



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



Dinámica organizacional actual: demandas excesivas y fenómenos de depredación en empresas.

Melamed, Alejandro

2005

Cita APA: Melamed, A. (2005). Dinámica organizacional actual, demandas excesivas y fenómenos de depredación en empresas.

Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.

Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de Doctorado

Este documento forma parte de la colección de tesis doctorales 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
Departamento de Doctorado

Tesis:

CATALOGADO

*“Dinámica organizacional actual, demandas excesivas
y fenómeno de depredación en empresas”*

Autor: Alejandro Melamed
Director de Tesis: Dr. Francisco Suárez

*Aprobada el 6/6/05
con calificación 8 (excelente)*


DR. JUAN JOSE GILLI
DIRECTOR
DEPARTAMENTO DE DOCTORADO

Buenos Aires, Abril de 2005

Resumen

La investigación que da origen a la Tesis se diseña a partir de la observación personal ocurrida a lo largo de varios años de actividad profesional en los que pude advertir que se reiteraba la presencia de afecciones sobre la salud psicofísica –y en algunos casos incluso sobre la vida familiar- de personas que tenían como común denominador el tener un ritmo de trabajo marcado por demandas constantes a las cuales no podían satisfacer por más esfuerzos que hicieran. Esta situación se percibe sin importar edad, sexo, área de la empresa donde tuvieran su cargo o rubro empresarial. Otra situación llamativa asociada con el fenómeno es la actitud de aceptación sin cuestionamiento a la misma.

La literatura que aborda este problema es abundante y lo plantea como una dificultad personal cuya detección y ajuste lo resolverían. El incremento geométrico de aparición del mismo –señalado por distintas investigaciones- da cuenta de la necesidad de abordarlo desde otra perspectiva.

La idea central que sustentó esta investigación es que cierta clase de dinámica organizacional en las compañías multinacionales genera condiciones que fomentan una demanda excesiva hacia los ejecutivos como parte de un fenómeno denominado *depredación*, y sería específico de una modalidad de gestión que presenta una particular manera de entender la competitividad y que está vigente en el actual contexto socio-económico.

El fenómeno de depredación se refiere a los efectos sobre el personal de una organización, producto de un exceso de demandas que la dinámica organizacional despliega como modalidad de gestión, e involucra aspectos subjetivos y objetivos, motorizada por la visión, misión y valores de la empresa.

Para su comprensión es necesario abordar su complejidad, que incluye pero excede el aspecto subjetivo individual. Se lo considera un fenómeno promovido por una particular modalidad de gestión a la que se denomina depredadora. Es necesario abordar los aspectos organizacionales del problema y su vinculación con aspectos sociales del contexto actual.

Se enfoca al fenómeno de depredación desde un punto de vista organizacional, entendiendo que se despliega a través de mecanismos simbólicos orientados a promover el compromiso y la lealtad, apelando a comprometerse a partir de un consentimiento voluntario, y a valorizar positivamente las características del modo de vida que se alienta. Se precisa el perfil específico de este fenómeno, distinguiéndolo de las Instituciones Voraces, las Instituciones Totales y los enfoques de la dimensión psíquica y mental.

Se trabajó el contexto social contemporáneo incluyendo la cuestión social actual, la caracterización sociopolítica y económica de la última década en el mundo y en Argentina.

El Marco Referencial se construyó a partir de enfoques conceptuales vinculados con las organizaciones, se tomaron aquellos que tienen vigencia actualmente de forma explícita o implícita en las actuales propuestas teóricas y técnicas de la gestión. Se presentan

aportes de las teorías psicológicas de la Administración, de los aportes del estudio de la cultura en la gestión, los aportes de las denominadas teorías de la posmodernidad y los paradigmas que sostienen las teorías sobre las organizaciones, el rol de las organizaciones en el nuevo paradigma productivo. Se trabaja la dimensión de dominación en las organizaciones, su vinculación con la noción de alienación y la relación de todo esto con la definición de deprecación que se estudia.

Se presentan aportes críticos, a partir de los cuales es posible repensar tanto los enfoques actualmente vigentes como las prácticas de gestión en las empresas. Se incluye el rol del área de RRHH en el cambio en los actuales escenarios. Se plantea la relación entre el cúmulo de demandas en el ámbito laboral y la calidad de vida de las personas. Y a modo de conclusión de todo este recorrido que da cuenta del entramado donde se genera el fenómeno de deprecación, se plantea una articulación entre las nociones de organización, competitividad y deprecación.

