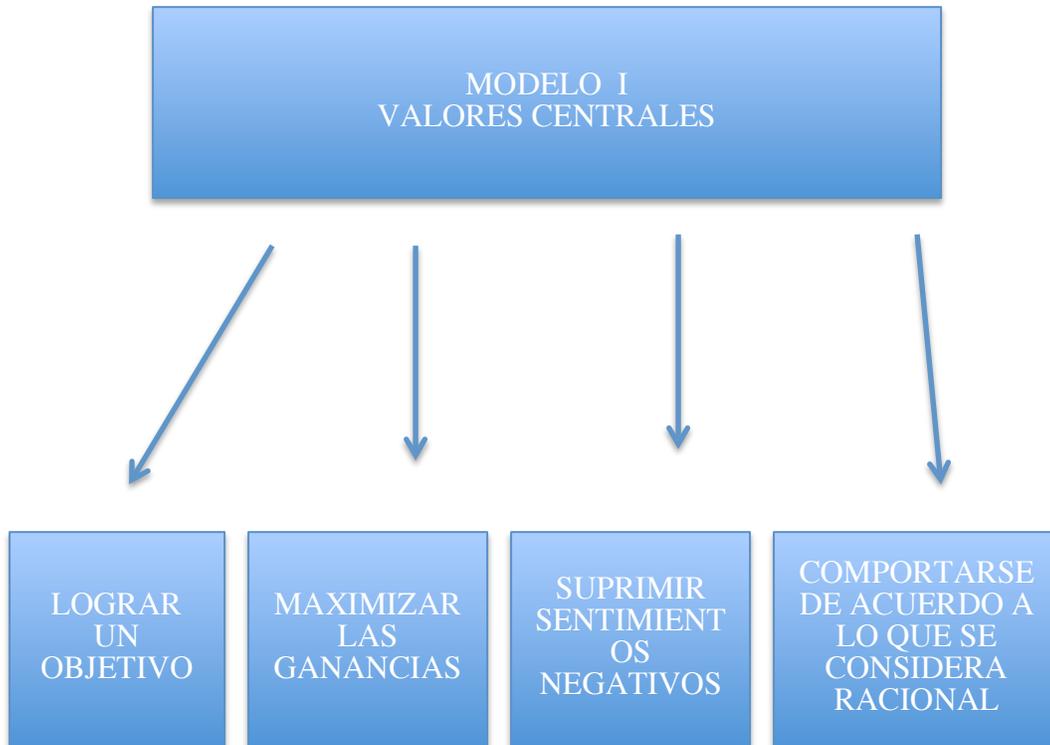


Figura 4: Adaptado de Argyris (1993).

Las acciones más comunes derivadas de este modelo son: defender la posición de uno, evaluar los pensamientos y las acciones de los demás y los propios, atribuir causas a lo que se trata de comprender.

Es decir, el Modelo I genera que las personas realicen atribuciones y valoraciones sin que las mismas sean evaluadas o verificadas por el resto de la gente.

Las organizaciones son producto del accionar de los individuos. Por tanto es de esperar que el Modelo I de los individuos se expanda a la organización en su conjunto, generando de esta manera

universos Modelo I que limitan el aprendizaje dentro de la misma.

Se denomina rutina defensiva a cualquier práctica, acción o política que evita que los individuos dentro de la organización experimenten situaciones incómodas o que resulten una amenaza para los mismos. A su vez, estas rutinas impiden descubrir el origen de tales situaciones. Estas rutinas son causadas por un proceso de circularidad que se auto-refuerza, donde las teorías del modelo I producen estrategias de ocultamiento que a su vez dan más fuerza a las teorías en uso. Las teorías en uso del Modelo I se encuentran profundamente arraigadas en los individuos. Tanto es así que las mismas se encuentran implícitas generalmente y se dan por sentadas.

Para generar un aprendizaje doble es necesario internalizar en los individuos las Teorías del Modelo II, las cuales son explícitas. De esta manera, se trata de convertir las teorías que cada individuo defiende explícitamente en teorías en uso.

Una vez internalizadas las teorías del modelo II, comienzan a levantarse las barreras defensivas de los individuos dando lugar a un aprendizaje productivo denominados sistemas de aprendizaje OII.

Argyris (1993) define dos tipos de razonamientos: el defensivo y el productivo.

En el primer caso, los individuos llegan a determinadas conclusiones a partir de inferencias tácitas y los datos utilizados para arribar a las mismas son blandos los cuales no resultan de fácil entendimiento sobre todo para individuos que difieren en su punto de vista (conversaciones). Los datos duros pueden ser comprendidos por diversas personas a pesar de no ser compartido debido a la diversidad de opiniones (grabación).

El razonamiento defensivo lleva a un aprendizaje sobre protector, que se defiende de sí mismo conduciendo de esta manera a los individuos a un anti aprendizaje. Refuerza así el círculo vicioso producido por las teorías en uso modelo I y las rutinas defensivas de las organizaciones.

El razonamiento productivo incita a los individuos a hacer explícitas las inferencias mediante las cuales llegan a sus conclusiones. Gracias a este procedimiento es posible poner a prueba tales inferencias fomentando el diálogo y abriendo un sendero para la destitución de preconceptos erróneos.

Según este autor los individuos crean modelos circulares de causalidad que tienen como efecto inhibir el aprendizaje. Estos se expanden a toda la organización y se auto-refuerzan y perduran en el tiempo.

La creciente necesidad de crear una simplicidad que pueda ser manejada y minimizar las

complejidades tienen como consecuencia adoptar una nueva modalidad de pensamiento mediante el cual se pueda hacer foco en cuestiones relevantes, evitando de esta manera dar importancia a la información que no resulta de utilidad.

Para lograr esto no basta hacer uso de un enfoque multidisciplinario, sino adoptar un lenguaje mediante el cual se pueda vislumbrar la información a través del caos y dar cuenta de la complejidad.

Se pueden describir tres generaciones de cambio dentro del pensamiento sistémico:

- La primera generación hablaba de la interdependencia de los sistemas mecánicos.
- La segunda generación hablaba de la interdependencia y la auto-organización de los sistemas vivientes.
- La tercera generación hablaba de la interdependencia, auto-organización y libertad de elección dentro de los sistemas socio-culturales.

En esta última el diseño iterativo cobra vital importancia. Se parte de un conjunto de premisas contextualizadas, las cuales deben ser enriquecidas y verificadas en sucesivas ocasiones. Cada iteración nos conduce a un mayor conocimiento y una mayor comprensión del todo.

Los sistemas sociales poseen cinco características: Apertura, intencionalidad, multidimensionalidad, propiedad emergente y carácter contraintuitivo. El enfoque sistémico le da particular importancia al desarrollo.

En tal sentido, podría considerarse que para lograr una organización abierta al aprendizaje, que se desarrolle satisfactoriamente desplegando su máximo potencial, resulta fundamental prestar atención a las cinco disciplinas antes mencionadas. En tal sentido, cobra vital importancia, que esta adquiera los elementos de cambio necesarios para fortalecer el interés genuino de sus empleados, estimular una visión compartida, llevar a la luz los supuestos básicos de la organización y el trabajo en equipo. Esto en clave de articulación con los pilares del pensamiento sistémico, debería tender a estabilizar y/o redireccionar las fuerzas operantes en el trabajo organizacional.

Por todo lo anteriormente expuesto, y en base a los preceptos teóricos que emanan de los autores mencionados, se intuye que los elementos centrales sobre los que se sustentaría el desarrollo personal y la motivación de los empleados de la organización Tenaris, deberían gravitar en relación al cumplimiento de sus intereses personales, visiones y deseos, evitando caer en la

resignación y eludiendo el conformismo que nace del cumplimiento de las funciones de una manera operativa y mecánica.

## **9- Historia de la Organización**

A los efectos del análisis aplicado a un caso en particular, se ha elegido como unidad de análisis a la organización Tenaris por dejar en evidencia demostrable a través de el estudio del caso comprendido dentro del desarrollo de esta tesis, el no cumplimiento de las características ideales en tanto su desarrollo organizacional.

Tenaris University constituye una universidad corporativa global que se encuentra liderada por Paolo Rocca. En la misma se realizan actividades de capacitación, en donde se integran los conocimientos para fomentar la habilidad de los empleados desarrollar altos estándares de calidad.

La Universidad cuenta con un Edificio Académico que se encuentra en las instalaciones de la planta de producción de tubos sin costura. Los jóvenes profesionales y empleados de Tenaris de cualquier parte del mundo que arriban a la Argentina para realizar cursos de capacitación se alojan en la ciudad de Campana.

Se ha realizado una inversión de más de US\$ 17 millones en la construcción del Edificio Académico y en la remodelación de la Residencia. Posee 4000 metros cuadrados y cuenta con una capacidad de 750 personas. A su vez está formada por 52 habitaciones, espacios de recreación y salas de estudio.

La Universidad de Tenaris ha sido creada en el 2005 con el fin de integrar, alinear y promover el conocimiento de todos los integrantes de la organización. El fin de las actividades que se desarrollan dentro de esta Universidad es gestionar el conocimiento de la compañía.

Se encuentra conformada por cinco escuelas: Comercial, Industrial, *Management*, Administración y Finanzas y Tecnología de la Información.

Se dictan clases presenciales con plataformas de *e- learning*. A su vez se realizan cursos especializados mediante acuerdos con universidades. Cada una de estas actividades se encuentra adaptada a las diversas necesidades y niveles jerárquicos de los integrantes de la organización alrededor de todo el mundo.

Datos relevados por la organización indican que esta realiza 1.200.000 horas de

capacitación por año para administrativos, gerenciales y operarios, e invierte US\$ 29 millones anuales en gestión y capacitación.

A su vez se realiza el plan Jóvenes Profesionales de Tenaris, mediante el cual se capacita a los jóvenes que arriban del exterior.

Al respecto de la organización, el Dr. Paolo Rocca expresó:

“El edificio académico que hoy inauguramos abarca una superficie de 4.000 metros cuadrados, tiene capacidad para 750 alumnos y ha sido equipado con tecnología de vanguardia.

Se refaccionó además la histórica hospedería de la empresa para desarrollar la residencia de Tenaris University, donde se alojan los empleados cuando vienen a capacitarse a la Argentina.

La construcción del edificio académico y la remodelación de la residencia representaron una inversión de más de U\$S 17 millones.

El programa académico está diseñado para acompañar el desarrollo de cada persona a medida que accede a niveles de mayor responsabilidad en la carrera corporativa.

El cuerpo docente está conformado por personal propio, que dedica parte de su tiempo a la enseñanza, y por personal contratado. El personal de los 4 centros de Investigación & Desarrollo de Tenaris en la Argentina, Italia, México y Japón, contribuye también a la actividad docente y asegura la permanente actualización de los contenidos didácticos.

La actividad académica de Tenaris University se concentra en 5 escuelas:

- la escuela industrial.
- la escuela de administración & finanzas:
- la escuela comercial y de logística:
- la escuela de tecnología de la información:
- la escuela de gestión.

En esta sede se desarrolla además el Programa de Inducción de Jóvenes Profesionales de Tenaris. Este plan se inspira en una iniciativa pionera en la Argentina, desarrollada desde hace 30 años por el Grupo Techint y que fue adaptada a la realidad global de Tenaris.

Luego de una rigurosa selección en cada uno de sus países de origen, todos los Jóvenes Profesionales que ingresan en Tenaris, (alrededor de 400 por año), cursan un mismo plan global

para desarrollar sus habilidades profesionales, que incluye un mes de cursos con residencia en Campana.

Tenaris University desarrolla actualmente más de 1.200.000 horas de cursos de capacitación por año para sus 23.500 empleados en 23 países.

Cada año se invierten alrededor de 50 horas por empleado, un 3,3% de las horas totales, un índice superior al de las mejores empresas del mundo.

Estos cursos se dictan en siete idiomas y su contenido es complementado con capacitación práctica en la planta.

Tenaris University no es un proyecto aislado de la realidad que nos rodea. Por esta razón, la cooperación con otras instituciones académicas es uno de los aspectos clave de su actuación.

Tenaris y las otras empresas del Grupo Techint dependen de las escuelas técnicas y de las universidades para atraer y formar a los jóvenes talentos que necesitan. Por ello mantenemos una relación fluida de colaboración y asociación con el mundo académico a través del apoyo mutuo, la realización de prácticas y tesis dentro de las plantas, y el intercambio de conocimientos.”

La organización Tenaris se encarga de la producción de tubos y servicios para la industria energética en todo el mundo y demás aplicaciones industriales. Su misión es otorgar valor a los clientes mediante el desarrollo de productos, excelencia en la fabricación y gestión de la cadena de suministro. Intentan reducir el riesgo para sus clientes y así ayudarlos a bajar costos, mejorar el tiempo de lanzamiento del producto y aumentar la flexibilidad.

En palabras de su fundador: “Los empleados de Tenaris en todo el mundo se han comprometido con la mejora continua mediante el intercambio de conocimientos a través de una organización global única.”

El grupo Techint ha desarrollado una filosofía en donde reina la presencia a largo plazo un compromiso con el desarrollo local, la tecnología y la calidad. Esta organización se enfocan a su vez en la gestión de los recursos humanos y la capacitación de sus integrantes en un ambiente laboral seguro donde el trabajo en equipo resulta fundamental.

Las empresas del grupo Techint son multilocales, es decir que se encuentran muy arraigadas en los países donde se desenvuelven. De esta manera poseen un gran conocimiento respecto de las culturas locales poseen la habilidad de reconocer las fortalezas y las capacidades locales. Se comprometen a su vez con el desarrollo local y económico y el crecimiento mediante la

producción, la inversión en recursos humanos e inversiones que promueven y mejoran el bienestar de las comunidades en donde realizan sus actividades. También respetan el cuidado por el medio ambiente.

El grupo Techint se caracteriza por su profesionalismo y estricto control operativo y financiero. Es así que estas empresas resultan socios atractivos para diversas iniciativas empresariales, en donde se ha establecido empresas conjuntas con socios extranjeros y locales.

La clave de la competitividad de estas empresas es el desarrollo de la calidad, la tecnología y la comprensión de las necesidades de todos sus clientes.

Dichas empresas poseen una auténtica pasión por la tecnología siendo altamente calificadas para realizar proyectos de gran complejidad e integrar la tecnología en los diversos ámbitos de operación, articulando las instalaciones industriales y de servicios con la tecnología de la información y la comunicación que les permite desenvolverse en todo el mundo, prestando particular atención a sus clientes en donde las empresas de ingeniería, industriales y de servicios desarrollan relaciones a largo plazo con sus clientes.

Desde hace más de 50 años, Tenaris ha sido un importante protagonista en el desarrollo del mercado del petróleo y del gas en Argentina a partir el establecimiento de la planta de Siderca en la ciudad de Campana.

Hoy en día, la planta cuenta con la más alta tecnología y es considerada como una de las plantas más eficientes e integradas de su tipo en el mundo. Posee una capacidad de producción anual de más de 900.000 toneladas de tubos sin costura y produce una amplia gama de productos para el mercado energético, automotriz, para aplicaciones agro-industriales y exporta más del 70% de sus productos de alto valor agregado a todo el mundo.

Tenaris cuenta además con plantas productoras de tubos de acero con costura localizada en Valentín Alsina, Buenos Aires, y Villa Constitución, Santa Fe, con una capacidad de producción anual conjunta de 430.000 toneladas. También posee plantas en Villa Mercedes, San Luis, que producen varillas de bombeo y accesorios para tubos.

Para atender las necesidades de sus clientes en el país, Tenaris cuenta con Centros de Servicio Regionales en Comodoro Rivadavia y Neuquén, y con stocks propios en las ciudades de Mendoza, Río Gallegos y Las Heras. Desde allí brinda el servicio de entregas justo a tiempo de tubos y el de columna de tubulares instalada en el pozo.

El Centro de Investigación Industrial de Tenaris en Argentina, ubicado dentro de las instalaciones de la planta Siderca, es una pieza fundamental en la red de Investigación & Desarrollo de Tenaris y una reconocida entidad científica a nivel nacional e internacional. El centro está formado por 120 científicos y cuenta –entre otras cosas- con un laboratorio de ensayos a plena escala, equipamiento para el análisis de elementos finitos y mecánica computacional.

En Tenaris se le otorga valor al talento individual de los que quieran aportar su conocimiento y experiencia.

El personal calificado opera dentro de las siguientes áreas: ingeniería de producción, o industrial, tecnología de la información, ventas, administración, finanzas, gestión de la cadena de abastecimiento y logística, y desarrollo de servicios.

En la actualidad, a través del “Plan Alentar”, la empresa busca contribuir al crecimiento individual y colectivo y a la mejora de la calidad de vida de los habitantes de las comunidades cercanas a sus centros industriales y de servicios. El Plan Alentar tiene raíces en más de 50 años de colaboración entre la compañía y los vecinos de la planta de Tenaris Siderca, en Campana y Zárate, donde históricamente se han invertido recursos en las áreas de educación, salud, espacios verdes, enmarcando cada acción en el contexto presente, pero con un enfoque de largo plazo. Los programas que conforman el Plan promueven los mismos valores que guían las actividades de Tenaris: confianza en el futuro, planificación, respeto de las instituciones, promoción de la equidad y la igualdad de oportunidades, transparencia, eficiencia en la administración de los recursos. A lo largo de sus 53 años también Tenaris Siderca ha construido 29 establecimientos educativos y contribuido con el mantenimiento y equipamiento de un centenar de escuelas de Campana y Zárate. El Plan Alentar actualmente se está desarrollando también en otras comunidades cercanas a las demás plantas de Tenaris en Argentina: en Valentín Alsina (Provincia de Buenos Aires), Villa Constitución (Provincia de Santa Fe) y Villa Mercedes (Provincia de San Luis).

## **10- Análisis de Situación**

Para dar cuenta en qué medida se trata de una organización abierta al aprendizaje y cuál es el rol que ocupa el pensamiento sistémico dentro de la misma se ha realizado un estudio de campo constituido por visitas a la empresa, entrevistas a sus integrantes y exploración de la historia de la organización y del material emitido por la misma.

Gracias a un análisis minucioso de toda la información recabada se tratara de determinar el rol que ocupa el pensamiento sistémico y las cinco disciplinas del aprendizaje dentro de la misma y en qué medida esto repercute en el desempeño de sus empleados y en la dinámica de toda la organización en su conjunto.

A continuación se realizará un análisis acerca de la cultura de la organización. A tal efecto se realizaron catorce entrevistas, distribuidas de la siguiente forma: nueve a personal sin gente a cargo y cinco con personal de nivel gerencial con gente a su cargo.

### **10.1- El escenario físico**

(Se ha realizado una visita a una de las oficinas de la organización Exiros).

Pudo constatarse que se trata de un ambiente cálido y luminoso, con un estilo moderno que brinda las condiciones necesarias para realizar cualquier trabajo satisfactoriamente.

Como las fotos lo indican los empleados trabajan en un espacio común donde sus escritorios de trabajo se encuentran uno al lado del otro. A su vez cuentan con mesas redondas que facilitan la comunicación a la hora de trabajar en conjunto.

Podríamos decirse entonces que la organización espacial alienta el trabajo en equipo, facilitando la interacción entre los individuos.

Los cargos más altos poseen oficinas separadas del resto de los empleados, pero se encuentran a una distancia muy cercana para que cualquiera pueda acceder a ellos con facilidad.

Si bien la infraestructura posee las condiciones adecuadas para que el trabajo en equipo se lleve a cabo, las entrevistas no muestran que este se produzca con frecuencia.

Al respecto, las respuestas obtenidas en base a las entrevistas realizadas a miembros de la organización, arrojan los siguientes datos:

**¿Realizaba tareas en equipo? De ser así ¿Cuál era la dinámica del mismo?**

- Si, dividíamos tareas para poder eficientizar el tiempo.
- No tanto desde los puestos que ocupé.
- No. Mi trabajo es más individual, y las reuniones que tengo son con otros sectores.

**¿Realiza debates respecto de los problemas presentados a la hora de trabajar en equipo?**

- No.
- No.
- No, directamente hablo de los problemas con las personas que se que me pueden dar ideas útiles

**10.2- Que dice la compañía de su cultura**

Si bien la organización comunica sobre el negocio y sus rendimientos de manera predominante no deja de dar a conocer al público sus creencias y valores.

Las empresas del grupo Techint se caracterizan por su profesionalismo y estricto control operativo y financiero. Es así que estas empresas resultan socios atractivos para diversas iniciativas empresariales, en donde se ha establecido empresas conjuntas con socios extranjeros y locales.

La clave de la competitividad de estas empresas es el desarrollo de la calidad, la tecnología y la comprensión de las necesidades de todos sus clientes.

Estas empresas poseen una autentica pasión por la tecnología siendo altamente calificadas

para realizar proyectos de gran complejidad e integrar la tecnología en los diversos ámbitos de operación, articulando las instalaciones industriales y de servicios con la tecnología de la información y la comunicación que les permite desenvolverse en todo el mundo.

El grupo Techint presta particular atención a sus clientes en donde las empresas de ingeniería, industriales y de servicios desarrollan relaciones a largo plazo con sus clientes.

En lo referente a los recursos humanos podemos notar una falta de congruencia entre lo que la organización dice y lo que hace.

Mientras que la organización dice prestar especial atención a las necesidades e intereses de los integrantes de la misma, las entrevistas realizadas a estos últimos no parecen indicar lo mismo.

El grupo Techint ha desarrollado una filosofía en donde reina la presencia a largo plazo y un compromiso con el desarrollo local, la tecnología y la calidad. Esta organización se enfocan a su vez en la gestión de los recursos humanos y la capacitación de sus integrantes en un ambiente laboral seguro donde el trabajo en equipo resulta fundamental.

### **¿Qué tipo de relación tenía con su jefe? ¿Cercana, distante, cordial?**

He tenido jefes buenos y malos, pero en general eran malos jefes, no sabían o no querían motivar a su gente, no peleaban por los intereses de su gente, se notaba un miedo a quedar marcados, se notaba falsedad en el trato.

### **10.3- Como recibe a los desconocidos: Área de recepción**

Se trata de un edificio grande que posee una mesa de entradas en donde uno debe anunciarse. Se le entrega a la gente una tarjeta para poder ingresar a la organización, la cual debe ser entregada antes de retirarse.

### **10.4- Entrevistas**

Se realizaron catorce entrevistas a miembros de la empresa. De estas, nueve corresponden a personal sin gente a su cargo, y cinco a personal con cargos gerenciales y gente a su cargo.

Las funciones y cargos de los entrevistados son:

- Analisis de datos estadísticos sobre el proceso de compras.
- Análisis de informes, análisis y evaluación de inversiones, desarrollo de reportes diarios, control y seguimiento de los presupuestos ordinarios y master plan de cada planta de producción del grupo.
- Supply Chain Management. Promoción, oferta, diseño, implementación y control de proyectos de servicios logísticos aplicados a tubos de acero para empresas petroleras.
- Ingeniería de compras. Tareas relacionadas con la base de datos de materiales del grupo Techint, como ser, la implementación del sistema de gestión de materiales de Exiros en las nuevas plantas adquiridas por el grupo, la configuración de categorías de materiales en el sistema, corrección de errores en las interfaces del sistema con los Sap de las plantas.
- Manejo de proyectos. Coordinación de ensayos de laboratorio. Análisis de datos. Análisis mecánicos. Diseño de elementos mecánicos. Dictado de cursos y charlas. Presentaciones técnico-comerciales.
- Analista de planeamiento de inversiones Industriales. Analista en planeamiento de facturación, inventarios y despachos.
- Diseño y desarrollo de servicios al cliente. Estos clientes son empresas petroleras, y el servicio apuntaba al diseño de stock, logística, ahorro en costos y reducción de riesgos por falta de material.
- Jefe de especialidad en proyectos eléctricos. Diseño Eléctrico. Calculista
- Analista de control de gestión y compradora de servicios generales.

- Administración de la Dirección Corporativa de RRHH de un grupo empresario y el área de liquidaciones para unas 4.500 personas.
- Jefe del área de *payroll*.
- Desarrollo de equipos de recursos eficientes que cumplan los objetivos del área.  
Reformulación de objetivos del área para dar valor a agregado a nuestros clientes. Cuidado del desarrollo de las personas del equipo de trabajo.
- Semi-senior Buyer
- Dirección de obra, Documentación y Licitaciones.

A modo general las entrevistas sacaron a la luz varias falencias de la organización respecto del trato hacia sus integrantes.

Todos los entrevistados coinciden en que la posibilidad de ascenso en la compañía es demasiado lenta.

### **¿Tenía posibilidad de carrera?**

- No es clara.

La relación con las autoridades, en la mayoría de los casos, no es buena. Los entrevistados argumentan que sus jefes no se preocupan por su bienestar y desarrollo personal y que sus opiniones no son tomadas en cuenta por estos.

### **¿Qué tipo de relación tenía con su jefe? ¿Cercana, distante, cordial?**

- He tenido jefes buenos y malos, pero en general eran malos jefes, no sabían o no querían motivar a su gente, no peleaban por los intereses de su gente, se notaba un miedo a quedar

marcados, se notaba falsedad en el trato.

**¿Sus opiniones eran tomadas en cuenta por la organización a la hora de tomar decisiones?**

**¿Por qué lo sentía así? ¿Podría contar alguna experiencia que ejemplifique esto?**

- No siempre, muchas veces tenía ideas muy buenas y no eran tomadas en cuenta porque algún procedimiento impedía ciertas acciones o porque se necesitaban tantas aprobaciones de superiores que el tiempo que tomaba eso hacía que la idea no pueda ser tomada

A su vez, las entrevistas muestran que los individuos no sienten que su trabajo sea reconocido. Las recompensas, a manera de incentivos, no parecerían ser una modalidad practicada por la organización.

**¿Siente que la organización se preocupa por su bienestar y desarrollo personal?**

- No.
- No, uno debía exigir cosas.
- Si por la capacitación. No es así en lo económico. En ese sentido la única preocupación es (y esto no es una percepción) mantenerse dentro de las pautas del mercado, comparando los niveles de sueldo contra los *benchmarks* armados con otras multinacionales en el mercado local.
- Si del bienestar, pero no del desarrollo profesional. Lo que hacen es prestarle atención a tus reclamos, si no reclamas nadie te va buscar.
- Siento que si hay una preocupación por el general de los empleados pero que no se personaliza por el gran número de empleados a atender. Esto lleva a una generalización y estandarización de lo que se cree puede generar bienestar o permitir el desarrollo en el

conjunto de empleados perdiendo de vista la individualización de los casos.

- En palabras sí. En hechos no. Por política de la empresa, nunca será bien visto la explícita manifestación por parte de la dirección de menospreciar el bienestar y el desarrollo de sus empleados. El discurso siempre será que el desarrollo del personal siempre es la prioridad máxima. Ahora, en una empresa del rubro industrial, en donde el recurso humano es un 20% del costo total (vs un 85% de un financiera, por ejemplo), siempre habrá prioridades, como costos de insumos industriales o ampliaciones de capacidad productiva, por sobre los del personal. Es un lujo que una empresa en este rubro se puede dar.
- No mucho, desde el hecho por ejemplo de que siendo de capital viajas a campana, y pases tres horas en un micro.
- Tal vez si por el bienestar, pero no por el desarrollo. Las condiciones ofrecidas eran igual o superiores a las de un mercado que competía en ese momento, por el escaso talento disponible en el rubro ingenieril. El desarrollo implica adaptarse a los largos tiempos de una cultura italiana en donde el *seniority* y la antigüedad son siempre prioritarios.

Que hace el personal con su tiempo. Congruencia entre lo que los empleados dicen y hacen.

### **10.5- Senda de las carreras de los empleados**

Todos los entrevistados coincidieron en que si bien existen posibilidades de ascenso dentro de su organización, este constituye un proceso demasiado lento que no todos están dispuestos a soportar. A su vez, los méritos personales no parecen constituir un factor crucial para que este se produzca, lo cual derivaría en un detrimento de los esfuerzos de los mismos para realizar de manera eficiente su trabajo.

#### **¿Tenía posibilidad de carrera?**

- No dentro de mi departamento.

- Mi percepción es que hoy por hoy están tan acotadas que requieren un ritmo de trabajo incompatible con una vida equilibrada. De cualquier manera, las posibilidades de carrera en mi empresa se dividen entre el desarrollo de una carrera gerencial y el desarrollo de una carrera de especialista técnico. Por elección personal me encuentro en el segundo plan y es más lento que el primero. Pero la tendencia es que se equiparen.
- La posibilidad de carrera no es clara.
- A largo plazo. A corto plazo las rotaciones tendían a ser laterales dentro del esquema.
- Si, a largo plazo.

#### **10.6- Grado de deserción laboral**

Gran parte de los empleados entrevistados han renunciado a su trabajo en Techint y la otra parte está buscando trabajo en otras empresas. Esto parecería indicar una falta de motivación y descontento de los individuos que trabajan para esta organización. O bien, podría señalar que, tratándose de un grupo etario de entre veinticinco y treinta y cinco años de edad, no sientan el mandato cultural y social de arraigarse en esta compañía y deseen explorar otras alternativas.

#### **¿Por qué renunció a su trabajo?**

- La poca conformidad con mi enriquecimiento profesional, con los beneficios acumulados y con el horizonte en la empresa se sumaron a la aparición de una alternativa que a priori mostraba ser más dinámica y por sobre todo independiente.

#### **10.7- Anécdotas e historias que se relatan dentro de la organización**

Las entrevistas revelan que la mayoría de los comentarios que circulan entre los empleados dentro de la organización se basan en quejas y reclamos respecto de la misma. En ningún caso se

escucho hablar de historias respecto de los clientes o anécdotas en tono positivo respecto de la empresa.

### **¿Sentía que la organización se preocupaba por su bienestar y desarrollo personal?**

- En palabras sí, en hechos no. Por políticas de la empresa nunca será bien visto la explícita manifestación por parte de la dirección de menospreciar el desarrollo y el bienestar de sus empleados. El discurso siempre será que el desarrollo del personal siempre es la prioridad máxima. Ahora, en una empresa del rubro industrial, en donde el recurso humano es un 20% del costo total (versus el 85% de una financiera por ejemplo) siempre habrá prioridades como costos de insumos industriales o ampliaciones de capacidad productiva, por sobre los del personal. Es un lujo que una empresa de este rubro se puede dar.
- No mucho, desde el hecho por ejemplo de que siendo de capital viajas a campana, y pases 3 horas en un micro.

### **¿Siente que tiene un propósito en la organización? ¿Cuál es este?**

- “Sólo el propósito de cumplir con mis funciones”
- El propósito no era más que la función operativa de mi puesto. Si bien mis tareas eran necesarias, tampoco era que la posición daba una profunda sensación de propósito o razón de ser.

Las quejas estarían basadas en la falta de reconocimiento por parte de la organización, en la poca preocupación por el bienestar y desarrollo personal, la dificultad de ascenso de carrera y la escasa participación en las decisiones importantes de la empresa.

## **10.8- Dominio personal**

Para que una empresa sea competitiva es imprescindible estimular constantemente el desarrollo de los individuos.

El dominio personal es el proceso mediante el cual se produce y se mantiene una tensión creativa. Mediante esta logramos ver de qué se trata aquello que deseamos, analizamos la realidad actual donde estamos parados y establecemos una brecha entre ambos.

Lo imprescindible en el proceso de aprendizaje no es adquirir mayor conocimiento sino en poder lograr lo que realmente deseamos.

Todos los empleados coincidieron en que la organización no escatima a la hora de proporcionar cursos de capacitación. Veamos algunos ejemplos:

### **¿Recibía capacitación dentro de la organización? Si es así ¿En qué consistía?**

- Recibo dos tipos de capacitación: Gestional, la brinda el Depto. de RRHH y consiste en cursos generales para los diferentes planes con los que uno ingresa, y técnica, el departamento de cada uno se encarga de brindarle cursos dependiendo de su perfil.
- Si recibía, era toda relacionada con el trabajo que estaba haciendo, muy específica.
- Si. Consiste en cursos presenciales, *e-learning* y actividades de exposición a situaciones fuertemente demandantes (presentaciones a clientes estratégicos, reuniones con *top management*, visitas guiadas a yacimientos de petróleo, etc.).
- Si. La organización hace foco en capacitación. Consiste en cursos online y presenciales. Cada empleado tiene un currículo de cursos a cumplir. Considero suficiente la capacitación para nivelación del conocimiento dentro de la organización pero insuficiente al nivel específico del puesto.
- Si recibo. De inglés y de *management*.
- Si. Las capacitaciones eran en general de temas relacionados al sector. En este caso, los distintos aspectos de la cadena de abastecimiento. Estas capacitaciones salían del presupuesto del sector, por lo tanto debían ser aprobadas por el responsable a cargo, en este caso, el

director de *Supply Chain*.

- Si, Consistía en la asistencia periódica a cursos, y a veces en programa de capacitación más amplios de 2 y hasta 4 semanas.
- Si, hubo una capacitación de ingreso a la empresa, que consistió en 1 mes de inmersión en los procesos de la empresa, y luego capacitaciones más relacionadas a las tareas: manejo de conflictos, toma de decisiones, trabajo en equipo, etc.
- Las capacitaciones eran programas por lo general. Mandatorios para cumplir con requisitos mínimos estipulados por el sector de RRHH. Los optativos, si bien no estaban siempre disponibles, no siempre eran autorizados, ya que salen del centro de costos del sector al que uno pertenece.

Sin embargo los datos arrojados por las entrevistas sacan a la luz que podría tratarse de una empresa en la que no se estimula de manera suficiente el verdadero interés de los empleados ni el desarrollo del dominio personal:

Para indagar acerca del mismo se han tomado como indicadores la percepción de los empleados respecto a: la posibilidad de carrera, la satisfacción de los intereses personales, su bienestar y desarrollo personal y la participación en las decisiones de la empresa

### **¿Siente que tiene un propósito en la organización? ¿Cuál es este?**

- Sólo el propósito de cumplir con mis funciones.
- Sí, pero insignificante para la magnitud.
- Si, lograr que el sistema del maestro de materiales sea lo más consistente posible para permitir la compra de los materiales correctos.
- Si. Reportar el estado de situación de los inventarios presentes y futuros, en base a proyecciones

de producción y facturación de todas las unidades productivas y unidades de negocios, respectivamente. Este reporte era una sección de la presentación bisemanal ejecutivo al CEO.

- Si, desarrollar tecnologías y compartir conocimientos para que el cliente pueda alcanzar sus objetivos.
- *Entre líneas, que los pueda alcanzar con nuestro producto y no con otro, y por lo tanto esté dispuesto a pagar más, y por lo tanto nos permita mantener el margen de ganancia operativo que los accionistas esperan, y por lo tanto el precio de la acción no se caiga en el NYSE y por lo tanto nuestro actual CEO mantenga su puesto (hasta el próximo quarter).*
- El propósito no era más que la función operativa de mi puesto. Si bien mis tareas eran necesarias, tampoco era que la posición daba una profunda sensación de propósito o razón de ser.

En estos ejemplos se podría ver la falta de un interés y una visión genuina por parte de los empleados respecto de las tareas que realizan. Pareciera que cumplen simplemente con las funciones que les fueron encomendadas desde arriba, sin que exista una “profunda sensación de propósito o razón de ser”.

Se hace necesario entonces buscar la causa de este desinterés por parte de los individuos que trabajan en la organización.

A lo largo de las entrevistas la explicación a esta apatía se vuelve más clara. La organización parecería no fomentar el desarrollo del dominio personal y en muchos casos podemos ver que atenta contra este.

Veamos otros ejemplos:

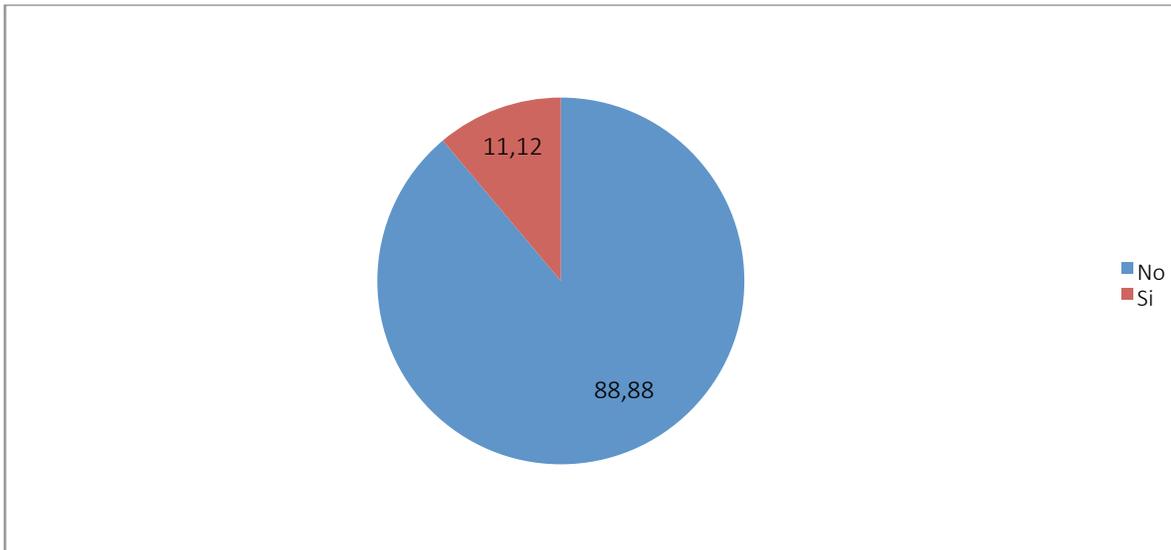
### **¿Tenía posibilidad de carrera?**

- No dentro de mi departamento.
- Mi percepción es que hoy por hoy están tan acotadas que requieren un ritmo de trabajo

incompatible con una vida equilibrada. De cualquier manera, las posibilidades de carrera en mi empresa se dividen entre el desarrollo de una carrera gerencial y el desarrollo de una carrera de especialista técnico. Por elección personal me encuentro en el segundo plan y es más lento que el primero. Pero la tendencia es que se equiparen.

- La posibilidad de carrera no es clara.
- A largo plazo. A corto plazo las rotaciones tendían a ser laterales dentro del esquema.

### Posibilidad de carrera



**Gráfico 1:** Cuantificación de las respuestas obtenidas en relación a la pregunta ¿Tenía posibilidad de carrera?

Estos ejemplos parecen mostrar que los empleados están disconformes respecto de su percepción sobre el futuro en la empresa. Argumentan que en la empresa en la cual trabajan tantas horas no hay posibilidad de crecimiento o esta se vuelve demasiado lenta. Muchos coinciden que en el corto plazo no hay posibilidad de carrera.

### **¿Las metas que tenía que cumplir en su trabajo concordaban con sus intereses personales?**

- No.

- No siempre.
- Si a corto plazo. No a largo plazo.
- No. Son las que requiere la organización de mi hoy, pero mis metas e intereses van por otro lado o más allá de las metas de mi puesto actual.
- No. Principalmente por los contenidos del trabajo que implicaban el cumplimiento de esas metas.
- Hacer o desarrollar herramientas que mejoren la gestión interna de información nada tiene que ver con el negocio de tubos de acero. La tarea a realizar podía perfectamente ser también utilizada en una fábrica de escobas. Si bien, uno podría apreciar la versatilidad de la tarea a llevar a cabo, y prever que eso que uno incorpora puede ser aplicado también en otros rubros, una vez aprendido se acaba el propósito o 'premio consuelo'.
- No estaban muy alineadas, la empresa buscaba que cumplas con tu trabajo, no le importaba mucho el costo de eso.

Estos ejemplos nos muestran que las tareas que tenían que cumplir los empleados en su trabajo no parecerían concordar con sus intereses personales, dándonos un claro indicio de que los empleados sienten que realizan su trabajo de una manera mecánica, dejando de lado toda impronta personal. Mediante la realización de sus tareas no satisfacerían intereses y aspiraciones personales sino que simplemente cumplirían con los requerimientos de la empresa.

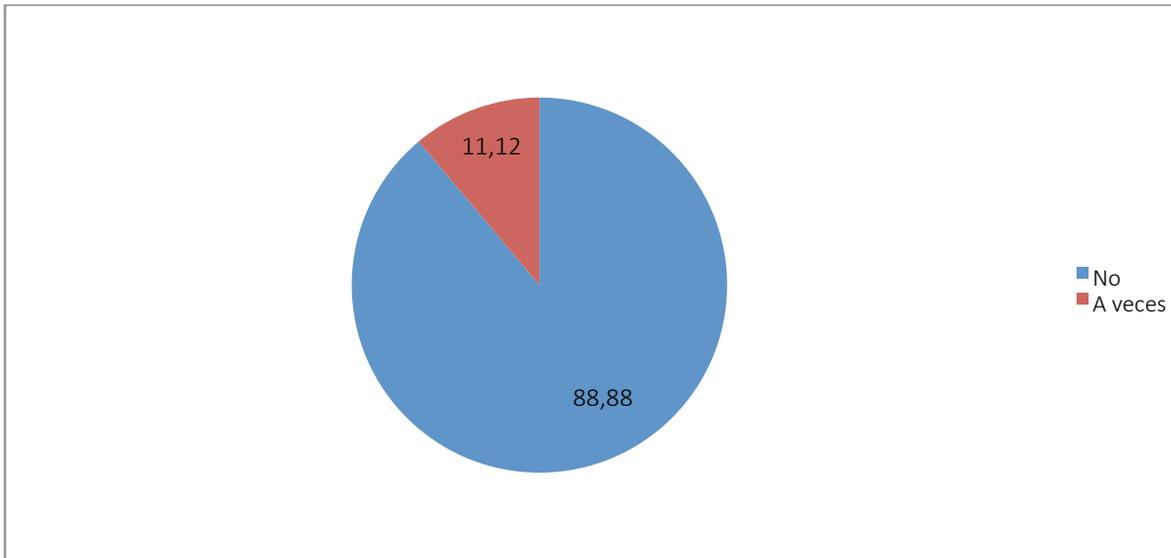
### **¿Siente que la organización se preocupa por su bienestar y desarrollo personal?**

- No.
- No, uno debía exigir cosas.
- Si por la capacitación. No es así en lo económico. En ese sentido la única preocupación es (y esto

no es una percepción) mantenerse dentro de las pautas del mercado, comparando los niveles de sueldo contra los *benchmarks* armados con otras multinacionales en el mercado local.

- Si del bienestar, pero no del desarrollo profesional. Lo que hacen es prestarle atención a tus reclamos, si no reclamas nadie te va buscar.
- Siento que si hay una preocupación por el general de los empleados pero que no se personaliza por el gran número de empleados a atender. Esto lleva a una generalización y estandarización de lo que se cree puede generar bienestar o permitir el desarrollo en el conjunto de empleados perdiendo de vista la individualización de los casos.
- En palabras sí. En hechos no. Por política de la empresa, nunca será bien visto la explícita manifestación por parte de la dirección de menospreciar el bienestar y el desarrollo de sus empleados. El discurso siempre será que el desarrollo del personal siempre es la prioridad máxima. Ahora, en una empresa del rubro industrial, en donde el recurso humano es un 20% del costo total (vs un 85% de un financiera, por ejemplo), siempre habrá prioridades, como costos de insumos industriales o ampliaciones de capacidad productiva, por sobre los del personal. Es un lujo que una empresa en este rubro se puede dar.
- No mucho, desde el hecho por ejemplo de que siendo de capital viajas a campana, y pases 3 horas en un micro.
- Tal vez si por el bienestar, pero no por el desarrollo. Las condiciones ofrecidas eran igual o superiores a las de un mercado que competía en ese momento, por el escaso talento disponible en el rubro ingenieril.
- El desarrollo implica adaptarse a los largos tiempos de una cultura italiana en donde el 'seniority' y la antigüedad son siempre prioritarios.