El estilo de investigación elegido para analizar las características de un fenómeno de gestión empresarial, correspondiente a organizaciones con características complejas, multidimensionales y multicausales es el cualitativo.

El complejo fenómeno de gestión organizacional, derivado de una determinada dinámica organizacional que da lugar a demandas excesivas hacia el personal, especialmente hacia sus gerentes, amerita ser estudiado en forma holística, analizando las continuas interacciones de los actores, la forma en que son modelados por la organización a partir de las reglamentaciones y normativas y como ellos reaccionan respecto de la organización.

Dentro del estilo de investigación cualitativa se utilizaron dos géneros: Teoría Fundada en los Datos y Estudio de Casos.

Se trabajaron dos tipos de unidades de análisis: 1. la gestión empresarial y sus efectos hacia los empleados, 2. los gerentes cuando hablan de sus percepciones sobre el modo en que influyen las demandas sobre su salud y calidad de vida.

Dado que los gerentes de cada empresa son los que implementan este tipo de gestión y al mismo tiempo sufren las consecuencias de las excesivas demandas, el estudio se centró exclusivamente en este sector de los empleados.

Las unidades de relevamiento son: las empresas y los individuos o gerentes. En primer lugar porque no es necesario estudiar la empresa, sino una gestión que se da en una empresa. Por otro lado, se necesita la perspectiva de los gerentes, en cuanto medio, para definir y conocer los rasgos fundamentales del tipo de gestión.

La selección de las empresas se hizo de modo intencional, dadas las características estratégicas que tenían para estudiar este fenómeno que se daba con mucha claridad en su interior, y además, por la posibilidad de acceder a ellas.

Los individuos seleccionados para ser entrevistados fueron elegidos de acuerdo con lo que se denomina "muestreo teórico". Se seleccionaron dos empresas, treinta y cinco gerentes y dos médicos.

Tal como es inherente a este estilo de investigación y al tema a estudiar, las técnicas de recolección de información fueron variadas: se analizaron diversos documentos, se efectuaron entrevistas semiestructuradas a los gerentes y médicos de las empresas seleccionadas.

El análisis de los datos se fue realizando en el transcurso de la investigación y comenzó a partir de las primeras entrevistas y observaciones. Del interjuego del análisis de documentos, entrevistas, observaciones, en las dos empresas, se elaboraron los conceptos referidos al tipo de gestión, su influencia sobre los gerentes, y al modo en que se instala y perpetúa el circuito denominado depredador.

Este trabajo da cuenta de la complejidad que caracteriza al fenómeno de depredación y cómo se naturaliza la sobreimplicación como modalidad legítima de trabajo en las empresas. Ésto es posible por medio de un circuito constituido por elementos organizacionales y “transorganizacionales” (como el contexto social y los diversos discursos legitimadores).

Los elementos organizacionales son Misión-Visión-Valores y los sistemas de manejo de desempeño y competencias que perfilan la cultura organizacional que implica el involucramiento de todo el personal (fundamentalmente el nivel ejecutivo que es el que se estudió en la investigación). El circuito depredador se despliega a través de: los mandatos organizacionales, la incumplibilidad de las demandas, el cambio de signo en las demandas excesivas y distintas modalidades de persuasión.

El circuito depredador se despliega en un contexto que legitima valores de pragmatismo y de valoración de las personas asociada con el logro de resultados vinculados con la producción y el consumo, por lo cual todas las acciones orientadas a la maximización de resultados parecen legítimas aunque impliquen a corto o mediano plazo un alto costo para las personas involucradas y a largo plazo también para las empresas.

La visibilización de los diversos aspectos de este fenómeno y el reconocimiento de que no se trata de un resultado inevitable sino producto de particulares modalidades de entender a: las empresas y sus objetivos, la competitividad, el trabajo y la motivación de las personas permitirá pensar otras modalidades de funcionamiento organizacional que no resulten en perjuicios para ellas ni para las personas involucradas en su desarrollo.

ÍNDICE

<i>Resumen</i>	<i>i</i>
PARTE I	
<i>I.1. Introducción</i>	<i>1</i>
<i>I.2. Antecedentes y propósitos generales</i>	<i>4</i>
I.2.1. Presentación	4
I.2.2. Revisión de otros estudios	5
I.2.2.1. Específicos perfiles institucionales	7
I.2.2.2. Las dimensiones psíquicas y mentales	8
PARTE II	
<i>II.1 Contexto contemporáneo</i>	<i>9</i>
II.1.1. Introducción	9
II.1.2. Algunos debates en torno al escenario social contemporáneo	9
II.1.2.1. La cuestión social contemporánea	10
II.1.2.2. La era de la flexibilidad	12
II.1.3. La última década en el Mundo	13
II.1.4. La última década en Argentina	14
<i>II.2. Marco Referencial</i>	<i>15</i>
II.2.1. Organizaciones. Diversidad de enfoques	16
II.2.1.1. Aportes de teorías psicológicas a la Administración. Mc Gregor y Agyris.	16
II.2.1.2. Culturas y organizaciones. Hofstede.	18
II.2.1.3. Posmodernidad y teorías de las organizaciones.	19
II.2.1.4. Revisión de paradigmas vinculados con producciones conceptuales sobre la vida organizacional. Morgan, Peiró	20
II.2.2. Organizaciones y nuevo paradigma productivo	22
II.2.3. Organizaciones y dominación	24
II.2.3.1. Weber y Marx	24
II.2.3.2. Alienación	26
II.2.3.3. La organización como instrumento de dominación social. Morgan	28
II.2.3.4. La empresa competitiva y los sistemas perversos. Etkin	30
II.2.3.5. La perspectiva crítica. Etkin, Aubert y de Gaulejac. Mínzberg.	34

II.2.4. El rol de Recursos Humanos en el cambio	38
II.2.4.1. Administración por objetivos	39
II.2.4.2. Administración del desempeño	40
II.2.4.3. Capital intelectual	42
II.2.4.4. Los Recursos Humanos y la productividad	44
II.2.5. Demandas y calidad de vida	46
II.2.5.1. Balance entre la vida laboral y la vida personal	50
II.2.6. Organizaciones y competitividad	51
II.3. Metodología	54
II.3.1. La investigación cualitativa	54
II.3.2. Los interrogantes	55
II.3.3. Los géneros seleccionados	56
II.3.4. El estudio de caso	56
II.3.5. Los criterios de cientificidad	57
II.3.6. Las unidades de análisis	58
II.3.7. Las técnicas de recolección de datos	58
II.3.8. El análisis de los datos	59
II.3.9. Las cuestiones éticas	59

PARTE III

III.1. Dinámica organizacional de Empresa I	60
III.1.1. Dimensión organizacional: la empresa	60
III.1.1.1. Características de Empresa I a partir de su Misión, Visión y Valores	60
III.1.1.2. El dispositivo que promueve y sostiene la sobre exigencia	62
III.1.1.3. El circuito de sobre exigencias: planteos, contradicciones y recursos para su eficacia	65
III.1.1.4. Perfil de expectativas hacia el personal: el ideal, los mecanismos para alcanzarlo y las discrepancias	68
III.1.1.5. Perfil de consideraciones del personal: presión, fatiga y necesidad de cambio	70

III.1.1.6. Síntesis de la dinámica organizacional de Empresa I a partir de su autopresentación	72
III. 1.2. Los actores involucrados	74
III.1.2.1. Actores involucrados: los gerentes	74
III.1.2.1.1. Los escenarios: cotidiano actual e imaginado a futuro	75
III.1.2.1.2. Competencia y competitividad	77
III.1.2.2. Actores involucrados: el Director Médico y la corroboración de lo relevado	83
III.2. Dinámica organizacional de Empresa II	85
III.2.1. Dimensión organizacional: la empresa	85
III.2.1.1. Características de Empresa II a partir de su Misión, Visión y Valores	85
III.2.1.2. La dinámica de Empresa II: protagonistas y demandas	87
III.2.1.3. La dinámica de Empresa II: modos de implementación y sostenimiento	89
III.2.1.4. Balance entre vida personal y vida laboral	93
III.2.1.5. Un perfil de consideraciones del personal: la Encuesta de Clima Organizacional	95
III.2.2. Los actores involucrados	96
III.2.2.1. Actores involucrados: los gerentes	96
III.2.2.1.1. Los escenarios: cotidiano actual e imaginado a futuro	96
III.2.2.1.2. Competencia y competitividad	98
III.2.2.2. Actores involucrados: el Director Médico y la corroboración de lo relevado	99
III.3. El fenómeno de depredación y el circuito que lo hace posible	104
III.3.1. Comparación y consideraciones sobre el análisis de Empresa I y Empresa II	104
III.3.1.1. Documentos: rastreando el marco simbólico que permite y legitima la depredación	105
III.3.1.2. Actores involucrados en la depredación: percepción y modos de significar las realidades cotidianas	108
III.3.2. Depredación: precisiones sobre esta noción y circuito que hace posible al fenómeno	112