## Desarrollo personal



**Gráfico 2:** Cuantificación de las respuestas obtenidas en relación a la posibilidad de desarrollo personal.

La mayoría concuerda con que no hay preocupación en el desarrollo. Esta percepción de los empleados llama poderosamente la atención teniendo en cuenta que se trata de una organización que invierte millones de pesos de su presupuesto en capacitar a sus empleados.

**¿Sus opiniones eran tenidas en cuenta por la organización a la hora de tomar decisiones?**

**¿Por qué lo sentía así? ¿Podría contar alguna experiencia que ejemplifique esto?**

- No siempre, muchas veces tenía ideas muy buenas y no eran tomadas en cuenta porque algún procedimiento impedía ciertas acciones o porque se necesitaban tantas aprobaciones de superiores que el tiempo que tomaba eso hacía que la idea no pueda ser tomada.
- Considero que se toman en cuenta pero avanzan en la medida que no haya que vencer la inercia de una organización grande y jerárquicamente vertical al momento de decidir.
- No. En primer lugar, durante la primer rotación en un sector de alto contenido técnico, los pichones no tienen mucha cabida. Hay mucho ego intelectual y beatificación a los más longevos. Es difícil, o quizás por un perfil personal en donde no me era fácil romper con un

esquema de este tipo, me era difícil imponer ideas. Es probable que me haya dejado intimidar por este entorno, y esto haya opacado o diluido la intensidad de propuestas e iniciativas.

- No siempre, ya que en muchas situaciones, si bien mis opiniones encontraban lugar, no eran tomadas por una cuestión de practicidad. No suele haber mucho lugar para implementar innovaciones o 'patear el tablero' en una industria en donde lo conservador y tradicional suele prevalecer.

Según lo recogido a través de las opiniones de los entrevistados, estos declaran haber tenido ideas muy buenas y que estas no fueron tomadas en cuenta por cuestiones de procedimiento formales por parte de la organización

Parecen considerar que sus aportes hacia la organización no son reconocidos ni valorados por esta.

La organización parece atender entonces contra el desarrollo de las visiones personales de los individuos. En todos los ejemplos citados se puede ver que en las oportunidades que quisieron participar de decisiones más importantes la organización no se lo permitió, atentando de esta manera contra el dominio personal de sus miembros. Estos debieron limitarse a realizar sus funciones, dejando de lado todo aporte personal ligado a sus verdaderos intereses

Podría hablarse también de una ruptura del contrato psicológico entre los empleados y la organización, ya que según Schein (1982) este contrato representa la relación entre los individuos que conforman una organización y esta, tratándose de un conjunto de expectativas que no escritas expresamente pero que se dan en todo momento entre los miembros de una organización y los dirigentes de la misma.

Los individuos tienen por un lado expectativas en cuanto al salario, su formación profesional, las ventajas del empleo, las prestaciones, la garantía de su trabajo, etc.

La mayoría de estas expectativas son implícitas y están relacionadas con el sentido de dignidad. Algunas de estas son: que la organización nos brinde trabajo y facilidades, que logre cubrir nuestras necesidades en lugar de crearnos otras, que nos otorgue oportunidades de crecer y aprender más, que nos deje saber si estamos realizando correctamente las tareas, etc.

En cuanto a las expectativas por parte de la organización se encuentran: que el empleado

guarde los secretos, que sea leal, que dé una buena imagen, que lo que haga sea para conseguir el bien de la organización, etc.

Se podría hablar en la mayoría de los casos de una ruptura del contrato psicológico. Tanto las expectativas explícitas como las implícitas parecerían encontrarse lejos de ser cumplidas. Los individuos entrevistados argumentan que cumplen con los requisitos necesarios exigidos por la organización pero que esta no cumple con su parte. Según muchos relatos la organización exigiría que se cumplan ciertas condiciones en los individuos pero no parece cumplir con las expectativas de los mismos.

En reiteradas ocasiones se menciona que sus aportes hacia la organización no son reconocidos por esta, especialmente en lo referente al salario, al crecimiento en la organización y a la toma de decisiones.

“Saber que una empresa quiere ahorrarse diez mil pesos cuando se que yo, literalmente, les puedo ahorrar dos millones de dólares el primer año, es realmente, lo más ridículo que en mi corta vida he escuchado. Ellos no me convienen”. La máxima de mi empresa es “Quiero todo para mí, pero no estoy dispuesto a pagarlo”.

En algunos casos podemos ver un acatamiento formal por parte de los individuos respecto de su propósito en la empresa. Analicemos el caso de un empleado:

### **¿Siente que tiene un propósito en la organización? ¿Cuál es este?**

- Si, lograr que el sistema del maestro de materiales sea lo más consistente posible para permitir la compra de los materiales correctos.

A simple vista pareciera que este individuo posee un propósito dentro de la organización, pues así lo expresa. Pero ahondando en la entrevista en su conjunto y realizando un análisis más profundo podríamos decir que se trataría de un simple acatamiento formal.

### **¿Las metas que tiene que cumplir en su trabajo concuerdan con sus metas e intereses personales?**

- No. Son las que requiere la organización de mi hoy, pero mis metas e intereses van por otro lado

o más allá de las metas de mi puesto actual.

Su discurso no parecería reflejar un alineamiento entre los intereses del individuo y la organización. Más bien podría tratarse de una impostura de los intereses de la organización hacia el individuo, donde el mismo terminaría acatándolos formalmente. Acatamiento a regañadientes.

### **10.9- Modelos mentales**

Los modelos mentales constituyen supuestos implícitos dentro de la organización que determina la manera de comportarse de los individuos.

Para encontrar los modelos mentales, se ha realizado un análisis minucioso de las entrevistas tratando de vislumbrar aquello que se esconde en el discurso de los empleados. Surge entonces que, cuando el empleado comienza a trabajar en la empresa escucha un discurso prometedor por parte de esta, según el cual el empleado ocupa un rol primordial en los intereses de la organización. La imagen y la cultura corporativa de la empresa seducen al empleado, asegurándoles un buen porvenir.

La organización promete que el trabajo duro será reconocido y recompensado. De esta manera los empleados se convencen de que vale la pena permanecer en esa empresa y trabajar. “No estaba conforme con mi puesto. Tenaris, en su momento, había lanzado un programa de ‘jóvenes profesionales’ como el que suelen tener grandes y medianas empresas, para captar talento joven, y formarlo desde los primeros pasos en una organización. El concepto de estos programas siempre ha sido invertir en los futuros líderes de la compañía. Para ello, estas iniciativas suelen ser muy atractivas en cuanto a las promesas de dinamismo dentro de la estructura corporativa, programas de capacitación, e incluso jugosos beneficios para quienes se destaquen en sus puestos.

Lo peligroso de crear estas expectativas en los recién graduados (que aun no han podido ver desde adentro la experiencia en industria, cualquiera sea) es que si no se cumplen, el ‘desencanto’ y desilusión con las tareas, la empresa, o incluso la profesión misma puede llegar a ser tan grande, que el empleo mismo pierde razón de ser”.

Con el pasar de los meses este horizonte prometedor parece comenzar a desdibujarse, dejando un dejo de amargura e incertidumbre en estos individuos.

“Mucha fachada de puertas para afuera, pero no para adentro”

“Por política de la empresa, nunca será bien visto la explícita manifestación por parte de la dirección

de menospreciar el bienestar y el desarrollo de sus empleados. El discurso siempre será que el desarrollo del personal siempre es la prioridad máxima. Ahora, en una empresa del rubro industrial, en donde el recurso humano es un 20% del costo total (vs un 85% de un financiera, por ejemplo), siempre habrá prioridades, como costos de insumos industriales o ampliaciones de capacidad productiva, por sobre los del personal. Es un lujo que una empresa en este rubro se puede dar.”

Según los datos arrojados por las entrevistas pareciera que con el correr del tiempo la empresa comienza a perder credibilidad para sus empleados. Muchos ejemplos nos muestran que el desencanto de los mismos podría deberse a que luego de mucho esfuerzo y dedicación aquello que fue prometido parece no cumplirse, generando a su vez en muchos casos perjuicios en los trabajadores.

Analicemos el caso de dos empleados:

Diego comenzó a trabajar en *Supply Chain* en la sede de Buenos Aires. Al cabo de un tiempo lo asignaron a Rumania, para que resuelva la situación precaria de los "yards" o parques de inventarios en donde se acumulan tubos para clientes estratégicos en la región.

Al asumir esa responsabilidad debe viajar con gran frecuencia y por periodos prolongados a Rumania. Esto le resulta muy molesto e inconveniente debido a que tiene que viajar a un país desconocido bajo situaciones adversas.

La organización le había prometido en un principio que su estadía allí sería temporaria y esporádica, pero luego terminar siendo crónica.

Los viajes se multiplican y las estadías se vuelven cada vez más largas.

Cumpliendo con las tareas, pide pactar un acuerdo para que una vez culminado el proyecto él pueda permanecer fijo en la sede de Buenos Aires. La empresa accede a su pedido, prometiéndole que sus deseos serán cumplidos.

Al culminar con su trabajo, se le informa que no será Buenos Aires el lugar donde se asentara de manera permanente, sino que estará asignado a Dubái por tiempo indefinido, comenzando en una fecha no especificada. Sin posibilidad alguna de planificar nada en absoluto, accede a un viaje preliminar a medio oriente.

Una vez que ha arribado a Medio Oriente se le informa un nuevo cambio. No será Dubái su lugar de trabajo, sino Montevideo Uruguay.

Esta constante indecisión por sus superiores se extiende por meses.

Actualmente se encuentra trabajando en Montevideo.

Gastón es enviado por Tenaris a Indonesia para desempeñarse en *Supply Chain*. Fue la primera persona enviada de la empresa a esa región, previa a la adquisición de activos (*yards* y unidades de terminación) por parte de la misma.

Gastón estaba encargado de coordinar las operaciones logísticas, y del diseño de los inventarios y la coordinación de abastecimientos con los clientes regionales, según las necesidades de ellos y los lead times de producción y despachos de las unidades productivas. Al ser solo él quien tenía el contacto directo con los clientes, era quien debía tomar las decisiones de abastecimiento y manejar los tiempos, procurando optimizar los recursos para ahorrar dinero a lo largo de toda la cadena de abastecimiento.

Gastón había pactado con la organización un tiempo determinado de trabajo en Indonesia, para luego volver a Buenos Aires, con una mejor posición y beneficios.

A su retorno, la empresa le comunica que no se produciría el ascenso prometido y que si quería seguir trabajando en Tenaris debía radicarse en Uruguay. De lo contrario debía esperar a que le informen si podían asignarle otra posición que no estaba relacionada con su actual sector y habilidades. Por este motivo Gastón renuncia a la empresa.

Estos ejemplos muestran que parecería existir una divergencia entre el discurso explícito de la organización y lo que está realmente hace.

Por un lado esta pregonada que el personal es la prioridad a través de folletos, páginas webs y mediante el contacto personal con los empleados. Pero por otro no parece actuar conforme a lo que dice. Más bien, parecería que realiza promesas que luego no cumple.

Podemos ver entonces que existe una diferencia entre la teoría que defiende la organización y la teoría en uso. Pareciera que la organización se deja llevar por el Modelo 1 del que habla Argyris. A toda costa parece querer lograr su objetivo sin tener demasiado en cuenta el bienestar de sus empleados. Lo importante es maximizar las ganancias y minimizar las pérdidas a pesar de que esto conlleve un gran perjuicio hacia sus empleados.

Podríamos decir también que la organización estimula la supresión de sentimientos negativos por parte de sus empleados. La misma parecería imponer determinadas condiciones no dando lugar al debate y a la expresión de sentimientos negativos por parte de los individuos. Si estos no logran amoldarse a sus requerimientos, se prescindiría de ellos.

Por el mero afán de aferrarse a lo que la empresa considera racional, ganar lo más que se pueda sin importar las consecuencias esta podría estar desestimando algo tan valioso como sus

recursos humanos, generando de esta manera un grave perjuicio hacia el funcionamiento de la organización y teniendo como consecuencia una disminución en las ganancias generales. De esta manera, la misma organización estaría siendo artífice de su propia decadencia, generando así un efecto contrario al que quiere alcanzar.

#### **10.10- Visión compartida**

Para generar una visión compartida es fundamental desarrollar una visión propia que sea genuina. Las entrevistas parecieran no dar indicios de visiones genuinas en los individuos, de un verdadero compromiso de parte del empleado en relación a esta.

En algunos entrevistados podríamos decir que se ha encontrado un acatamiento a regañadientes, mediante el cual no se verían los beneficios de la visión pero por no querer perder el empleo se haría lo que se espera de ellos simplemente porque no queda más remedio.

#### **¿Siente que tiene un propósito en la organización? ¿Cuál es este?**

- “Sólo el propósito de cumplir con mis funciones”.
- “El propósito no era más que la función operativa de mi puesto. Si bien mis tareas eran necesarias, tampoco era que la posición daba una profunda sensación de propósito o razón de ser”.

En otro grupo de entrevistados se pudo encontrar lo que podría ser un acatamiento formal, mediante el cual se verían los beneficios de la visión y se haría lo que se espera pero nada más.

#### **¿Siente que tiene un propósito en la organización? ¿Cuál es este?**

- “Sí, lograr que el sistema del maestro de materiales sea lo más consistente posible para permitir la compra de los materiales correctos”.

A simple vista pareciera que tiene un propósito, pero analizando la entrevista en su conjunto y realizando un análisis más profundo podemos ver que se podría tratar más bien de un acatamiento

formal.

A continuación se le pregunta:

**¿Las metas que tiene que cumplir en su trabajo concuerdan con sus metas e intereses personales?**

- “No. Son las que requiere la organización de mi hoy, pero mis metas e intereses van por otro lado o más allá de las metas de mi puesto actual”

En estos ejemplos no parecería haber un alineamiento entre los intereses de los individuos y la organización

Veamos el ejemplo de otro empleado:

**¿Siente que tiene un propósito en la organización? ¿Cuál es este?**

“Si, desarrollar tecnologías y compartir conocimientos para que el cliente pueda alcanzar sus objetivos.

En este último ejemplo el individuo comienza diciendo que siente que posee un propósito dentro de la organización, pero culmina diciendo que todo su trabajo está dirigido a que su actual CEO mantenga su actual puesto.

Cabe destacar que en todos estos ejemplos se puede ver como los empleados parecen tomar como propósito funciones meramente operativas y mecánicas, que distarían de constituir un propósito genuino que los trascienda.

Por otra parte, para que los individuos puedan desarrollar su visión es necesario que exista el deseo de experimentar y arriesgarse.

Según los datos arrojados por las entrevistas la organización no solo parece no permitir el error sino que también lo castiga. De esta manera podría decirse que desarrollar el deseo de experimentar y arriesgarse podría ser una tarea ardua y difícil.

Veamos algunos ejemplos:

**¿Sentía que su organización le permitía arriesgarse y cometer errores? ¿Cuál era la**

### **reacción ante un error?**

- Es una organización muy compleja y de estructura matricial, que trabaja por proyectos, los errores groseros se detectan a corto plazo y los pequeños solo achican el *budget* de ganancias.
- No, un error podía bajar la calificación personal y eso influía directamente en los aumentos de sueldo.
- Los errores no eran castigados, en cuanto a lo verbal si se quiere. Pero tenían un alto costo en la reputación, mas en un sector tan conservador. Uno debía tener gran presencia para aguantar los embates rígidos, generados por algún traspíe. A su vez, los empleados sienten que no pueden participar en la toma de decisiones de la empresa, debiendo limitarse a cumplir con sus tareas.

Estas últimas fueron descritas a lo largo de las entrevistas como rutinarias y poco relacionadas con sus intereses.

“Al reportar, uno es mas periodista que otra cosa. Un profesional en esta situación, está más involucrado en preparar y calcular mecánicamente las proyecciones y estados presentes de inventarios, tratando de ‘cocinar’ los números para que concuerden con los ánimos de la dirección en el momento de hacer la presentación. Si bien la proyección de uno es mayor, la tarea en sí misma es monótona y poco enriquecedora. Las trabas por parte de eslabones superiores son muy fuertes a la hora de permitir la participación de un empleado, más allá de la tarea puntual. Es decir, yo solo dejaba mis números, pero no sabía qué tipo de decisiones se podían tomar, y tampoco podía tener un paneo completo de cómo mi consolidación se componía con el resto de los engranajes de la empresa.”

La organización parece estimular el desarrollo de una mentalidad fáctica en los empleados, en donde estos deben reaccionar ante el cambio en lugar de actuar de manera creativa. Este factor atenta directamente contra el desarrollo de visiones personales.

A la luz de lo anteriormente mencionado, para que haya una visión compartida es fundamental que los integrantes puedan desarrollar sus propias visiones. Al no suceder esto, la creación de una visión compartida se vuelve un desafío cada vez más difícil de alcanzar.

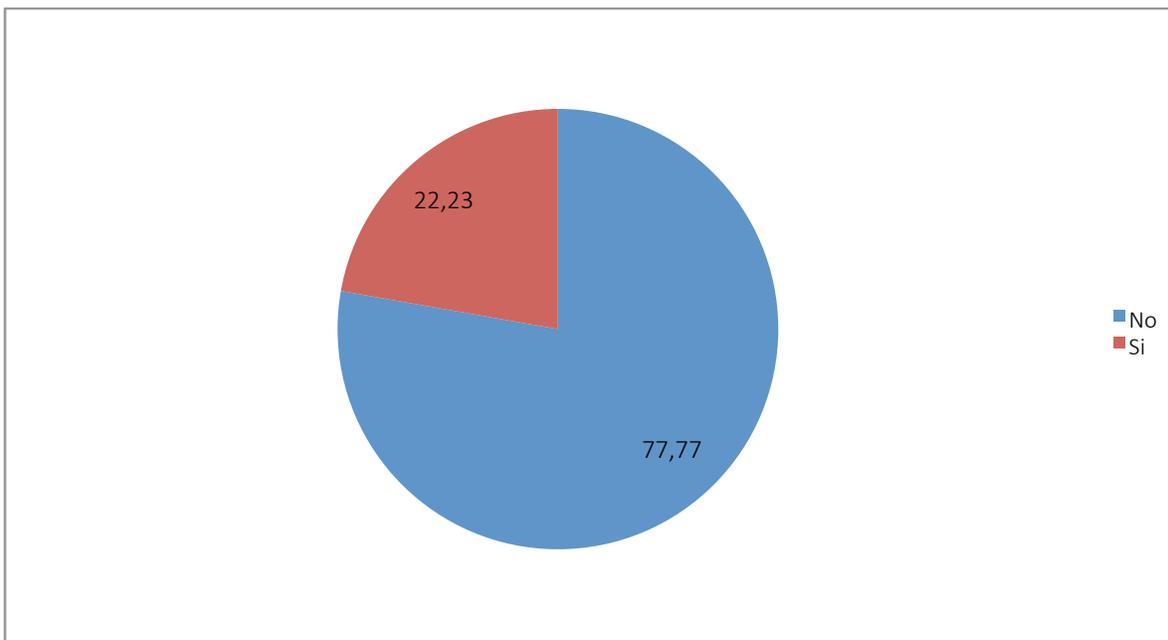
En el transcurso de las entrevistas no se pudo encontrar una verdadera visión compartida entre los empleados de la organización.

Veamos algunos ejemplos:

**¿Hay algún propósito común entre usted y sus compañeros? ¿Comparten intereses similares?**

- No.
- Los principales intereses eran las quejas hacia la empresa.
- En general todos tienen quieren crecer rápido en la organización. A nivel personal tenemos distintos intereses.
- No.
- No.

### Propósitos en común



**Gráfico 3:** Cuantificación de las respuestas obtenidas en relación a la pregunta ¿Hay algún propósito común entre Ud. y sus compañeros?

No podemos encontrar en estos fragmentos de entrevista un propósito genuino compartido por los individuos.

Creer rápido dentro de una organización, no parece constituir un propósito compartido y verdadero, sino más bien un beneficio personal y egoísta.

Por otro lado, compartir como interés las quejas hacia la empresa no solo no constituye una visión compartida sino que refleja el descontento de los individuos respecto de su organización.

No se puede ver una visión que los trascienda, que sirva de motor para motivar su trabajo.

### **10.11- Trabajo en equipo**

Cuando los intereses de los integrantes de un equipo no están alineados se produce un desperdicio de energía. Cuando estos están unidos por una visión compartida, por un interés común, se produce un verdadero aprovechamiento de recursos.

#### **¿Realiza tareas en equipo? De ser así ¿Cuál es la dinámica del mismo?**

- No. Mi trabajo es más individual, y las reuniones que tengo son con otros sectores.
- No tanto desde los puestos que ocupé.
- **¿Realiza debates respecto de los problemas presentados a la hora de trabajar en equipo?**
- No.
- No, directamente hablo de los problemas con las personas que se que me pueden dar ideas útiles

En este último ejemplo podemos ver que el empleado no solo no realiza tareas en equipo sino que a su vez no considera a sus compañeros como recursos valiosos que puedan generarle un

aporte enriquecedor. No se puede ver de esta manera un interés en indagar respecto de las visiones del otro. No ve que sus compañeros puedan aportarle "ideas útiles".