PARTE IV

IV. Conclusiones	116
IV.1. Conclusiones finales	116

IV.1.1. El sistema de gerenciamiento	116
IV.1.2. Naturalizaciones	120
IV.1.3. Los jefes y los malestares	122
IV.1.4. Reconocimientos y contrato explícito	122
IV.1.5. Depredación	123

IV.2. Síntesis final	124
----------------------	-----

IV.3. El circuito depredador	126
------------------------------	-----

PARTE V

V.1. Bibliografía	129
-------------------	-----

V.2. Anexos	137
-------------	-----

PARTE I

I.1. Introducción

I.2. Antecedentes y propósitos generales

Parte I

1.1. Introducción

Una de las características distintivas de la realidad socio-económica y política de la última década ha sido la profunda y acelerada cantidad de cambios que impactaron tanto a nivel local como a nivel mundial y tanto en los aspectos macro como en los microsociales. Las transformaciones en las organizaciones sociales ya no se atribuyen a situaciones coyunturales sino a cambios estructurales. Son notables los cambios en los mercados en general y del trabajo en particular así como en las estructuras ocupacionales, observándose que en gran cantidad de casos la variable de ajuste comercial y financiero es la supresión de puestos de trabajo, por lo cual existe una constante amenaza potencial de desempleo y temor relacionado con la precariedad de la posición que se ocupa, en cada uno de los niveles jerárquicos de la organización.

Este escenario y una experiencia profesional de diecisiete años en el área de Recursos Humanos realizada en diferentes organizaciones con trayectoria en el mercado local e internacional, son el origen del presente trabajo.

En las múltiples actividades desarrolladas en esta experiencia laboral interactué con personas de distinta edad, formación, experiencia, género, nacionalidad y nivel jerárquico. Entre muchas de ellas circulaban con insistencia relatos que daban cuenta de los altos costos personales involucrados en el logro de situaciones laborales que implicaban reconocimiento profesional y económico. Era posible advertir que la expresión de la percepción del deterioro en su calidad de vida, que afectaba al ámbito familiar así como a la salud física y/o emocional, mostraba actitudes que oscilaban entre la resignación y la naturalización de tales sobreexigencias. La insistencia de este tipo de situaciones en muy diversas personas y distintas empresas permitió considerar que no se trataba de un fenómeno sólo atribuible a aspectos meramente individuales, lo cual dio origen a interrogantes acerca de los efectos de las particulares modalidades de las organizaciones empresarias actuales que promueven y legitiman las demandas excesivas sobre los empleados de los distintos niveles jerárquicos. Teniendo en cuenta que los niveles de mando son los que activamente ponen en marcha y sostienen este tipo de prácticas de cuya ejecución son responsables y víctimas al mismo tiempo, la investigación se focalizó en este segmento de la empresa.

Algunos interrogantes que dieron origen a este estudio fueron: ¿qué características tienen los perfiles organizacionales vigentes? ¿De qué manera los mandatos institucionales permiten y fomentan el tipo de relación entre las empresas y sus ejecutivos que implica un incremento constante de demandas hacia éstos? ¿Qué características tiene el fenómeno de generar demandas excesivas de tiempo y dedicación de los recursos humanos en las empresas impactando negativamente en éstos? ¿Cómo es la dinámica organizacional relacionada con este fenómeno? ¿Cuáles son las condiciones de posibilidad para la existencia del mismo?

Este trabajo aborda estos interrogantes focalizándose en los aspectos vinculados con la gestión empresarial, entendiendo que cierta clase de dinámica organizacional, específica de estos momentos socioeconómicos caracterizados por cambios estructurales y rápidos, genera condiciones que fomentan una demanda excesiva hacia los empleados ejecutivos. Se parte de reconocer que este tema involucra dimensiones organizacionales

y personales; pero no se pretende ahondar en un enfoque psicológico, ni médico, sino que interesa estudiar los aspectos organizacionales que le son inherentes al problema a indagar.