En otros casos podemos ver que si se realizan tareas en equipo, pero que estas no son productivas. No hay un aprovechamiento del potencial de los individuos en su conjunto.

**¿Realizaba tareas en equipo? De ser así ¿Cuál era la dinámica del mismo?**

. Si, cuando se trataba de proyectos de algo grandes o con extensión en el tiempo (por ejemplo el Budget) se hace una división de tareas, cronograma, etc.

. Si. Mucha colaboración de los integrantes, pero dinámica lenta en la toma de decisiones y su ejecución.

Sí, pero el dinamismo tendía a ser rutinario, en donde cada uno aportaba simplemente su condimento al plato final.

Para generar mis proyecciones de inventarios, me era necesario contar con las proyecciones de facturación de mi compañera. Una vez que ella concluía sus números, los integraba en mis bases de datos para calcular los stocks restantes.

No era una dinámica demasiado nutrida, más bien una cooperación rutinaria.

**¿Realizaban debates respecto de los problemas presentados a la hora de trabajar en equipo?**

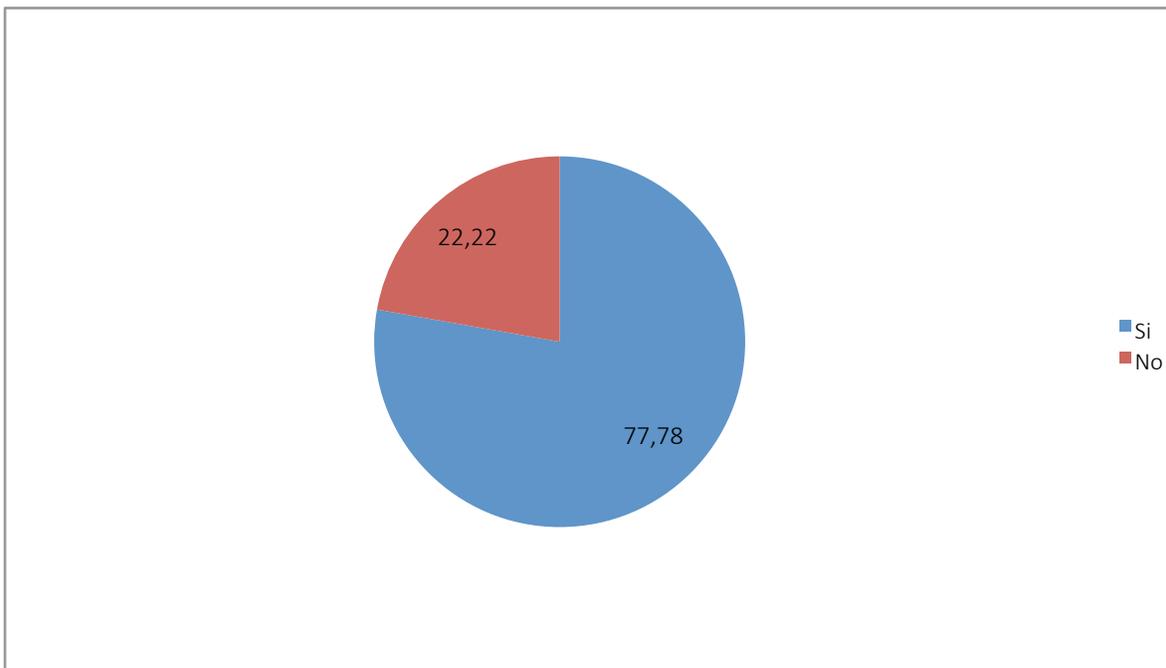
· No.

· No.

· No. Más bien estos debates surgían esporádicamente a la hora de definir responsabilidades entre los sectores de *Invoicing and stocks Planning* y *Management Control Planning*.

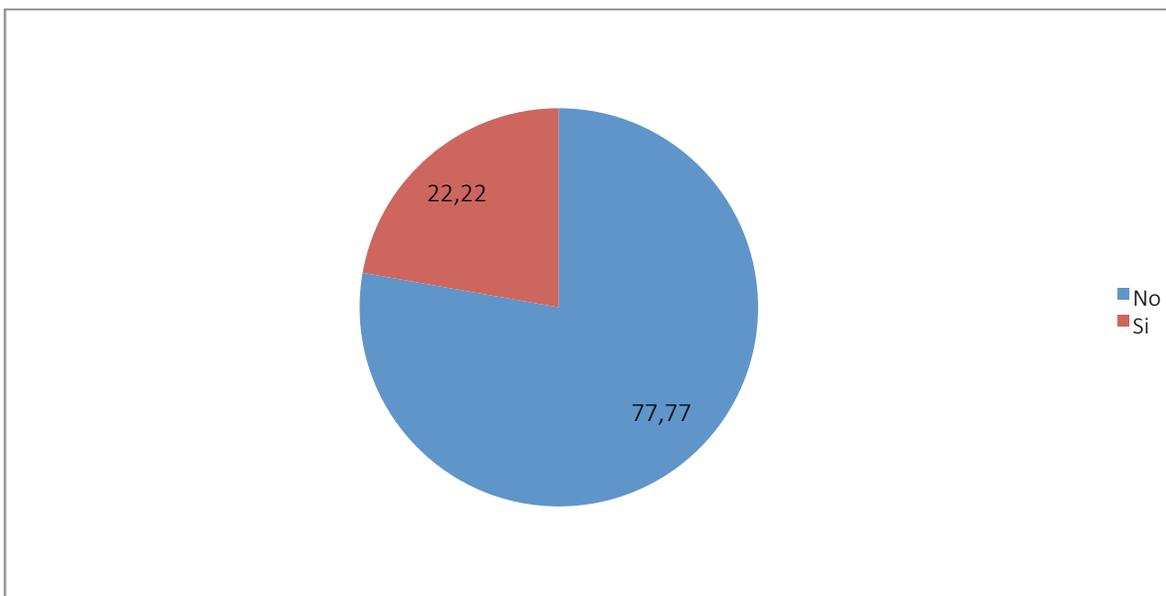
Al haber solapamientos en temáticas de control y publicación de datos de gestión, las responsabilidades no siempre estaban definidas. El debate surge a la hora de quien asume responsabilidades que implican tareas adicionales.

### Las tareas en equipo



**Gráfico 4:** Cuantificación de las respuestas obtenidas en relación a la pregunta ¿Realizaba tareas en equipo?

### Debates



**Gráfico 5:** Cuantificación de las respuestas obtenidas en relación a la pregunta ¿Realizaban debates respecto de los problemas presentados a la hora de trabajar en equipo?

Vemos en estos ejemplos que si bien los empleados dicen que realizan tareas en equipo, no parece aprovecharse el potencial del equipo en su conjunto. No se realizan debates en donde haya una puesta en común de las ideas y las visiones de cada empleado

### **10.12- Politiquero interno**

Podríamos decir que hay politiquero interno dentro de una organización cuando la persona y el lugar que ocupa dentro de la organización es más importante que el contenido de la decisión.

Esto suele darse en organizaciones tradicionales y conservadoras, en donde opera el centralismo. Las decisiones son tomadas por los cargos más altos de la organización, las cuales deben ser acatadas por todos los integrantes de la estructura.

Los individuos que ocupan posiciones de baja jerarquía dentro del organigrama deben conformarse con cumplir funciones operativas, obedeciendo decisiones que les son impuestas desde arriba. La cima piensa, y ellos actúan.

En estas organizaciones, a primera vista, prima el control sobre los empleados. Habrá que ver si este control desmesurado no termina siendo contraproducente, generando exactamente lo contrario.

Una organización abierta al aprendizaje tiene como desafío combatir este politiquero interno.

En la organización analizada se pueden ver ejemplos de este politiquero, donde los individuos no parecen tener la libertad de participar de las decisiones de la empresa.

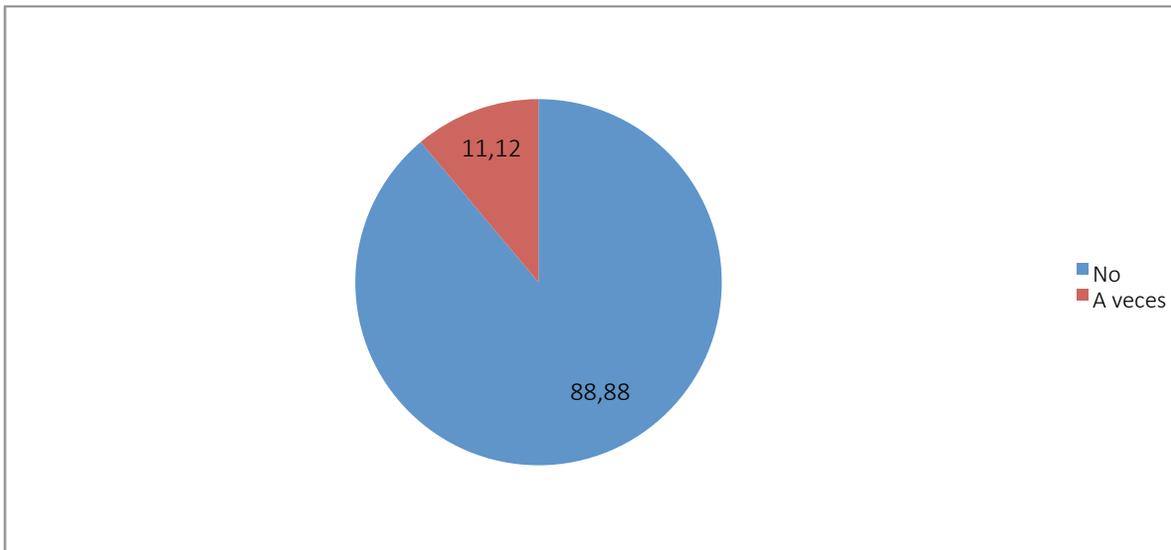
**¿Sus opiniones eran tomadas en cuenta por la organización a la hora de tomar decisiones?**

**¿Por qué lo sentía así? ¿Podría contar alguna experiencia que ejemplifique esto?**

- “No siempre, muchas veces tenía ideas muy buenas y no eran tomadas en cuenta porque algún procedimiento impedía ciertas acciones o porque se necesitaban tantas aprobaciones de superiores que el tiempo que tomaba eso hacía que la idea no pueda ser tomada”.
- “Considero que se toman en cuenta pero avanzan en la medida que no haya que vencer la inercia de una organización grande y jerárquicamente vertical al momento de decidir”.

- “No. En primer lugar, durante la primera rotación en un sector de alto contenido técnico, los pichones no tienen mucha cabida. Hay mucho ego intelectual y beatificación a los más longevos. Es difícil, o quizás por un perfil personal en donde no me era fácil romper con un esquema de este tipo, me era difícil imponer ideas. Es probable que me haya dejado intimidar por este entorno, y esto haya opacado o diluido la intensidad de propuestas e iniciativas.”
- “No siempre, ya que en muchas situaciones, si bien mis opiniones encontraban lugar, no eran tomadas por una cuestión de practicidad. No suele haber mucho lugar para implementar innovaciones o ‘patear el tablero’ en una industria en donde lo conservador y tradicional suele prevalecer.”

### Opiniones y toma de decisión



**Gráfico 6:** Cuantificación de las respuestas obtenidas en relación a la pregunta ¿Sus opiniones eran tomadas en cuenta por la organización a la hora de tomar decisiones?

Puede observarse en estos ejemplos que en esta empresa parece gobernar el centralismo, en donde las decisiones son tomadas desde los cargos más altos de la organización, mientras que los empleados deben conformarse con cumplir con las funciones que le son encomendadas.

Se ve como en muchas oportunidades, varios de los entrevistados intentaron participar de las decisiones, dando sus ideas y proponiendo acciones a seguir sin que ellas hayan sido tomadas en cuenta. La inercia de una organización con raíces innegablemente conservadoras impidieron que los planes propuestos por los empleados sean llevados a cabo, generando en estos últimos apatía y desmotivación.

### **10.13- Análisis de las entrevistas realizadas a personas con cargos gerenciales y/o con personal a su cargo.**

Por otra parte se realizaron entrevistas a personas con cargos más altos dentro de la organización.

Cuando se indago respecto del dominio personal, los individuos dieron respuestas alentadoras.

#### **¿Qué es lo que más le agrada de su función?**

- Dar un servicio, ayudar a solucionar problemas que se le presentan a las personas que administramos, generar soluciones que faciliten el trabajo cotidiano.
- Los temas en los que trabajo.
- El constante desafío.

#### **¿Se siente conforme con la retribución por su trabajo? ¿Su trabajo es reconocido por la empresa?**

- En general si a ambas preguntas. A veces el reconocimiento no se da en los tiempos que uno quisiera, pero en el balance no puedo quejarme.
- Si.
- Si.

#### **¿Con que valores de la organización se siente más identificado y por qué?**

- La pujanza, el desarrollo, el respeto por la persona, la pasión por las cosas en que se involucra, la identificación con sus ideas, la consecuencia con una línea de conducta, el orgullo por sus obras, la

motivación que se transmite a todos los niveles, el sentido de equidad y justicia hacia todos los que trabajamos y hacia la sociedad toda.

- . Cultura del trabajo, de ir más allá, de buscar la mejora constante.

- . La calidad y la excelencia son valores que aprecio muchísimo.

### **¿Existe alguna meta en su trabajo que concuerde con sus metas e intereses personales?**

- . Si, prestar servicios y ayudar al prójimo.

- . Coinciden porque me gusta lo que hago y aun puedo desarrollarme profesionalmente en mi puesto actual.

- . Hay metas personales que si comparto con las metas laborales.

Cuando se indagó sobre el desarrollo personal los individuos respondieron lo siguiente:

### **¿Siente que la organización se preocupa por su bienestar y desarrollo personal?**

- En parte. No tanto como quisiera.

- La organización implementa políticas para el bienestar y el desarrollo profesional, pero el que se debe ocupar es uno mismo.

- Si, aunque en ocasiones se percibe alguna diferencia entre el discurso y las acciones en las altas gerencias.

Es acá donde encontramos la primera contradicción. Por un lado argumentan que los valores con los cuales se identifican son la pujanza, el respeto por la persona, el deseo de ir más allá y buscar la mejora contante, la excelencia, etc. y por el otro a la hora de preguntarle acerca del bienestar y desarrollo personal los entrevistados coinciden en que la organización no se preocupa por ello o lo alienta como debería. Pareciera haber una divergencia entre la teoría expuesta de la organización y la teoría en uso de la misma, mecanismo que parece haber sido internalizado por estos individuos. En el discurso de estos mismos podemos encontrar esta misma diferencia. Pareciera que la visión personal de los mismos se transmite desde arriba y esta es acatada por ellos.

Luego se indago respecto del trabajo en equipo y sobre la visión compartida:

**¿Qué espacio ocupa el trabajo en equipo en su agenda gerencial?**

- Menos de lo deseable, aunque lo necesario cada vez que hace falta el aporte interdisciplinario.
- 100%.
- El tiempo es variable, el necesario para lograr el mejor rendimiento posible en la gestión de nuestras labores.

**¿Hay algún propósito común entre usted y sus compañeros? ¿Comparten intereses similares?**

- Si, aunque no siempre el desarrollo sea conjunto.
- El propósito en común son los objetivos del área. Compartimos formas de trabajar similares.
- En el plano laboral compartimos los mismos intereses con el equipo de trabajo. Lamentablemente estos no siempre se alinean con los de otras áreas con las cuales interactuamos.

En líneas generales parece que se le dedica tiempo al trabajo en equipo, pero no lo suficiente. Sin el fomento del mismo resulta complicado formar una visión compartida. Pareciera que los individuos comparten formas de trabajar similares pero que no logran explotarse las capacidades del equipo como un conjunto, donde se practiquen las disciplinas de la reflexión y la indagación.

De esta manera cabe preguntarse si los gerentes entrevistados poseen la visión genuina que profesan en su discurso. La gente que posee un marcado sentido de la dirección personal puede unirse para crear una potente sinergia con miras a lo que yo/ nosotros quiero/ queremos (Senge, 2010).

Pareciera más bien que los gerentes entrevistados poseen una visión que emana desde arriba y que se encuentran en un estado de acatamiento genuino. Cuando alguien está realmente comprometido con la visión hará lo preciso para que la visión se concrete.

De todas maneras, la deficiencia de la estimulación del trabajo en equipo y las visiones

compartidas por parte de los gerentes hacia sus subordinados limitarían el desarrollo del dominio personal de estos últimos y de esta manera de sus visiones compartidas.

Al respecto de la percepción de los gerentes y/o personas con gente a su cargo en relación con la gestión del conocimiento en la organización:

### **¿Considera que la organización gestiona adecuadamente el conocimiento?**

- Si.
- Hay una oportunidad de mejora con respecto a ello.
- Creo que podría mejorarse, nuestra visión corporativa en ocasiones nos permite ver que la gestión del conocimiento dentro de la organización podría mejorarse.

### **¿Cómo logra en su equipo la gestión del conocimiento?**

- Dando cabida a los más capacitados y/o preparados en cada tema.
- Documentando los procesos internos y creando un acceso común para todos.
- Compartiendo las mejores prácticas, el trabajo en equipo ayuda también a compartir el knowhow.

La mayoría coincide en que la gestión del conocimiento dentro de la empresa es incompleta y debería mejorarse. A su vez cuando se les pregunta a los gerentes respecto de las medidas que ellos aplican para fomentar la misma todos ellos describen acciones que no dan cuenta de una verdadera explotación de los recursos necesarios para fomentar una organización inteligente. No es suficiente documentar procesos internos y crear un acceso común para todos. En lugar de fomentar el dialogo y la reflexión entre todos los integrantes del equipo, lo cual daría como fruto el surgimiento de visiones compartidas solo argumentan que se da cabida a los más capacitados en cada tema.

Esto a su vez da cuenta de un politiqueo interno, donde parece que solo se escucha a aquellas personas que se encuentran en los cargos más altos, siendo los más capacitados para exponer sus conocimientos y tomar decisiones. Todo esto parece distar de reflejar el respeto por la persona, el sentido de la equidad, la motivación en todos los niveles, el deseo de ir más allá etc. que los individuos profesan con su discurso. Nuevamente encontramos una divergencia entre la teoría que los individuos defienden y sus teorías en uso.

Se les pregunto después respecto de la participación en la toma de decisiones:

**¿Sus opiniones son tomadas en cuenta a la hora de tomar decisiones? ¿Por qué lo siente así? ¿Podría contar alguna experiencia que ejemplifique esto?**

- Si son tomadas en cuenta.
- Si. Sea por edad o por experiencia en lo que hago, me siento referente en algunos temas. De hecho, he participado en foros o actividades externas llamado como experto en temas previsionales para relatar experiencias y soluciones aplicadas a nuestra labor cotidiana.
- Mayormente si, sobre todo en temas relacionados a mi área de acción específica donde el conocimiento acumulado supone un valor.

**¿Participa de las decisiones que se realizan dentro de la empresa? ¿Desde donde se toman las decisiones importantes dentro de la organización?**

- Siento que participo en decisiones propias de mi área. Por la gran envergadura que tiene la organización a la que pertenezco, cada área genera sus propias decisiones, muchas de las cuales se toman en forma autónoma y otras se validan con la Presidencia o un Comité de Dirección.
- Participo brindando la información necesaria para la toma de decisiones. Las decisiones fuera del marco de las normas existentes, se toman en comités.
- En la medida que competen a mi área a cargo y en tanto sean decisiones que se encuentren a mi nivel, sí.

Vemos que en todos los casos los individuos argumentan que consideran que sus opiniones son tomadas en cuenta por la organización y que participan (aunque con ciertos límites) en la toma de decisiones de la empresa.

Puede apreciarse entonces que en esta organización parece operar el politiquero interno en donde las opiniones y decisiones de las personas con cargos más altos son tomadas en cuenta, dejando de lado las opiniones de aquellas personas que ocupan puestos más bajos.

## 11- Conclusiones

A lo largo del trabajo se indagó y corroboró analíticamente en qué medida las cinco disciplinas del aprendizaje se cumplen dentro de la organización estudiada, y de qué manera esto repercute en el desarrollo de la organización en su conjunto. En tal sentido, se ha demostrado una carencia por parte de la organización con respecto al cumplimiento de las cinco disciplinas del aprendizaje, hecho que parecería repercutir de manera negativa en el desarrollo de la organización en su conjunto. Los elementos expuestos avalan que no se trata de una organización abierta al aprendizaje.

Un factor que ha llamado mucho la atención es la discrepancia entre la capacitación y el desarrollo del dominio personal. Se trata de una organización que por un lado invierte sumas considerables de dinero en capacitación pero por otro no parece alentar el desarrollo del dominio personal en los individuos, el cual resulta fundamental para que todo aprendizaje sea fructífero. Como ya se mencionó anteriormente, la importancia del verdadero aprendizaje radica no en adquirir mayor conocimiento, sino en poder alcanzar aquello que realmente deseamos. Se trata de establecer una brecha entre la realidad actual y hacia donde queremos llegar, tratando de acercar el polo de la realidad hacia la visión y no de manera viceversa. A lo largo de las entrevistas se pudo ver que los empleados, dadas las condiciones impuestas por la organización, parecían resignarse a abandonar sus intereses personales, visiones y deseos para conformarse con el cumplimiento de sus funciones de una manera operativa y mecánica.

Los datos arrojados en las entrevistas nos muestran que los empleados podrían carecer de un propósito genuino dentro de la organización. Ahondando en la investigación, encontramos lo que podría ser la causa de esta carencia.

Corresponde mencionar entonces, que los factores que atentan directamente contra el desarrollo del dominio personal son los siguientes:

- Los empleados sienten que la posibilidad de carrera es demasiado lenta, solo es posible en el largo plazo.

A través de su trabajo los empleados no sienten que puedan cumplir con sus intereses personales. Sus tareas son rutinarias y mecánicas, dejando de lado toda impronta personal.

De esta manera el trabajo se vuelve monótono generando apatía y desmotivación. El

desarrollo del dominio personal está ligado a encontrar aquello que ciertamente nos interesa y moviliza. Se basa en establecer una brecha entre la realidad actual y el lugar donde queremos llegar y de esta manera tratar de llegar a este.

Las entrevistas nos demuestran que la mayoría de los empleados deben conformarse con resignar su visión para adaptarse así a las condiciones que les son impuestas por la organización.

Ahora bien, esto constituye un grave problema debido a que parece impactar fuertemente en la motivación de los empleados. Solo el verdadero compromiso y el interés genuino logran que los individuos se comprometan realmente con su trabajo. Si este no existe los individuos no dan todo de sí ni desarrollan todo su potencial, lo cual constituiría un perjuicio directo para la organización.

- Los empleados no perciben que la organización se preocupe por su desarrollo profesional.
- Los empleados sienten que no pueden participar de las decisiones dentro de la organización.

En muchos fragmentos de entrevistas los individuos declaran haber tenido intenciones en participar de la toma de decisiones dando a conocer sus ideas y que estas no fueron tomadas en cuenta. En estos ejemplos se puede percibir una gran desilusión debido a que una vez más los empleados deben resignar su visión. De esta manera, el empleado no solo parece no poder satisfacer sus intereses personales sino que además se le dificultaría generar un sentimiento de pertenencia hacia la organización.

A su vez, esto traería como consecuencia que no se produzca un alineamiento entre los intereses del empleado y los intereses de la organización, lo cual constituye un factor fundamental que atenta directamente contra el desarrollo de la organización en su conjunto, produciéndose entonces una ruptura del contrato psicológico entre la organización y el individuo.

Para desarrollar una visión compartida es imprescindible que los integrantes posean una visión propia. Debido a que la organización no parece fomentar el desarrollo del dominio personal, crear una visión compartida podría resultar una tarea ardua. Los datos arrojados por las entrevistas nos muestran que los empleados no comparten un propósito común. Los “intereses comunes” que mencionaron fueron las quejas hacia la empresa. Lo cual, no solo dista considerablemente de

constituir un propósito genuino por parte de los individuos, sino que además refleja el descontento de los mismos respecto de su trabajo en la organización.

A su vez se mencionó como “propósito común” el crecer rápido dentro de la organización. Según mi parecer, este dista en gran medida de ser un propósito compartido genuino y verdadero, más bien constituye la aspiración a un beneficio personal. En ningún caso se pudo ver una visión común que los trascienda.

Si bien la disposición espacial de las oficinas crea un ambiente propicio para el trabajo en equipo, se pudo ver mediante las entrevistas que la organización no lo fomenta.

En muchos casos las entrevistas mostraron que no se realizan trabajos en equipo, y en los casos en que si se lleva a cabo se hace de una manera superficial en donde el verdadero dialogo, fruto de la reflexión y la indagación, no parece tener lugar. Más bien se podría decir que se realiza una asignación de tareas, en donde cada integrante se ocupa de lo que le corresponde.

Solo uno de los entrevistados argumento realizar debates, pero a su vez comenta que todos los integrantes piensan muy parecido y por este motivo nunca tienen desacuerdos, que quizás sería más fructífero que haya mayor divergencia entre ellos. Según mi parecer esto no constituye el resultado de similitudes entre los integrantes, sino más bien de una rutina defensiva originada por el miedo a exponer sus pensamientos. Si bien esta rutina defensiva es un proceso natural en toda persona, la empresa en cuestión parece no hacer más que exacerbarlo. Esto no llama la atención si se tiene en cuenta que se trata de una organización con raíces altamente conservadoras, que por su exagerada necesidad de mantener el control sobre los empleados podría no estimular en ellos el desarrollo de visiones. A su vez parece castigar el error, lo cual constituiría un elemento más que sirve de motor para alimentar el miedo. Los modelos mentales constituyen supuestos implícitos que determinan el accionar de la organización en su conjunto. Estos, al permanecer ocultos, ejercen una fuerza poderosa que determina el comportamiento de todos los integrantes de la misma. De esta manera, resulta imprescindible detectarlos para trabajar con ellos y realizar las modificaciones necesarias.

Mediante las entrevistas se pudieron detectar varios modelos mentales, los cuales parecen ser los responsables de las fallas de la organización reveladas por la investigación empírica. Se trata entonces de una organización que posee raíces conservadores conjuntamente con una estructura

vertical en la cual gobierna el centralismo, las decisiones son tomadas por las posiciones más altas de la organización mientras que los empleados parecen encargarse simplemente del cumplimiento de sus tareas. Es a través de este centralismo que la organización parece ejercer el control absoluto de la misma y de cada individuo que trabaja en ella.

Se pudo ver también que se trata de una organización que podría poseer un pensamiento mecanicista, mediante el cual aplica soluciones simples u obvias a los problemas presentados.

Frente al problema de falta de desarrollo profesional de los individuos, aumenta los cursos de capacitación o los vuelve obligatorios. Se aplicarían soluciones paliativas que no solo parecen dejar intacto el síntoma sino que lo perpetúan en el tiempo. A su vez esta obligatoriedad resulta contraproducente y aleja cada vez más al individuo del objetivo deseado. Lo esencial en cualquier proceso de aprendizaje es el deseo de adquirir conocimiento para lograr lo que uno quiere. Cuando el aprendizaje es impuesto desde afuera este pierde su atractivo fundamental. Es así como se encuentran divergencias entre la teoría expuesta y la teoría en uso por parte de la organización. A través de su discurso la empresa argumenta prestarle esencial importancia al desarrollo de los recursos humanos, pero los datos arrojados por las entrevistas muestran lo contrario. Los empleados sienten que la organización no se preocupa por su desarrollo profesional y que no cumple con lo pactado.

Uno de los entrevistados no podría haber expresado de mejor manera lo que a mi consideración constituye un supuesto implícito de la empresa, que rige no solo el comportamiento de las autoridades de la misma sino que también el de los empleados que trabajan en ella.

“La máxima de mi empresa es: quiero todo para mí, pero no estoy dispuesto a pagarlo”

A lo largo de las entrevistas se puede ver como este supuesto implícito determinaría el accionar y el desempeño de los empleados. De esta manera se desarrollaría en los individuos una mentalidad fáctica mediante la cual se acostumbran a reaccionar ante el cambio en lugar de crear las condiciones necesarias para cambiar su realidad. Para desarrollar visiones las personas deben actuar de manera creativa, generando ellas mismas las posibilidades para el cambio. Para generar un ambiente propicio es necesario que los empleados sientan que tienen control sobre su realidad y la de la organización.

Como pudimos ver en algunos fragmentos de entrevistas, los individuos parecen ser objeto del capricho de la organización. Esta parece manejarlos a su antojo y beneficio, sin tener en cuenta los deseos del empleado. De esta manera, los empleados solo pueden reaccionar ante los cambios que la organización les impone, generándoles una gran frustración y un fuerte sentimiento de impotencia.

Argyris (1993) nos habla de que los individuos abrazan teorías que reflejan sus valores y creencias que no concuerdan con las teorías en uso de los mismos. A su vez dice que si bien las primeras difieren de un individuo a otro, las segundas son las mismas para todos los individuos. Estas generan un anti aprendizaje y determinan el accionar de los sujetos de una manera no explícita, dando lugar a conductas disfuncionales y generando y reforzando rutinas defensivas. El autor les da el nombre de Modelo I a estas teorías en uso, las cuales pudieron ser apreciadas debidamente a lo largo de las entrevistas pertinentes. Estas son:

- Logre su objetivo.
- Maximice las ganancias y minimice las pérdidas.
- Suprima los sentimientos negativos.
- Compórtese de acuerdo con lo que considera racional.

El resultado observable es que los individuos realicen atribuciones y evaluaciones sin que se pueda confrontar con la lógica de otras personas, generando así mecanismos defensivos que se refuerzan a modo de círculo vicioso.

A lo largo de la investigación se pudo ver como la organización opera con este Modelo I, y a su vez este desciende por todos los niveles de la organización y determina el accionar de sus integrantes.

Pareciera que la organización actúa de manera egoísta queriendo lograr su objetivo a toda costa de manera que las ganancias sean maximizadas y las pérdidas minimizadas sin tener en cuenta las consecuencias que este afán puede acarrear.

Pueden verse reforzadas los supuestos de estas mismas teorías en los integrantes entrevistados; los individuos al percibir que su organización se maneja de manera arbitraria y egoísta

aprenderían a manejarse de la misma manera no solo porque es el modelo a seguir que les inculcan constantemente sino también como producto de la falta de motivación. De esta manera en lugar de percibirse un interés genuino en los integrantes pareciera que los mismos se mueven por intereses egoístas tratando también de sacar el máximo beneficio posible. Cuando los empleados hablan de sus tareas lo hacen describiendo objetivos meramente operativos dejando de lado toda impronta personal. A su vez, cuando se realizan trabajos en equipo en muchos casos se reparten las tareas en pos de lograr la meta necesaria, donde la reflexión y la indagación no parecen estar presentes. Hasta se pudo ver en algunos casos que los individuos no consideran que sus compañeros puedan constituir un aporte valioso. Se podría decir que esto constituye un brinco de abstracción a través del cual los individuos hacen conjeturas sin confrontarlas de verdad, determinando el accionar de sus integrantes y frenando su desarrollo profesional, así como también poniendo límites a su crecimiento, incidiendo en su grado de motivación y promoviendo que los individuos tengan como prioridad la satisfacción de sus intereses egoístas en lugar de desarrollar un propósito genuino que los trascienda.

Con respecto a los límites de crecimiento, el individuo al entrar en la organización escucha un discurso prometedor, que sumado a la imagen corporativa impactante de la misma, genera en el empleado un sentimiento de creciente motivación y entusiasmo. Los programas diseñados por la misma para jóvenes profesionales, no hacen más que reforzar esta sensación. Es así como el individuo se encuentra con un horizonte prometedor, en donde los límites para su desarrollo profesional no existen. Esta motivación inicial da lugar al comienzo de un círculo virtuoso en donde el individuo da todo de sí, aumentando productividad y como consecuencia su crecimiento y el de la organización en su conjunto.

Ahora bien, este crecimiento parece encontrarse con un tope cuando el individuo comienza a sentir que carece de un propósito verdadero dentro de la organización. Siente que sus funciones son meramente operativas y que su opinión no es tomada en cuenta a la hora de tomar decisiones que conciernen a toda la organización en su conjunto. Al mismo tiempo comienza a percibir trabas en el desarrollo de su carrera, dándose cuenta de que la empresa no cumple con lo prometido. Siente que sus intereses no solo no son tenidos en cuenta, sino que a su vez la empresa le impone los propios. Es así como el empleado parecería caer presa del capricho de una organización que se manejaría de manera arbitraria y que parece querer maximizar sus ganancias a toda costa sin importar las

consecuencias. Al encontrarse con este factor limitante parece generarse un círculo vicioso en donde el crecimiento del individuo no solo se detiene sino que a su vez se invierte. Los sentimientos de desmotivación y apatía parecen invadir al empleado, atentando directamente contra su crecimiento y ayudando a perpetuar las trabas en su desarrollo profesional. Cabe destacar que dicho retroceso en el crecimiento del empleado parece incidir en la organización en su conjunto, generando así una espiral de fracaso.

En relación al desplazamiento de la carga, pudo apreciarse en el curso de las entrevistas que el problema fundamental de los empleados es la falta de motivación y el escaso desarrollo del dominio personal. Se pudo observar la carencia de una visión genuina en todos ellos y a su vez la falta de visiones compartidas.

Según lo observado pareciera que la organización trata de resolver el problema utilizando soluciones sintomáticas que no parecen resultar efectivas. Invierte muchísimo dinero en cursos obligatorios de capacitación, lo cual no resolvería el problema de raíz. Las entrevistas demuestran que los individuos siguen insatisfechos y desmotivados.

Es necesario encontrar de esta manera aquel punto de apalancamiento en donde una mejora pequeña produzca cambios significativos. Se pudo observar que la organización no fomenta de manera adecuada el dominio personal o el trabajo en equipo, la indagación y la reflexión no son estimuladas como deberían y no hay una conexión verdadera entre los compañeros de trabajo que les permita formar una visión compartida. A su vez se pudo observar que las personas de los cargos más altos son las que participan de las decisiones de la empresa mientras que aquellas que poseen cargos inferiores no pueden participar ni decidir con la misma libertad.

De esta manera se puede observar que no se dan las condiciones necesarias para que los empleados se sientan partícipes de la visión de la organización y posean aquella pasión que tendría por resultado el incremento de la productividad de los mismos.

Por todo lo más arriba expresado concluyo en que la organización no aborda el problema de raíz y en su lugar aplica paliativos que no solo no logran solucionar los síntomas sino que en muchos casos podrían exacerbarlos.

## 12- Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones encuentran su fundamento en la percepción obtenida a través del desarrollo del presente trabajo, así como también en las conclusiones que de su análisis se desprenden.

No existiendo otro sentido ulterior que el mero investigativo, es menester manifestar que la intencionalidad inherente a las mismas, define su alcance y operacionalización a manera de sugerencias a ser tenidas en cuenta por la organización analizada, siendo entonces de nuestro interés solo en aras de identificar y evidenciar aquellas cuestiones susceptibles de ser modificadas y/o desestimadas. De esta forma, y a través de la incorporación de nuevos elementos y propuestas, es que consideramos que se deberían delinear nuevas políticas de acción específicas en desmedro de aquellas revestidas de carácter desventajoso y ya evidenciadas.

En orden de lograr mitigar los efectos distorsivos, acaecidos en relación a la discrepancia existente entre la capacitación y el dominio personal de los individuos dentro de la organización, es que derivan las recomendaciones que siguen:

Es propicio y necesario que se desvíen parte de los recursos invertidos en capacitación hacia el fomento del dominio personal. Consideramos que una mejora en este último aspecto podría significar un gran avance para la organización en su conjunto. En tal sentido, los puntos a mejorar podrían ser los siguientes:

Encontrar la manera de que el individuo se comprometa más con la organización tratando de unificar sus intereses personales con sus tareas para que estas últimas no adquieran el carácter de monótonas y rutinarias. Para esto resulta imprescindible ahondar en los intereses de los empleados y otorgarles mayor libertad en su accionar. Se podrían dictar cursos de capacitación optativos en los que el empleado tenga la posibilidad de elegir aquellos que le resulten de mayor interés y que le sirvan para el desarrollo de sus actividades en la empresa.

Asimismo, podrían ser implementadas políticas que permitan la inclusión de tareas en las que los empleados puedan adquirir un mayor grado de responsabilidad y de acción, de manera de hacerlos más participes en la gestión de las mismas. Si estas políticas significaran una alineación

creciente con respecto a los intereses personales de estos, podríamos vislumbrar un mayor índice de satisfacción personal en lo emprendido.

Otro punto a considerar relacionado con el anterior sería la inclusión del empleado en la toma de decisiones de la empresa. Podría ser muy beneficioso que la empresa fomente las propuestas de los empleados respecto de algunos aspectos dentro de la organización que estén relacionados con su trabajo. La articulación de esta propuesta podría reflejarse en encuestas y/o comentarios que estos hicieran en forma escrita o a través de exposiciones orales en reuniones especiales para indagar acerca de cada temática en particular.

Por otro lado, y más allá de las tareas particulares de cada empleado y/o de cada sector de la empresa, consideramos que la inmersión en un propósito que sea de carácter mayor que estas, sería beneficioso al acercar al empleado hacia una esfera de mayor relevancia con respecto a las tareas rutinarias que requiere su posición específica.

Otra sugerencia, es que la organización muestre mayor interés por el desarrollo profesional de los individuos, otorgándoles posibilidad de crecimiento en el corto plazo. Para lograr esto consideramos necesario que en lugar de que los empleados permanezcan dentro del mismo puesto y con las mismas tareas por demasiado tiempo tengan un ritmo de trabajo más dinámico donde la complejidad de sus tareas y la implicancia del individuo dentro de la organización vaya avanzando a medida que pasa el tiempo. Una forma de acceder al cambio propuesto, es a través de una rotación más veloz en los puestos, hecho que debería observarse de antemano, y que proporcionaría mejor predisposición y seguridad en los empleados. Operacionalizar esta temática requerirá de un cambio en la visión y en el accionar de corte tradicional de la empresa, cuestión que se presenta como elemento necesario a la vista de la inmensa mayoría de las opiniones relevadas.

Debido a la falta de visiones personales es de esperarse que no exista una verdadera visión compartida entre los integrantes de la empresa. A su vez esta se encuentra limitada ya que si bien la disposición espacial crea un ambiente propicio para el trabajo en equipo este, en la mayoría de los casos, no parece tener lugar y si se realiza se da de una manera superficial donde falta el verdadero diálogo, fruto de la indagación y reflexión. De esta manera, sería recomendable no solo que la organización aliente el desarrollo del dominio personal sino que a su vez estimule el trabajo en equipo. La organización podría organizar reuniones donde se ejercite y se estimule la reflexión de

los empleados y la indagación. Es decir que los integrantes adquieran la capacidad de introspección de sus propios pensamientos y a su vez escuchar las diferentes opiniones de sus compañeros de manera que ellos puedan enriquecerse entre si. Este proceso podría llevarse a cabo mediante reuniones semanales y en los que los empleados se vean motivados a pensar y charlar acerca de una temática específica previamente estipulados, así como también intercambiar diferentes puntos de vistas, persiguiendo objetivos y visiones comunes y compartidas.

Se ha observado mediante las entrevistas que la organización en muchos casos castiga el error. Sería conveniente para la organización deshacerse de este hábito, que no hace más que exacerbar el miedo de los empleados a exponer sus pensamientos limitando su libertad de expresión y el desarrollo de sus capacidades. En tal sentido, proponemos como más conveniente mostrar aquellas situaciones en las que se haya incurrido en el error de manera individual y en un tono que suponga la superación de los mismos y la búsqueda de soluciones.

También sería recomendable trabajar sobre los supuestos implícitos de la organización que determinan su accionar. Estos constituyen puntos de apalancamiento cruciales donde una leve mejora podría generar cambios grandes y duraderos.

Se trata de una organización con raíces altamente conservadoras en donde las decisiones son tomadas por las posiciones más altas y los empleados se encargan de cumplir meramente con sus tareas. Sería recomendable entonces lograr que los empleados se hagan más partícipes de las decisiones de la empresa que están relacionadas con su trabajo habitual. Para esto la organización podría fomentar y dar lugar a las propuestas de los empleados, en lugar de limitarlas. De esta manera el individuo se sentiría parte de la organización y trabajaría con mayor entusiasmo.

Otro supuesto implícito de la organización lo constituye el pensamiento mecanicista, donde se aplican soluciones simples a los problemas presentados. Por ejemplo frente al problema del desarrollo profesional se aumentan los cursos de capacitación y los vuelve obligatorios, lo cual resulta contraproducente alejando al individuo del objetivo deseado. De esta manera sería propicio que la organización fomente el desarrollo del deseo individual de sus integrantes otorgándole la libertad de elección respecto de los temas a estudiar y coordinando actividades en la que el empleado se conecte con sus intereses genuinos y pueda desarrollar sus capacidades y creatividad.

Según se pudo vislumbrar en las entrevistas la organización pareciera manejarse en base a otro supuesto implícito: “Quiero todo para mi pero no estoy dispuesto a pagarlo” desarrollando en los individuos una mentalidad fáctica mediante la cual se acostumbran a reaccionar frente al cambio en lugar de generar las condiciones necesarias para cambiar su realidad. Por ello, sería aconsejable que la organización en lugar de imponer sus intereses, le otorgue a los empleados la libertad necesaria para controlar su realidad y de esta manera poder actuar con creatividad.

### 13- Bibliografía

**Alpander, G. G.** (1985). "Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos". Series Norma del Desarrollo Gerencial. Editorial Norma. Colombia.

**Argyris, C.** (1993). "Conocimiento para la acción: Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización". Ediciones Granica, Buenos Aires.

**Bandura, A. y Walters, R. H.** (1974). "Aprendizaje social y desarrollo de la personalidad". Alianza Editorial.

**Deal, T. y Kennedy A.** (1985) "Las empresas como sistemas culturales: Ritos y rituales de la vida organizacional". Editorial Sudamericana, Buenos Aires.

**Freud, S.** (1988). "Obras completas". Tomo 21. Editorial Amorrortu. Buenos Aires.

**Fritz, R.** "*The path of least resistance*". Berret-Koehler Publisher, San Francisco.

**Herrscher, E.** (2003). "Pensamiento sistémico: Caminar el cambio o cambiar el camino". Ediciones Granica. 2ª edición. Buenos Aires.

**Likert, R.** (1986). "Nuevas formas para solucionar conflictos". Editorial Trillas. D.F. Méjico.

**Levy Leboyer, C.** (2003). "La motivación en la empresa: modelos y estrategias". Ediciones Gestión 2000 – Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S.L. España.

**Maslow, A.** (1991). "Motivación y personalidad". Editorial Díaz de Santos. Madrid.

**Nonaka, I. y Takeuchi, H.** (1995). "*The knowledge creating company*". O.U.P., EEUU.

**Parsons, T.** (1999). "El sistema social". Alianza Editorial. Madrid.

**Pérez, C.** (2009). "La reforma educativa ante el nuevo paradigma". UCAB/Eureka, Caracas.

**Schein, E. H.** (1988). "La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica". Plaza y Janes Ediciones S. A. Barcelona.

**Schein, E. H.** (1982). "Psicología de la organización". Prentice-Hall Hispanoamericana.

**Senge, P.** (2010). "La quinta disciplina: El arte y la practica de la organización abierta al aprendizaje". Ediciones Granica, 2ª Edición. Buenos Aires.

**Senge, P., Roberts, Ch., Ross, R., Smith, B. y Kleiner, A.** (2009). "La quinta disciplina en la práctica: Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje". Ediciones Granica, 3ª Edición. Buenos Aires.

**Ulrich, D.** (1997). "Recursos humanos champions: Como pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados". Ediciones Granica. Buenos Aires.

**Valhondo, D.** "(2003). Gestión del conocimiento, del mito a la realidad". Ediciones Díaz de Santos SA. Madrid.

**Anexos:**

## Entrevistas a empleados sin personal a cargo

1) ¿Que tareas realizaba en su puesto?

Análisis de datos estadísticos sobre el proceso de compras

2) ¿Cuántos años trabajo para su empresa? ¿Cuántas horas trabajaba?

Trabajo desde hace 7 años. Alrededor de 9hs/día 5 días a la semana

3) ¿Qué era lo que más le agradaba de su función?

La posibilidad de tener un panorama amplio de todos los procesos de la empresa

4) ¿Tenía posibilidad de carrera?

Si, por lo general siempre horizontal en lo inmediato. Los ascensos siempre suelen implicar tiempos de permanencia en la empresa de varios años más.

5) ¿Cómo describiría la relación laboral con sus compañeros de trabajo?

Buena, cordial. Suele haber intercambio de información cuando se precisa.

6) ¿Que tipo de relación tenía con su jefe? Cercana, distante, cordial?

Cercana y cordial

7) ¿Estaba conforme con la retribución por su trabajo? ¿Su trabajo era reconocido por la empresa?

En cuanto a la remuneración, la empresa competía con el mercado. El reconocimiento, para todos los fines prácticos, se plasma en la evaluación que uno recibe (que a su vez se traduce en el monto de bono de fin de año) más allá de una palmada en la espalda. Las evaluaciones no siempre reflejan la performance de un miembro del equipo, ya que en ellas, uno depende de la evaluación de otro empleado, y de la fuerza y compromiso que su superior haga para convencer al comité de evaluaciones que su súbdito es merecedor del único 10/10 que el sector puede alocar. Por más de que todos sean merecedores de la más alta calificación, solo unos pocos pueden recibirla, por

política de la empresa. Por ende, uno depende de la calificación de la persona de al lado, y de la capacidad de convencimiento de su superior. Esto hace que no siempre el trabajo de uno sea reconocido.

8) ¿Recibía capacitación dentro de la organización? Si es así ¿En qué consistía?

Si, Consistía en la asistencia periódica a cursos, y a veces en programa de capacitación mas amplios de 2 y hasta 4 semanas

9) ¿Sentía que tenía un propósito en la organización? ¿Cuál era este?

El propósito no era mas que la función operativa de mi puesto. Si bien mis tareas eran necesarias, tampoco era que la posición daba una profunda sensación de propósito o razón de ser.

10) ¿Compartía los valores de la organización? ¿Con cuáles se sentía más identificados y por qué?

En cierta medida sí. La responsabilidad y seriedad con la que se hacen las cosas, y la ética de trabajo.

11) ¿Había algún propósito común entre usted y sus compañeros? ¿Compartían intereses similares?

Si, pero nuevamente el propósito en común era el propósito del sector, en cuanto a lo laboral. Los intereses no excedían el ámbito laboral.

12) ¿Realizaba tareas en equipo? De ser así ¿Cuál era la dinámica del mismo?

Si, cuando se trataba de proyectos de algo grande o con extensión en el tiempo (por ejemplo el Budget) se hace una división de tareas, cronograma, etc. Durante este proceso, se plasma con mas fuerza la incidencia de la tarea de cada uno en el objetivo final. Durante el resto del año, on se presentaban con demasiada frecuencia estas situaciones.

13) ¿Realizaban debates respecto de los problemas presentados a la hora de trabajar en equipo?

No, ya que todo solía estar bastante estandarizado. Las bajadas de línea en la empresa suelen ser bastante lineales y directas, con lo que no se ve mucho un cuestionamiento de las tareas, sus propósitos, o los métodos.

14) ¿Las metas que tenía que cumplir en su trabajo concordaban con sus metas e intereses personales?

En algún caso, en donde alguna tarea pueda llegar a tener una repercusión positiva en mi evaluación, entonces sí.

15) ¿Sus opiniones eran tomadas en cuenta por la organización a la hora de tomar decisiones? ¿Por qué lo sentía así? ¿Podría contar alguna experiencia que ejemplifique esto?

No siempre, ya que en muchas situaciones, si bien mis opiniones encontraban lugar, no eran tomadas por una cuestión de practicidad. No suele haber mucho lugar para implementar innovaciones o 'patear el tablero' en una industria en donde lo conservador y tradicional suele prevalecer.

16) ¿Sentía que la organización se preocupaba por su bienestar y desarrollo personal?

No.

17) ¿Cómo era la comunicación dentro de la organización? ¿Cómo se transmitía (de arriba a abajo, en todas direcciones)?

Formalmente de arriba abajo, pero informalmente, en todas las direcciones.

18) ¿Participaba de las decisiones que se realizaban dentro de la empresa? ¿Desde donde se toman las decisiones importantes dentro de la organización?

El nivel máximo de influencia de mis decisiones, no solía exceder los límites de mi escritorio, dadas mis tareas.

19) ¿Sentía que su organización le permitía arriesgarse y cometer errores? ¿Cuál era la reacción ante un error?

Por lo general, el error se suele perdonar en tanto y en cuanto el razonamiento detrás de la iniciativa sea razonable. Lo que no se perdona es la inacción.

20) ¿Por qué renunció a su trabajo?

No renuncié.

## **Entrevista 2)**

1) ¿Qué tareas realizaba en su puesto?

Análisis de informes, análisis y evaluación de inversiones, desarrollo de reportes diarios, control y seguimiento de los presupuestos ordinarios y master plan de cada planta de producción del grupo.

2) ¿Cuántos años trabajó para su empresa? ¿Cuántas horas trabajaba?

Cinco años, 10 horas diarias.

3) ¿Qué era lo que más le agradaba de su función?

Las reuniones con altos directivos de la empresa, y análisis y evaluación de proyectos de inversión.

4) ¿Tenía posibilidad de carrera?

Si, a largo plazo

5) ¿Cómo describiría la relación laboral con sus compañeros de trabajo?

Armoniosa, amable, cordial, buenos compañeros con alto contenido de valor y principios.

6) ¿Qué tipo de relación tenía con su jefe? Cercana, distante, cordial?

Buena. Cordial y cercana

7) ¿Estaba conforme con la retribución por su trabajo? ¿Su trabajo era reconocido por la empresa?

Si

8) ¿Recibía capacitación dentro de la organización? Si es así ¿En qué consistía?

Las capacitaciones eran programas por lo general. Mandatorios para cumplir con requisitos mínimos estipulados por el sector de RRHH. Los optativos, si bien no estaban siempre disponibles, no siempre eran autorizados, ya q salen del centro de costos del sector al que uno pertenece.

9) ¿Sentía que tenía un propósito en la organización? ¿Cuál era este?

Si bien los objetivos y las responsabilidades del puesto era acordadas con mi jefe año a año, estas no necesariamente generan en uno un sentido de propósito. Las tareas y objetivos a concretar a uno le pueden parecer poco relevantes con respecto a las ambiciones personales. Cumplirlas, es de alguna manera, pagar el derecho de piso. Entonces, es cuestión de encontrar la motivación para pagar ese derecho de piso que le permitirá a uno crecer y lograr metas que si sean generadoras de motivación. Si existe el cuestionamiento del derecho de piso, no hay motivación alguna que alcance.

10) ¿Compartía los valores de la organización? ¿Con cuáles se sentía más identificados y por qué?

Si. Disciplina, perseverancia, tenacidad, prudencia, ética. Porque están alineados a mi persona y formación.

11) ¿Había algún propósito común entre usted y sus compañeros? ¿Compartían intereses similares?

No! La gente del sector era mas conservadora, y sus objetivos y los de la empresa estaban, en papeles, altamente alineados. Mi perfil tiene mas que ver con pensar fuera del molde y permitirse ser mas transgresor en cuanto a la manera de pensar, encarar, resolver. Mas alla de eso, era la relación de dependencia en condiciones poco satisfactorias lo que generaban en mi replanteos que mis contrapartes no comprenderían.

Ellos estaban muy conformes con su camino elegido.

12) ¿Realizaba tareas en equipo? De ser así ¿Cuál era la dinámica del mismo?

Si. Se establecían los roles, y los objetivos de cada uno. En base a eso se planificaba el plan de trabajo.

Rutinaria, individual, no suele haber mucha colaboración grupal en donde se plantea una interacción en equipo. Claro, cada uno tiene un rol en un sector, pero eso no implica un equipo.

13) ¿Realizaban debates respecto de los problemas presentados a la hora de trabajar en equipo?

No. Estos debates, que eran problemas que surgen en toda vorágine laboral, siempre eran entre dirección y gerencia. A la tropa en definitiva se le baja línea, con conclusiones que son fruto de el intercambio antes mencionado.

14) ¿Las metas que tenía que cumplir en su trabajo concordaban con sus metas e intereses personales?

No, las metas eran el derecho de piso para poder acceder a una siguiente instancia. Mis intereses eran del tipo comercial, y no de gestión operativa de procesos internos. Si bien estoy de acuerdo que los derechos de piso están para pagarlos, considero que debe haber una motivación posterior para pagar tal precio.

15) ¿Sus opiniones eran tomadas en cuenta por la organización a la hora de tomar decisiones? ¿Por qué lo sentía así? ¿Podría contar alguna experiencia que ejemplifique esto?

Mis opiniones eran tomadas. Lo sentía así porque lo aplicaban. Rediseño e implementación de reportes semanales.

Esto ejemplifica una opinión en tareas que yo debía desarrollar. En niveles apenas por encima de mis responsabilidades, esta claro que yo era meramente parte de una audiencia pasiva. Parte del derecho de piso. La opinión es posible solo si uno se ha ganado el derecho de hacerlo, mas en esos sectores tan conservadores, presididos por la vieja guardia.

16) ¿Sentía que la organización se preocupaba por su bienestar y desarrollo personal?

Tal vez si por el bienestar, pero no por el desarrollo. Las condiciones ofrecidas eran igual o superiores a las de un mercado que competía en ese momento, por el escaso talento disponible en el rubro ingenieril

El desarrollo implica adaptarse a los largos tiempos de una cultura italiana en donde el 'seniority' y la antigüedad son siempre prioritarios.

17) ¿Cómo era la comunicación dentro de la organización? ¿Cómo se transmitía (de arriba a abajo, en todas direcciones)?

Se transmitía de arriba hacia abajo. La estructura era bastante lineal.

18) ¿Participaba de las decisiones que se realizaban dentro de la empresa? ¿Desde donde se toman las decisiones importantes dentro de la organización?

A veces. De la gerencia. Las decisiones se toman en el alto mando, si son mayores. Pero suele ser siempre vertical, y no suele deliberarse demasiado.

19) ¿Las decisiones tomadas por la organización están enfocadas en el corto o el largo plazo?

Tienden al corto plazo, aunque ciertos aspectos mas técnicos, prevean el mediano plazo. Esta empresa puede permitírselo, ya que cuenta con gran presencia en el exterior. Seguramente en otros sectores que no dependen de lo que suceda fuera de las fronteras, los criterios son mayormente cortoplacistas.

20) ¿Sentía que su organización le permitía arriesgarse y cometer errores? ¿Cual era la reacción ante un error?

Los errores no eran castigados, en cuanto a lo verbal si se quiere. Pero tenían un alto costo en la reputación, mas en un sector tan conservador. Uno debía tener gran presencia para aguantar los embates rígidos, generados por algún traspie.

21) ¿Por qué renuncio a su trabajo?

Porque quería trabajar de manera independiente.

**Entrevista 3)** 1) ¿Que tareas realiza en su puesto?

Supply Chain Management. Promoción, oferta, diseño, implementación y control de proyectos de servicios logísticos aplicados a tubos de acero para empresas petroleras.

2) ¿Hace cuanto que trabaja para su empresa? ¿Cuántas horas trabaja?

Más de 7 años. Dedico en promedio 10 horas al día.

3)¿ Qué es lo que más le agrada de su función?

La experiencia que otorga, sobre todo la experiencia internacional.

4) ¿Tiene posibilidad de carrera?

No.

5) ¿Cómo describiría la relación laboral con sus compañeros de trabajo?

Muy buena e informal.

6) ¿Qué tipo de relación tiene con su jefe? Cercana, distante, cordial?

Distante, porque trabajamos en distintos países y sólo tenemos contacto telefónico 2 veces por semana.

7) ¿Está conforme con la retribución por su trabajo? ¿Su trabajo es reconocido por la empresa?

Actualmente sí. En mi opinión el reconocimiento llega pero es muy lento.

8) ¿Recibe capacitación dentro de la organización? Si es así ¿En qué consiste?

Si. La organización hace foco en capacitación. Consiste en cursos online y presenciales. Cada empleado tiene una currícula de cursos a cumplir. Considero suficiente la capacitación para nivelación del conocimiento dentro de la organización pero insuficiente al nivel específico del puesto.

9) ¿Siente que tiene un propósito en la organización? ¿Cuál es este?

Sólo el propósito de cumplir con mis funciones.

10) ¿Comparte los valores de la organización? ¿Con cuáles se siente más identificado y por qué?

En parte. Me identifico más con aquellos valores de responsabilidad en el trabajo y ética profesional.

11) ¿Hay algún propósito común entre usted y sus compañeros? ¿Comparten intereses similares?

No.

12) ¿Realiza tareas en equipo? De ser así ¿Cuál es la dinámica del mismo?

Si. Mucha colaboración de los integrantes, pero dinámica lenta en la toma de decisiones y su ejecución.

13) ¿Realiza debates respecto de los problemas presentados a la hora de trabajar en equipo?

No.

14) ¿Las metas que tiene que cumplir en su trabajo concuerdan con sus metas e intereses personales?

Si a corto plazo. No a largo plazo.

15) ¿Sus opiniones son tomadas en cuenta por la organización a la hora de tomar decisiones? ¿Por qué lo siente así? ¿Podría contar alguna experiencia que ejemplifique esto?

Considero que se toman en cuenta pero avanzan en la medida que no haya que vencer la inercia de una organización grande y jerárquicamente vertical al momento de decidir.

16) ¿Siente que la organización se preocupa por su bienestar y desarrollo personal?

Siento que si hay una preocupación por el general de los empleados pero que no se personaliza por el gran número de empleados a atender. Esto lleva a una generalización y estandarización de lo que

se cree puede generar bienestar o permitir el desarrollo en el conjunto de empleados perdiendo de vista la individualización de los casos.

17) ¿Cómo es la comunicación dentro de la organización? ¿Cómo se transmite (de arriba a abajo, en todas direcciones)?

La comunicación es informal sin muchos filtros jerárquicos. Esto ocurre prácticamente en todas la direcciones y sólo se restringe un poco de abajo hacia arriba.

18) ¿Participa de las decisiones que se realizan dentro de la empresa? ¿Desde donde se toman las decisiones importantes dentro de la organización?

No participo en reuniones a nivel organizacional las cuales se centralizan en reuniones de lo altos mandos.

19) ¿Las decisiones tomadas por la organización están enfocadas en el corto o el largo plazo?

Generalmente son decisiones a largo plazo que son modificadas repetidamente sin llegar a concretarse. De todos modos veo una tendencia a decisiones a largo plazo mejor planificadas.

20) ¿Siente que su organización le permite arriesgarse y cometer errores? ¿Cuál es la reacción ante un error?

Hay muchas limitantes a la hora de arriesgarse por estar muy restringida la jerárquicamente la toma de decisiones. Por otro lado esto genera poco riesgo para sus empleados recayendo sobre ellos muy poca responsabilidad por errores.

#### **Entrevista 4)**

1) ¿Que tareas realiza en su puesto?

Estoy en el sector de ingeniería de compras. Particularmente me ocupo de realizar tareas relacionadas con la base de datos de materiales del grupo Techint, como ser, la implementación del

sistema de gestión de materiales de Exiros en las nuevas plantas adquiridas por el grupo, la configuración de categorías de materiales en el sistema, corrección de errores en las interfaces del sistema con los Sap de las plantas

2) ¿Hace cuanto que trabaja para su empresa? ¿Cuántas horas trabaja?

Trabajo hace aproximadamente 6 años, 9hs por día de lunes a viernes

3)¿ Qué es lo que más le agrada de su función?

El desafío de los proyectos nuevos, realizar capacitaciones e interactuar con los sectores de IT y los catalogadores de materiales a fin de solucionar diferentes problemas

4) ¿Tiene posibilidad de carrera?

No es clara

5) ¿Cómo describiría la relación laboral con sus compañeros de trabajo?

Tengo una buena relación con todos, pero solo con algunos pocos tengo un trato más personal

6) ¿Que tipo de relación tiene con su jefe? Cercana, distante, cordial?

Cordial, me llevo bien pero el mantiene un trato distante

7)¿Esta conforme con la retribución por su trabajo? ¿Su trabajo es reconocido por la empresa?

No siempre.

8) ¿Recibe capacitación dentro de la organización? Si es así ¿En qué consiste?

Si recibo. De ingles y de management

9) ¿Siente que tiene un propósito en la organización? ¿Cuál es este?

Si, lograr que el sistema del maestro de materiales sea lo mas consistente posible para permitir la compra de los materiales correctos

10) ¿Comparte los valores de la organización? ¿Con cuáles se siente más identificado y por qué?

En general si, me siento más identificado con la “honestidad” en las compras

11) ¿Hay algún propósito común entre usted y sus compañeros? ¿Comparten intereses similares?

No. A nivel personal tenemos distintos intereses.

12) ¿Realiza tareas en equipo? De ser así ¿Cuál es la dinámica del mismo?

No. Mi trabajo es más individual, y las reuniones que tengo son con otros sectores

13) ¿Realiza debates respecto de los problemas presentados a la hora de trabajar en equipo?

No, directamente hablo de los problemas con las personas que se que me pueden dar ideas útiles

14) ¿Las metas que tiene que cumplir en su trabajo concuerdan con sus metas e intereses personales?

No. Son las que requiere la organización de mi hoy, pero mis metas e intereses van por otro lado o más alla de las metas de mi puesto actual

15) ¿Sus opiniones son tomadas en cuenta por la organización a la hora de tomar decisiones? ¿Por qué lo siente así? ¿Podría contar alguna experiencia que ejemplifique esto?

Si, ya que soy uno de los que más sabe del sistema que maneja el maestro de materiales. Por ejemplo, cuando mi jefe quiso implementar un informe automático de homologación de nuevos proveedores, me reuní con la gente de IT y analicé la factibilidad de implementarlo. Luego le comenté las dificultades y su imposibilidad y con ello mi jefe cambió de rumbo con la automatización.

16) ¿Siente que la organización se preocupa por su bienestar y desarrollo personal?

Si del bienestar, pero no del desarrollo profesional. Lo que hacen es prestarle atención a tus reclamos, si no reclamas nadie te va buscar.

17) ¿Cómo es la comunicación dentro de la organización? ¿Cómo se transmite (de arriba a abajo, en todas direcciones)?

Se trasmite de arriba hacia abajo principalmente. Hay una web donde se informan las novedades de recursos humanos, y para cuestiones más delicadas el jefe comunica al empleado en reuniones personales o derivando un mail informando un ajuste de sueldo por inflación

18) ¿Participa de las decisiones que se realizan dentro de la empresa? ¿Desde donde se toman las decisiones importantes dentro de la organización?

No, las decisiones importantes de mi sector las toma mi jefe, y yo ejecuto y soluciono los problemas de implementación. Las decisiones importantes de la organización se toman desde el sector de materias primas que es el que mueve mas dólares en compras

19) ¿Las decisiones tomadas por la organización están enfocadas en el corto o el largo plazo?

A nivel Recursos humanos están enfocadas en el largo plazo, y hay pocos cambios en las políticas a lo largo del tiempo. Las decisiones de compras, sin embargo están enfocadas más en el corto plazo

20) ¿Siente que su organización le permite arriesgarse y cometer errores? ¿Cual es la reacción ante un error?

Si, permite cometer errores, siempre que no esté comprometida la honestidad en una compra.

**Entrevista 5) 1) ¿Que tareas realiza en su puesto?**

Manejo de proyectos. Coordinación de ensayos de laboratorio. Análisis de datos. Análisis mecánicos. Diseño de elementos mecánicos. Dictado de cursos y charlas. Presentaciones técnico-comerciales.

2) ¿Hace cuanto que trabaja para su empresa? ¿Cuántas horas trabaja?

7 años. 9 – 10 hs por día.

3)¿ Qué es lo que más le agrada de su función?

Posibilidad de aprendizaje continuo. Espacio para desarrollar ideas personales. Relación con mis pares. Viajes al exterior con una frecuencia óptima.

4) ¿Tiene posibilidad de carrera?

Esa pregunta es muy amplia, están las posibilidades que se perciben y las reales. Las posibilidades están, seguramente acotadas por el nivel de inversiones y el ritmo de crecimiento de ventas. Mi percepción es que hoy por hoy están tan acotadas que requieren un ritmo de trabajo incompatible con una vida equilibrada. De cualquier manera, las posibilidades de carrera en mi empresa se dividen entre el desarrollo de una carrera gerencial y el desarrollo de una carrera de especialista técnico. Por elección personal me encuentro en el segundo plan y es mas lento que el primero. Pero la tendencia es que se equiparen.

5) ¿Cómo describiría la relación laboral con sus compañeros de trabajo?

Excelente.

6) ¿Que tipo de relación tiene con su jefe? Cercana, distante, cordial?

Con mi jefe directo, excepcionalmente cercana. No es lo común y lo sistemático es que sea mas distante.

7) ¿Esta conforme con la retribución por su trabajo? ¿Su trabajo es reconocido por la empresa?

No (como el 100% de la gente en relación de dependencia).

8) ¿Recibe capacitación dentro de la organización? Si es así ¿En qué consiste?

Si. Consiste en cursos presenciales, e-learning y actividades de exposición a situaciones fuertemente demandantes (presentaciones a clientes estratégicos, reuniones con top management, visitas guiadas a yacimientos de petróleo, etc.).

9) ¿Siente que tiene un propósito en la organización? ¿Cuál es este?

Si, desarrollar tecnologías y compartir conocimientos para que el cliente pueda alcanzar sus objetivos.

*[Entre líneas, que los pueda alcanzar con nuestro producto y no con otro, y por lo tanto esté dispuesto a pagar mas, y por lo tanto nos permita mantener el margen de ganancia operativo que los accionistas esperan, y por lo tanto el precio de la acción no se caiga en el NYSE y por lo tanto nuestro actual CEO mantenga su puesto (hasta el próximo quarter).]*

10) ¿Comparte los valores de la organización? ¿Con cuáles se siente más identificado y por qué?

Sólo parcialmente. La ambición exagerada, en mi caso de conocimiento y de excelencia en lo que hago. Ese es el valor con el que mas me identifico.

11) ¿Hay algún propósito común entre usted y sus compañeros? ¿Comparten intereses similares?

Si, el propósito es lograr los objetivos grupales y personales. Es un grupo homogéneo, quizás por desgracia. Todos pensamos de manera similar y por lo tanto no tenemos conflictos. Menos armonía quizás nos permitiría lograr mejores resultados, pero no sería sostenible en el tiempo.

12) ¿Realiza tareas en equipo? De ser así ¿Cuál es la dinámica del mismo?

Si, todo el tiempo. Hay tareas en equipo con gente de mi oficina con quienes hacemos reuniones diarias y tenemos mucha interacción. Por otro lado hay otros trabajos en equipo con gente en otros

países con quienes la dinámica es mas difícil, sobre todo por las dificultades de comunicación y la diferencia en prioridades. Nos comunicamos quizás semanalmente por teleconferencia, teléfono, chat y sobre todo email.

13) ¿Realiza debates respecto de los problemas presentados a la hora de trabajar en equipo?

Siempre.

14) ¿Las metas que tiene que cumplir en su trabajo concuerdan con sus metas e intereses personales?

En gran medida si. Tuve la oportunidad de moverme por la organización hasta que encontré un puesto donde mis intereses personales coinciden bastante bien con las necesidades del trabajo.

15) ¿Sus opiniones son tomadas en cuenta por la organización a la hora de tomar decisiones? ¿Por qué lo siente así? ¿Podría contar alguna experiencia que ejemplifique esto?

Si. Por una cuestión de organización en la empresa sistemáticamente se me consulta sobre temas específicos, sobre todo desde el área comercial. Por ejemplo, el lunes me llegó una consulta de una empresa de servicios petroleros con la cual tenemos algunos intereses estratégicos. Por lo tanto le reenvié la consulta al sector comercial sugiriendo que sería bueno que armen una base de datos de un tema determinado y la compartamos con esa empresa. Al otro día el director comercial respaldó mi propuesta y asignó gente a trabajar en esa tarea.

16) ¿Siente que la organización se preocupa por su bienestar y desarrollo personal?

Si por el desarrollo profesional, no tengo límites para las actividades de capacitación y tareas desafiantes. El límite son mi tiempo y mis ganas. No es así en lo económico. En ese sentido la única preocupación es (y esto no es una percepción) mantenerse dentro de las pautas del mercado, comparando los niveles de sueldo contra los benchmarks armados con otras multinacionales en el mercado local.

17) ¿Cómo es la comunicación dentro de la organización? ¿Cómo se transmite (de arriba a abajo, en todas direcciones)?

Es muy amplio “comunicación”. De invitaciones a eventos? De aumentos de sueldo generales? De temas de trabajo? De despidos? De feedback sobre el desempeño en el trabajo?

En general diría que es en todas direcciones. Yo sé que puedo enviarle un email a un director por ejemplo y este no sólo lo va a leer sino que me va a responder si lo considera oportuno. También me va a venir a preguntar personalmente temas que le interesen. No hay barreras jerárquicas a nivel personal.

18) ¿Participa de las decisiones que se realizan dentro de la empresa? ¿Desde donde se toman las decisiones importantes dentro de la organización?

Esta pregunta también es muy amplia. Las decisiones van desde entrar al mercado de un país, lanzar un proyecto de desarrollo de producto nuevo a tomar una persona nueva, ascender a otra, o comprar café La Virginia o La Morenita.

En general participo de las decisiones que se toman dentro del grupo. Que incluyen adquirir una licencia de un determinado software, asignación de tareas, organización del manejo de la información, etc. De manera indirecta como especialista en ciertos temas, participo de otras decisiones de las que quizás no me entero a través de opiniones.

19) ¿Las decisiones tomadas por la organización están enfocadas en el corto o el largo plazo?

Otra pregunta imposible de responder. Los plazos analizados para las decisiones van de 1 hora (qué empresa de remise pido para ir a ezeiza?) hasta yo diría unos 5 años como mucho (invertimos 2000 millones de dólares para comprar tal empresa y acceder a tal mercado o no? Nos seguimos dedicando a tal negocio o vendemos la empresa?).

20) ¿Siente que su organización le permite arriesgarse y cometer errores? ¿Cual es la reacción ante un error?

Si. Continuamente nos tomamos riesgos (siempre medidos), excepto en temas técnicos específicos que involucren la integridad de activos o consecuencias en seguridad y medio ambiente.

En general se permiten ciertos errores siempre cuando se hayan tomado todos los recaudos posibles del caso. Rara vez hay orden de que “rueden cabezas” ante un error grave.

Los errores que no se toleran obviamente son lo de no cumplir determinadas formas no escritas como por ejemplo, no consultar a una determinada persona o jefe antes de proceder con alguna acción o recomendación. Peor aún, ejecutar una acción o escribir algo que por afecte negativamente los intereses personales de alguien con el poder o la influencia como para lograr afectar nuestro desempeño profesional. En ese caso la reacción va desde un tirón de orejas, el “freezer” profesional por unos años hasta el despido.

### **Entrevista 6)**

1) ¿Que tareas realizaba en su puesto?

Analista de planeamiento de inversiones Industriales

Analista en planeamiento de facturación, inventarios y despachos

2) ¿Cuántos años trabajo para su empresa? ¿Cuántas horas trabajaba?

Cuatro años. Muchas horas, 9.5/día promedio.

3)¿ Qué era lo que más le agradaba de su función?

Lo mas interesante y aprovechable de mi ultimo puesto en la empresa era la alta exposición. Una sección del reporte bisemanal al CEO era armada por mi, y en numerosas ocasiones presenciaba la reunión con el CEO y la 1era línea.

A pesar de esto, la poca satisfacción generaba disconformidad.

Tenaris, en su momento, había lanzado un programa de ‘jóvenes profesionales’ como el que suelen tener grandes y medianas empresas, para captar talento joven, y formarlo desde los 1eros pasos en una organización. El concepto de estos programas siempre ha sido invertir en los futuros líderes de la compañía. Para ello, estas iniciativas suelen ser muy atractivas en cuanto a las promesas de

dinamismo dentro de la estructura corporativa, programas de capacitación, e incluso jugosos beneficios para quienes se destaquen en sus puestos.

Lo peligroso de crear estas expectativas en los recién graduados (que aun no han podido ver desde adentro la experiencia en industria, cualquiera sea) es que si no se cumplen, el 'desencanto' y desilusión con las tareas, la empresa, o incluso la profesión misma puede llegar a ser tan grande, que el empleo mismo pierde razón de ser.

En mi caso, desde el inicio, no había interés desde los superiores directos, de invertir tiempo propio en 'coaching' o apuntalamiento directo. Las inquietudes y 'hambre' de un recién graduado son motores para el desarrollo que no siempre están presentes con tanta intensidad durante la carrera de cualquier profesional. Este motor debe ser aprovechado, y el momento de hacerlo es cuando estas inquietudes se manifiestan por parte de cualquier empleado.

Tenaris, en este caso, tiene una cultura largo placista en cuanto a crecimiento, pero corto-placista en cuanto a resultados. Sumado a que las tareas no siempre son enriquecedoras en cuanto a contenido, desafío, etc, el cuestionamiento de la razón por la cual uno decidió formar parte de una empresa comienza a ser mas frecuente. Las dificultades a la hora de rotar los sectores, los tiempos, requisitos, etc., han tenido un efecto de desmotivacion.

4) ¿Tenia posibilidad de carrera?

A largo plazo. A corto plazo las rotaciones tendían a ser laterales dentro del esquema

5) ¿Cómo describiría la relación laboral con sus compañeros de trabajo?

Cordialidad dentro del ambiente laboral

6) ¿Que tipo de relación tenia con su jefe? Cercana, distante, cordial?

Buena relación, abierta

7) ¿Estaba conforme con la retribución por su trabajo? ¿Su trabajo era reconocido por la empresa?

Desde el punto de vista del mercado, la retribución económica era superior al promedio. Si, bien en general Esto ya es razón suficiente para un empleado sentirse conforme, debo decir que no es mi caso. La relación costo beneficio, a mi criterio, no cerraba

8) ¿Recibía capacitación dentro de la organización? Si es así ¿En qué consistía?

Si. Las capacitaciones eran en general de temas relacionados al sector. En este caso, los distintos aspectos de la cadena de abastecimiento. Estas capacitaciones salían del presupuesto del sector, por lo tanto debían ser aprobadas por el responsable a cargo, en este caso, el director de Supply Chain

9) ¿Sentía que tenía un propósito en la organización? ¿Cuál era este?

Si. Reportar el estado de situación de los inventarios presentes y futuros, en base a proyecciones de producción y facturación de todas las unidades productivas y unidades de negocios, respectivamente. Este reporte era una sección de la presentación bisemanal ejecutivo al CEO.

10) ¿Compartía los valores de la organización? ¿Con cuáles se sentía más identificados y por qué?

No. No había propósitos en común. A medida que el tiempo pasaba, me di cuenta de que el real interés de la empresa era tener una persona operativa y conservadora generando y consolidando números. No era de su interés contar con un perfil mas ejecutivo y cuestionador o inquieto. Al ser una empresa de raíces conservadoras y tradicionales, no esta bien visto que un joven tenga pretensiones innovadoras en un campo en donde no se puede 'reinventar la rueda'.

11) ¿Había algún propósito común entre usted y sus compañeros? ¿Compartían intereses similares?

No

12) ¿Realizaba tareas en equipo? De ser así ¿Cuál era la dinámica del mismo?

Si, pero el dinamismo tendía a ser rutinario, en donde cada uno aportaba simplemente su condimento al plato fina.

Para generar mis proyecciones de inventarios, me era necesario contar con las proyecciones de facturación de mi compañera. Una vez que ella concluía sus números, los integraba en mis bases de datos para calcular los stocks restantes.

No era una dinámica demasiado nutrida, mas bien una cooperación rutinaria

13) ¿Realizaban debates respecto de los problemas presentados a la hora de trabajar en equipo?

No. Mas bien estos debates surgían esporádicamente a la hora de definir responsabilidades entre los sectores de *Invoicing and stocks Planning* y *Management Control Planning*.

Al haber solapamientos en temáticas de control y publicación de datos de gestión, las responsabilidades no siempre estaban definidas. El debate surge a la hora de quien asume responsabilidades que implican tareas adicionales.

14) ¿Las metas que tenia que cumplir en su trabajo concordaban con sus metas e intereses personales?

No. Principalmente por los contenidos del trabajo que implicaban el cumplimiento de esas metas.

Hacer o desarrollar herramientas que mejoren la gestión interna de información nada tiene que ver con el negocio de tubos de acero. La tarea a realizar podía perfectamente ser también utilizada en una fabrica de escobas. Si bien, uno podría apreciar la versatilidad de la tarea a llevar a cabo, y prever que eso que uno incorpora puede ser aplicado también en otros rubros, una vez aprendido se acaba el propósito o 'premio consuelo'

15) ¿Sus opiniones eran tomadas en cuenta por la organización a la hora de tomar decisiones? ¿Por qué lo sentía así? ¿Podría contar alguna experiencia que ejemplifique esto?

No. En 1er lugar, durante la 1er rotación en un sector de alto contenido tecnico, los pichones no tienen mucha cabida. Hay mucho ego intelectual y beatificación a los mas longevos. Es difícil, o quizás por un perfil personal en donde no me era fácil romper con un esquema de este tipo, me era difícil imponer ideas. Es probable que me haya dejado intimidar por este entorno, y esto haya opacado o diluido la intensidad de propuestas e iniciativas.

16) ¿Sentía que la organización se preocupaba por su bienestar y desarrollo personal?

En palabras sí. En hechos no.

Por política de la empresa, nunca será bien visto la explícita manifestación por parte de la dirección de menospreciar el bienestar y el desarrollo de sus empleados. El discurso siempre será que el desarrollo del personal siempre es la prioridad máxima. Ahora, en una empresa del rubro industrial, en donde el recurso humano es un 20% del costo total (vs un 85% de una financiera, por ejemplo), siempre habrá prioridades, como costos de insumos industriales o ampliaciones de capacidad productiva, por sobre los del personal. Es un lujo que una empresa en este rubro se puede dar.

17) ¿Cómo era la comunicación dentro de la organización? ¿Cómo se transmitía (de arriba a abajo, en todas direcciones)?

En una organización en donde el CEO es el primogénito del grupo familiar fundador, que a su vez es accionista mayoritario de la empresa y todo el grupo industrial, las bajadas de línea son absolutamente verticales y rápidas, dado que no hay necesidad de mayores deliberaciones a la hora de llegar a un acuerdo, ya que el accionista mayoritario ejerce su poder de veto con toda autoridad y convicción.

18) ¿Participaba de las decisiones que se realizaban dentro de la empresa? ¿Desde donde se toman las decisiones importantes dentro de la organización?

No. Al reportar, uno es más periodista que otra cosa. Un profesional en esta situación, está más involucrado en preparar y calcular mecánicamente las proyecciones y estados presentes de inventarios, tratando de 'cocinar' los números para que concuerden con los ánimos de la dirección en el momento de hacer la presentación. Si bien la proyección de uno es mayor, la tarea en sí misma es monótona y poco enriquecedora. Las trabas por parte de eslabones superiores son muy fuertes a la hora de permitir la participación de un empleado, más allá de la tarea puntual. Es decir, yo solo dejaba mis números, pero no sabía que tipo de decisiones se podían tomar, y tampoco podía tener un paneo completo de cómo mi consolidación se componía con el resto de los engranajes de la empresa.

19) ¿Sentía que su organización le permitía arriesgarse y cometer errores? ¿Cual era la reacción ante un error?

El primer día de trabajo tuve una entrevista de devolución, en donde un alto ejecutivo de RRHH del grupo Techint, destaco puntos fuertes y aspectos a mejorar. En esa devolución, la consigna era que 'Tenaris perdona el error, lo que no perdona es la inacción'.

Los errores eran encarados constructivamente, buscando remover los causantes para evitar reincidencias.

20) ¿Por qué renunció a su trabajo?

La poca conformidad con mi enriquecimiento profesional, con los beneficios acumulados, y con el horizonte en la empresa, se sumaron a la aparición de una alternativa que a priori mostraba ser mas dinámica, y por sobre todo independiente.

### **Entrevista 7)**

1) ¿Que tareas realizaba en su puesto?

Diseño y desarrollo de servicios al cliente. Estos clientes son empresas petroleras, y el servicio apuntaba al diseño de stock, logística, ahorro en costos y reducción de riesgos por falta de material.

2) ¿Cuántos años trabajó para su empresa? ¿Cuántas horas trabajaba?

Diez años

3) ¿Qué era lo que más le agradaba de su función?

El trabajo con personas de diferentes culturas y los viajes

4) ¿Tenía posibilidad de carrera?

Si pero muy lento

5) ¿Cómo describiría la relación laboral con sus compañeros de trabajo?

Muy buena

6) ¿Que tipo de relación tenía con su jefe? Cercana, distante, cordial?

He tenido jefes buenos y malos, pero en general eran malos jefes, no sabían o no querían motivar a su gente, no peleaban por los intereses de su gente, se notaba un miedo a quedar marcados, se notaba falsedad en el trato.

7) ¿Estaba conforme con la retribución por su trabajo? ¿Su trabajo era reconocido por la empresa?

La retribución era media, diría que en un 75% en comparación con otras empresas. Muy pocas veces he sido reconocido, casi todas ellas de palabra y no económicamente

8) ¿Recibía capacitación dentro de la organización? Si es así ¿En qué consistía?

Si recibía, era toda relacionada con el trabajo que estaba haciendo, muy específica

9) ¿Sentía que tenía un propósito en la organización? ¿Cuál era este?

Cuando estuve trabajando como country manager en Indonesia lo sentí, porque era un puesto único, luego no lo sentí mas.

10) ¿Compartía los valores de la organización? ¿Con cuáles se sentía más identificados y por qué?

No, era una empresa que no piensa en su gente, lo hace solamente cuando nota mucho descontento pero no por propia iniciativa.

11) ¿Había algún propósito común entre usted y sus compañeros? ¿Compartían intereses similares?

Si, los principales intereses eran las quejas hacia la empresa. A parte de los viajes y experiencias culturales

12) ¿Realizaba tareas en equipo? De ser así ¿Cuál era la dinámica del mismo?

Si, dividíamos tareas para poder eficientizar el tiempo

13) ¿Realizaban debates respecto de los problemas presentados a la hora de trabajar en equipo?

Si

14) ¿Las metas que tenía que cumplir en su trabajo concordaban con sus metas e intereses personales?

No siempre.

15) ¿Sus opiniones eran tomadas en cuenta por la organización a la hora de tomar decisiones? ¿Por qué lo sentía así? ¿Podría contar alguna experiencia que ejemplifique esto?

No siempre, muchas veces tenía ideas muy buenas y no eran tomadas en cuenta porque algún procedimiento impedía ciertas acciones o porque se necesitaban tantas aprobaciones de superiores que el tiempo que tomaba eso hacía que la idea no pueda ser tomada

16) ¿Sentía que la organización se preocupaba por su bienestar y desarrollo personal?

No, uno debía exigir cosas

17) ¿Cómo era la comunicación dentro de la organización? ¿Cómo se transmitía (de arriba a abajo, en todas direcciones)?

Era de arriba hacia abajo, muy pocas veces iba de abajo hacia arriba

18) ¿Participaba de las decisiones que se realizaban dentro de la empresa? ¿Desde donde se toman las decisiones importantes dentro de la organización?

No de las decisiones importantes, salvo cuando estuve como country manager por estar lejos de los directivos.

19) ¿Las decisiones tomadas por la organización están enfocadas en el corto o el largo plazo?

Todas tomaban tiempo, incluso las que debían tomar poco tiempo.

20) ¿Sentía que su organización le permitía arriesgarse y cometer errores? ¿Cuál era la reacción ante un error?

No, un error podía bajar la calificación personal y eso influí directamente en los aumentos de sueldo

21) ¿Por qué renunció a su trabajo?

El crecimiento se volvió muy lento, el último jefe era muy mal conductor, y encontré mejores

oportunidades fuera de la empresa.

### Entrevista 8)

1) ¿Que tareas realizaba en su puesto?

Me desempeñé 3 años como analista de control de gestión y 2 años como compradora de servicios generales.

2) ¿Cuántos años trabajo para su empresa? ¿Cuántas horas trabajaba?

5 años – 9 a 10 horas

3)¿ Qué era lo que más le agradaba de su función?

Cuando estaba en Control de Gestión, tenía un panorama más global del funcionamiento de la empresa al ser un sector *staff*. Cuando pasé como compradora, me permitió tener más interrelación con los usuarios y proveedores.

4) ¿Tenía posibilidad de carrera?

A largo plazo, no así en el corto plazo.

5) ¿Cómo describiría la relación laboral con sus compañeros de trabajo?

En ambos sectores el grupo humano fue muy bueno

6) ¿Que tipo de relación tenía con su jefe? Cercana, distante, cordial?

En el último puesto la relación fue cordial.

7) ¿Estaba conforme con la retribución por su trabajo? ¿Su trabajo era reconocido por la empresa?

Si bien el sueldo era promedio superior de la industria, el diferencial lo hacían los bonos anuales de desempeño, que podían representar de 2 a 4 sueldos más en el año.

8) ¿Recibía capacitación dentro de la organización? Si es así ¿En qué consistía?

Si, hubo una capacitación de ingreso a la empresa, que consistió en 1 mes de inmersión en los

procesos de la empresa, y luego capacitaciones más relacionadas a las tareas: manejo de conflictos, toma de decisiones, trabajo en equipo, etc.

9) ¿Sentía que tenía un propósito en la organización? ¿Cuál era este?

Si, llevar a cabo contrataciones a largo plazo, con ahorros económicos para la empresa, beneficios para los usuarios.

10) ¿Compartía los valores de la organización? ¿Con cuáles se sentía más identificados y por qué?  
Algunos si, otros no tanto. Los que me identificaba eran los de Transparencias en las operaciones, y la eficiencia

11) ¿Había algún propósito común entre usted y sus compañeros? ¿Compartían intereses similares?  
No

12) ¿Realizaba tareas en equipo? De ser así ¿Cuál era la dinámica del mismo?  
No tanto desde los puestos q ocupé-

13) ¿Realizaban debates respecto de los problemas presentados a la hora de trabajar en equipo?  
No

14) ¿Las metas que tenía que cumplir en su trabajo concordaban con sus metas e intereses personales?  
No estaban muy alineadas, la empresa buscaba que cumplas con tu trabajo, no le importaba mucho el costo de eso.

15) ¿Sus opiniones eran tomadas en cuenta por la organización a la hora de tomar decisiones? ¿Por qué lo sentía así? ¿Podría contar alguna experiencia que ejemplifique esto?  
En la parte de negociaciones si, porque tenías que presentar el resultado de la negociación o solicitud de incremento de proveedores a jefe y gerente del área. Cada contrato con su renovación o licitación, conllevaba a que expongas la forma en como negociaste -

16) ¿Sentía que la organización se preocupaba por su bienestar y desarrollo personal?

No mucho, desde el hecho por ejemplo de que siendo de capital viajas a campana, y pases 3 horas en un micro.

17) ¿Cómo era la comunicación dentro de la organización? ¿Cómo se transmitía (de arriba a abajo, en todas direcciones)?

Las comunicaciones eran verticales, de arriba hacia abajo-

18) ¿Participaba de las decisiones que se realizaban dentro de la empresa? ¿Desde donde se toman las decisiones importantes dentro de la organización?

No desde los puestos que ocupé

19) ¿Sentía que su organización le permitía arriesgarse y cometer errores? ¿Cual era la reacción ante un error?

No mucho, cometer errores impactaba en la evaluación que realizaban anualmente del desempeño, impactando en las referencias a otros puestos y en el bono de fin de año-

20) ¿Por qué renunció a su trabajo?

Porque se me presentó una oportunidad que representaba un crecimiento profesional en otra empresa, y lo consideré más desafiante. Otro punto que pesó en la decisión fue la ubicación geográfica, yo estaba trabajando en Campana, y la nueva posición era en Capital.

### **Entrevista 9)**

1) ¿Que tareas realizaba en su puesto?

Jefe de especialidad en proyectos eléctricos

Diseño Eléctrico

Calculista

2) ¿Cuántos años trabajó para su empresa? ¿Cuántas horas trabajaba?

4 años y continuo, 8 hs por día

3) ¿Qué era lo que más le agradaba de su función?

La libertad para trabajar, era por objetivos.

4) ¿Tenía posibilidad de carrera?

Creo que sí, pero no dentro de mi departamento. En otro que me acerque más a las tareas de los PM como control de costos o coordinación.

5) ¿Cómo describiría la relación laboral con sus compañeros de trabajo?

Muy buena en general, el trabajo es siempre en equipo y se rota constantemente. Hay que saber manejar la relación con algunos de los integrantes porque a veces no es la mejor.

6) ¿Que tipo de relación tenía con su jefe? Cercana, distante, cordial?

Solo Cordial, mi jefe directo se encarga de 120 personas.

7) ¿Estaba conforme con la retribución por su trabajo? ¿Su trabajo era reconocido por la empresa?

Más o menos, en cuanto a calificación y reconocimieto sí pero remuneración no tanto.

8) ¿Recibía capacitación dentro de la organización? Si es así ¿En qué consistía?

Recibo dos tipos de capacitación:

Gestional, la brinda el dpto. de RRHH y consiste en cursos generales para los diferentes planes con los que uno ingresa.

Técnica, el departamento de cada uno se encarga de brindarle cursos dependiendo de su perfil.

9) ¿Sentía que tenía un propósito en la organización? ¿Cuál era este?

Sí, pero insignificante para la magnitud.

10) ¿Compartía los valores de la organización? ¿Con cuáles se sentía más identificados y por qué?

Sí, de todas maneras no estaban muy difundidos. Posiblemente la transparencia era uno de los que me identificaba a mi y a mis compañeros, en la parte técnica no se puede esconder nada.

11) ¿Había algún propósito común entre usted y sus compañeros? ¿Compartían intereses similares?

No

12) ¿Realizaba tareas en equipo? De ser así ¿Cuál era la dinámica del mismo?

Siempre, los equipos son de 5 personas generalmente, un jefe, un ingeniero en formación, un supervisor, un proyectista y un dibujante. Las tareas están bien distribuidas y claras, existen preferencias de personas por trabajar con otras y de no trabajar también. Esto genera situaciones de conflicto que terminan en equipos de trabajo con sinergia negativa.

13) ¿Realizaban debates respecto de los problemas presentados a la hora de trabajar en equipo?

No.

14) ¿Las metas que tenía que cumplir en su trabajo concordaban con sus metas e intereses personales?

No.

15) ¿Sus opiniones eran tomadas en cuenta por la organización a la hora de tomar decisiones? ¿Por qué lo sentía así? ¿Podría contar alguna experiencia que ejemplifique esto?

Sí, eran tenidas en cuenta, sucede en la parte técnica cuando los fundamentos son válidos.

16) ¿Sentía que la organización se preocupaba por su bienestar y desarrollo personal?

No.

17) ¿Cómo era la comunicación dentro de la organización? ¿Cómo se transmitía (de arriba a abajo, en todas direcciones)?

Generalmente por e-mail, todo debía quedar asentado.

18) ¿Participaba de las decisiones que se realizaban dentro de la empresa? ¿Desde donde se toman las decisiones importantes dentro de la organización?

No, creo que se toman en las esferas más altas que ni mis jefes tenían participación.

19) ¿Sentía que su organización le permitía arriesgarse y cometer errores? ¿Cual era la reacción ante un error?

Es una organización muy compleja y de estructura matricial, que trabaja por proyectos, los errores groseros se detectan a corto plazo y los pequeños solo achican el budget de ganancias.

20) ¿Por qué renunció a su trabajo?

No renuncié.

## **Entrevistas a gerentes y/o personal a cargo**

### **Entrevista 1)**

1- ¿Cuáles son sus principales responsabilidades?

Desarrollar equipos de recursos eficientes que cumplan los objetivos del área. Reformular objetivos del área para dar valor agregado a nuestros clientes. Cuidar el desarrollo de las personas de mi equipo de trabajo.

2-¿Cuántos años hace que trabaja para su empresa?

Hace 14 años.

3-¿Qué es lo que más le agrada de su función?

Los temas en los que trabajo.

4-¿Ha tenido oportunidades de desarrollo de carrera?

Si, siempre.

5-¿Cómo describiría la relación laboral con sus pares de trabajo y gente a cargo?

Respetuosa y profesional, porque se ejerce la autoridad desde el profesionalismo y el aporte que hace cada recurso desde su rol en el trabajo en equipo.

6-¿Se siente conforme con la retribución por su trabajo? ¿Su trabajo es reconocido por la empresa?

Si

7-Recibe capacitación/formación ejecutiva gerencial dentro de la organización? Si es así, ¿En qué consiste?

Recibí ayuda para hacer un MBA. No hay capacitación ejecutiva institucional

8-¿Con que valores de la organización se siente más identificado y por qué?

Cultura del trabajo, de ir mas allá, de buscar la mejora constante.

9-¿Existe alguna meta en su trabajo que concuerde con sus metas e intereses personales?

Coinciden porque me gusta lo que hago y aun puedo desarrollarme profesionalmente en mi puesto actual.

10-¿Hay algún propósito común entre usted y sus compañeros? ¿Comparten intereses similares?

El propósito en común son los objetivos del área. Compartimos formar de trabajar similares.

11-¿Qué espacio ocupa el trabajo en equipo en su agenda gerencial?

100%.

12-¿Sus opiniones son tomadas en cuenta a la hora de tomar decisiones? ¿Por qué lo siente así?

¿Podría contar alguna experiencia que ejemplifique esto?

Si son tomadas en cuenta.

12¿Siente que la organización se preocupa por su bienestar y desarrollo personal?

La organización implementa políticas para el bienestar y el desarrollo profesional, pero el que se debe ocupar es uno mismo.

14-¿Cómo es la comunicación dentro de la organización?

La comunicación como en todas las organizaciones tiene una parte formal y otra informal.

15-¿Participa de las decisiones que se realizan dentro de la empresa? ¿Desde donde se toman las decisiones importantes dentro de la organización?

Participo brindando la información necesaria para la toma de decisiones. Las decisiones fuera del marco de las normas existentes, se toman en comités.

16-¿Siente que la organización le permite arriesgarse y cometer errores?

Nos permite equivocarnos, pero partiendo de decisiones tomadas conociendo los riesgos que conllevan.

17-¿Considera que su organización gestiona adecuadamente el conocimiento?

Hay una oportunidad de mejora con respecto a ello.

18-¿Cómo logra en su equipo la gestión del conocimiento?

Documentando los Procesos internos y creando un acceso común para todos.

**Contadora Julieta Anahi Poci.**

**Gte. de Compensaciones y Beneficios.**

**Dirección Corporativa de RRHH**

## **Entrevista 2)**

1-¿Cuáles son sus principales responsabilidades?

Tengo a cargo la administración de la Dirección Corporativa de RRHH de un grupo empresario y el área de liquidaciones para unas 4.500 personas.

2-¿Cuántos años hace que trabaja para su empresa?

30 años

3-¿Qué es lo que más le agrada de su función?

Dar un servicio, ayudar a solucionar problemas que se le presentan a las personas que administramos, generar soluciones que faciliten el trabajo cotidiano.

4-¿Ha tenido oportunidades de desarrollo de carrera?

Si, muchas

5-¿Cómo describiría la relación laboral con sus pares de trabajo y gente a cargo?

Buena a muy buena.

6-¿Se siente conforme con la retribución por su trabajo? ¿Su trabajo es reconocido por la empresa?

En general si a ambas preguntas. A veces el reconocimiento no se da en los tiempos que uno quisiera, pero en el balance no puedo quejarme.

7-Recibe capacitación/formación ejecutiva gerencial dentro de la organización? Si es así, ¿En qué consiste?

Siempre la he tenido. Se da tanto en temas generales cuanto en temas particulares acordes a las tareas que he desempeñado.

8-¿Con que valores de la organización se siente más identificado y por qué?

La pujanza, el desarrollo, el respeto por la persona, la pasión por las cosas en que se involucra, la identificación con sus ideas, la consecuencia con una línea de conducta, el orgullo por sus obras, la motivación que se transmite a todos los niveles, el sentido de equidad y justicia hacia todos los que trabajamos y hacia la sociedad toda.

9-¿Existe alguna meta en su trabajo que concuerde con sus metas e intereses personales?

Si, prestar servicios y ayudar al prójimo.

10-¿Hay algún propósito común entre usted y sus compañeros? ¿Comparten intereses similares?

Si, en muchos casos, aunque no siempre el desarrollo sea conjunto.

11-¿Qué espacio ocupa el trabajo en equipo en su agenda gerencial?

Menos de lo deseable, aunque lo necesario cada vez que hace falta el aporte interdisciplinario.

12-¿Sus opiniones son tomadas en cuenta a la hora de tomar decisiones? ¿Por qué lo siente así?  
¿Podría contar alguna experiencia que ejemplifique esto?

Si. Sea por edad o por experiencia en lo que hago, me siento referente en algunos temas. De hecho, he participado en foros o actividades externas llamado como experto en temas previsionales para relatar experiencias y soluciones aplicadas a nuestra labor cotidiana.

13-¿Siente que la organización se preocupa por su bienestar y desarrollo personal?

En parte. No tanto como quisiera.

14-¿Cómo es la comunicación dentro de la organización?

Bastante fluida. Se puede acceder a casi todos los niveles sin demasiado protocolo ni restricciones. Igualmente, lo informal tiene su lugar.

15-¿Participa de las decisiones que se realizan dentro de la empresa? ¿Desde donde se toman las decisiones importantes dentro de la organización?

Siento que participo en decisiones propias de mi área. Por la gran envergadura que tiene la organización a la que pertenezco, cada área genera sus propias decisiones, muchas de las cuales se toman en forma autónoma y otras se validan con la Presidencia o un Comité de Dirección.

16-¿Siente que la organización le permite arriesgarse y cometer errores?

Si, aunque con ciertos límites.

17-¿Considera que su organización gestiona adecuadamente el conocimiento?

Si.

18-¿Cómo logra en su equipo la gestión del conocimiento?

Dando cabida a los más capacitados y/o preparados en cada tema. Todos tienen la oportunidad de participar, expresarse y dar a conocer sus ideas y habilidades.

**Contador Daniel Horacio Olaberria.**

**Dtor. de la Adm. Central de RRHH.**

**Dirección Corporativa de RRHH**

### Entrevista 3)

1-¿Cuáles son sus principales responsabilidades?

Tengo a cargo el área de payroll

2-¿Cuántos años hace que trabaja para su empresa?

22 años en la compañía

3-¿Qué es lo que más le agrada de su función?

El constante desafío

4-¿Ha tenido oportunidades de desarrollo de carrera?

Si

5-¿Cómo describiría la relación laboral con sus pares de trabajo y gente a cargo?

Muy buena, se puede dialogar y buscar conceso, también se trabaja en equipo.

6-¿Se siente conforme con la retribución por su trabajo? ¿Su trabajo es reconocido por la empresa?

Si

7-Recibe capacitación/formación ejecutiva gerencial dentro de la organización? Si es así, ¿En qué consiste?

Si, se dictan cursos de coaching, clima organizacional, etc.

8-¿Con que valores de la organización se siente más identificado y por qué?

La calidad y la excelencia son valores que aprecio muchísimo

9-¿Existe alguna meta en su trabajo que concuerde con sus metas e intereses personales?

Hay metas personales que si comparto con las metas laborales

10-¿Hay algún propósito común entre usted y sus compañeros? ¿Comparten intereses similares?

En el plano laboral compartimos los mismos intereses con el equipo de trabajo.

Lamentablemente estos no siempre se alinean con los de otras áreas con las cuales interactuamos.

11-¿Qué espacio ocupa el trabajo en equipo en su agenda gerencial?

El tiempo es variable, el necesario para lograr el mejor rendimiento posible en la gestión de nuestras labores.

12-¿Sus opiniones son tomadas en cuenta a la hora de tomar decisiones? ¿Por qué lo siente así?  
¿Podría contar alguna experiencia que ejemplifique esto?

Mayormente si, sobre todo en temas relacionados a mi área de acción específica donde el conocimiento acumulado supone un valor.

13-¿Siente que la organización se preocupa por su bienestar y desarrollo personal?

Si, aunque en ocasiones se percibe alguna diferencia entre el discurso y las acciones en las altas gerencias

14-¿Cómo es la comunicación dentro de la organización?

La comunicación es por tradición verticalista, un tanto informal.

15-¿Participa de las decisiones que se realizan dentro de la empresa? ¿Desde donde se toman las decisiones importantes dentro de la organización?

En la medida que competen a mi área a cargo y en tanto sean decisiones que se encuentren a mi nivel, sí.

16-¿Siente que la organización le permite arriesgarse y cometer errores?

Depende el ámbito en el que uno se esté desempeñando, podemos probar e innovar cuando el riesgo es de bajo impacto, la excelencia es uno de los valores que nos han transmitido y tratamos mantenerla agotando para ello todas las posibilidades que tengamos al alcance.

17-¿Considera que su organización gestiona adecuadamente el conocimiento?

Creo que podría mejorarse, nuestra visión corporativa en ocasiones nos permite ver que la gestión del conocimiento dentro de la organización podría mejorarse.

18-¿Cómo logra en su equipo la gestión del conocimiento?

Compartiendo las mejores prácticas, el trabajo en equipo ayuda también a compartir el *knowhow*.

**Sr. Guillermo Alejandro Iglesias.**

**Gte. de Liquidaciones.**

**Dirección Corporativa de RRHH**

#### **Entrevista 4)**

1-¿Cuáles son sus principales responsabilidades?

Documentación de Obra.

Licitaciones.

Dirección de Obra.

2-¿Cuántos años hace que trabaja para su empresa?

7 años

3-¿Qué es lo que más le agrada de su función?

La interrelación con las distintas disciplinas de ingenierías.

4-¿Ha tenido oportunidades de desarrollo de carrera?

Si.

5-¿Cómo describiría la relación laboral con sus pares de trabajo y gente a cargo?

Muy cordial, y respetuosa.

6-¿Se siente conforme con la retribución por su trabajo? ¿Su trabajo es reconocido por la empresa?

No me siento conforme que la retribución, mi trabajo es reconocido por mis superiores inmediatos.

7-Recibe capacitación/formación ejecutiva gerencial dentro de la organización? Si es así, ¿En qué consiste?

Si, la he recibido, en cursos orientados a mandos medios.

8-¿Con que valores de la organización se siente más identificado y por qué?

Con la calidad reconocida a la empresa, se transmite como un artesano de generación en generación.

9-¿Existe alguna meta en su trabajo que concuerde con sus metas e intereses personales?

Por lo general los objetivos se fijan con anticipación y se alinean en todos los niveles. Mas allá de que probablemente los objetivos personales difieren.

10-¿Hay algún propósito común entre usted y sus compañeros? ¿Comparten intereses similares?

Si, compartimos intereses similares.

11-¿Qué espacio ocupa el trabajo en equipo en su agenda gerencial?

Es permanente por el tipo de proyectos que se desarrollan.

12-¿Sus opiniones son tomadas en cuenta a la hora de tomar decisiones? ¿Por qué lo siente así? ¿Podría contar alguna experiencia que ejemplifique esto?

Las opiniones que se toman en cuenta son las relacionadas con mi disciplina dentro de un proyecto en particular, pero no en cuanto a la dirección de la compañía.

13-¿Siente que la organización se preocupa por su bienestar y desarrollo personal?

Hasta un cierto punto sí. A veces esto se torna muy difícil por la dimensión de la compañía.

14-¿Cómo es la comunicación dentro de la organización?

Mensualmente se emite un mail desde la dirección de la compañía a todo el personal con los avances de los proyectos y un estado general de la compañía.

Luego una vez al año se hace una reunión general de todo el personal de mandos medios hacia arriba para fijar el plan de negocios de la compañía para el año o los años siguientes.

15-¿Participa de las decisiones que se realizan dentro de la empresa? ¿Desde donde se toman las decisiones importantes dentro de la organización?

No en mi caso.

16-¿Siente que la organización le permite arriesgarse y cometer errores?

No, es muy tradicional o va sobre seguro no toma riesgos.

17-¿Considera que su organización gestiona adecuadamente el conocimiento?

Intenta hacerlo, aunque aun no ha encontrado la forma adecuada.

18-¿Cómo logra en su equipo la gestión del conocimiento?

Con la capacitación y con la experiencia del personal mas experimentado. Además de un gran banco de datos de proyectos realizados.

**CARGO: Arquitecto Senior. Jefe de Disciplina.**

### Entrevista 5)

1-¿Cuáles son sus principales responsabilidades?

Semi-senior Buyer

2-Cuántos años hace que trabaja para su empresa?

9 años

3-¿Qué es lo que más le agrada de su función?

La dinámica del trabajo diario.

4-Ha tenido oportunidades de desarrollo de carrera?

Si.

5-¿Cómo describiría la relación laboral con sus pares de trabajo y gente a cargo?

Excelente.

6-¿Se siente conforme con la retribución por su trabajo? ¿Su trabajo es reconocido por la empresa?

No del todo, pero no está mal. Si, es reconocido por la empresa.

7-Recibe capacitación/formación ejecutiva gerencial dentro de la organización? Si es así, ¿En qué consiste?

Si, gran variedad de cursos de capacitación de primer nivel.

8-¿Con que valores de la organización se siente más identificado y por qué?

Con la tradición y trayectoria de la empresa.

9-¿Existe alguna meta en su trabajo que concuerde con sus metas e intereses personales?

En el largo plazo, si. En el corto y medio el proceso es más lento. La mencionada concordancia toma tiempo.

10-¿Hay algún propósito común entre usted y sus compañeros? ¿Comparten intereses similares?

En general diría que si.

11-¿Qué espacio ocupa el trabajo en equipo en su agenda gerencial?

De manera habitual se llevan a cabo tareas en equipo. Diría que un 75% del tiempo.

12-¿Sus opiniones son tomadas en cuenta a la hora de tomar decisiones? ¿Por qué lo siente así?  
¿Podría contar alguna experiencia que ejemplifique esto?

Si, pero solo en relación a mis tareas específicas. A una escala más amplia las opiniones no cuentan, están muy segmentadas y estratificadas.

13-¿Siente que la organización se preocupa por su bienestar y desarrollo personal?

Si, aunque por momentos esto se percibe como dilatado en el tiempo, a largo plazo.

14-¿Cómo es la comunicación dentro de la organización?

En general la comunicación es buena, aunque bastante jerarquizada y segmentada.

15-¿Participa de las decisiones que se realizan dentro de la empresa? ¿Desde donde se toman las decisiones importantes dentro de la organización?

No en lo particular. Las decisiones se toman en el área gerencial.

16-¿Siente que la organización le permite arriesgarse y cometer errores?

No del todo. No está bien visto cometer el mismo error dos veces.

17-¿Considera que su organización gestiona adecuadamente el conocimiento?

Depende...Mi crítica en ese sentido es hacia la visión clásica en el *management* integral, debería *aggiornarse*. Pero tampoco podría decir que es mala.

18-¿Cómo logra en su equipo la gestión del conocimiento?

Con capacitación constante y de buena calidad.

**Semi-senior Buyer**