El propósito de este estudio es doble:

- 1) Teórico: pues el objetivo es expandir conceptos actuales y crear otros nuevos, dado que los actuales marcos teóricos se caracterizan por: a) no abordar todas las características de los nuevos modelos de gestión y sus consecuencias, o en todo caso: b) no brindar especificidades respecto a las mismas, limitándose a mencionarlas.
- 2) Práctico: en tanto se espera que los resultados del mismo sean insumos fértiles para hacer visible con identidad propia al problema estudiado,

Para ello, se va a entender a la organización¹ a partir de una definición en la que se procura enlazar sus rasgos distintivos; de tal modo una organización implica:

- una producción social construida deliberadamente,
- orientada a alcanzar objetivos específicos,
- sujeta a una condición más o menos estricta de eficacia,
- que cuenta con los medios adecuados para ello.

Los distintos enfoques que existen para definir qué es una organización hacen posible leer los fenómenos organizacionales desde múltiples perspectivas y partiendo de supuestos bien diferentes. El paradigma de la lectura predominante durante la historia de la teoría organizacional ha sido el que parte del supuesto realista y objetivista de la organización, concibiéndola como un sistema racional para la consecución de objetivos. Frente a esta lectura, en las últimas décadas ha surgido otra que parte del supuesto de que las organizaciones son fenómenos sociocognitivamente construidos y se configuran como “juegos de poder”. Para dar cuenta de esta complejidad y avanzar en las consideraciones acerca de las diversas dinámicas organizacionales, en este trabajo se incluye un apartado donde se recorren los autores más significativos en la producción teórica y abordajes prácticos en las organizaciones en general y las empresarias en particular, pues son éstas el foco de interés de la investigación realizada.

En éstas, el actual contexto de alta competitividad, para alcanzar su misión, visión y valores, se promueve una particular dinámica a través de los mandatos que se viabilizan a través de sus modelos de competencias, y sistemas de manejo del desempeño. Esto genera condiciones de excesivas demandas hacia los ejecutivos, quienes deben brindar total disponibilidad para satisfacer los requerimientos del negocio. Si bien no hay un pedido explícito de reducción de otros ámbitos de la vida personal, sino que por el contrario es valorada la vida familiar y social (al menos en lo discursivo), lo cierto es que el nivel de demandas es tal que resulta en impactos en las vidas personales en los ámbitos extra laborales e incluso en las performances profesionales.

El problema a estudiar se enmarca en el complejo escenario actual de Argentina, pues se parte de considerar al ámbito socio-histórico como un referente clave para la

¹ Para el Diccionario de la Lengua Española, Organización incluye el siguiente significado: Conjunto de personas con los medios adecuados que funcionan par alcanzar un fin determinado. Diccionario de la Lengua Española, Real Academia española (1994). (Actualizaciones www.rae.es) Pero en los distintos enfoques teóricos de las disciplinas de las Ciencias Sociales (incluida la Administración) posee diversas interpretaciones, en este trabajo se han tomado los rasgos característicos de esta realidad social.

comprensión de los diversos aspectos relacionados con los fenómenos sociales en general y organizacionales en particular.

Este trabajo está organizado en cinco partes. En esta Primer Parte se incluye un esbozo que presenta el tema de interés a estudiar, así como los antecedentes de otras investigaciones próximas al tema pero señalando lo que las diferencia de este trabajo.

En la Parte II, se presenta el contexto social contemporáneo incluyendo la cuestión social actual, la caracterización sociopolítica y económica de la última década en el mundo y en Argentina; y luego el Marco Referencial que se utiliza para pensar, indagar y analizar el problema.

Estas se construyeron a partir de enfoques conceptuales vinculados con las organizaciones, incluyéndose aquellos que tienen vigencia actualmente en las actuales propuestas teóricas y técnicas de la gestión, así, se presentan aportes de las teorías psicológicas de la Administración, del estudio de la cultura en la gestión, de las denominadas teorías de la posmodernidad y los paradigmas que sostienen las teorías sobre las organizaciones y el rol de las organizaciones en el nuevo paradigma productivo. Se trabaja la dimensión de dominación en las organizaciones y su vinculación con la noción de alienación, así como los aportes críticos, a partir de los cuales es posible repensar tanto los enfoques actualmente vigentes como las prácticas de gestión en las empresas. Se incluye el rol del área de RRHH en el cambio en los actuales escenarios y se plantea la relación entre el cúmulo de demandas en el ámbito laboral y la calidad de vida de las personas, todo lo cual opera como entramado conceptual que aporta a la definición del fenómeno de *depredación* y el circuito que lo instala y perpetúa, lo cual es un hallazgo de esta investigación. Y luego incluye la Metodología utilizada, que dado que se analizaron las características de un fenómeno de gestión empresarial, correspondiente a organizaciones de características complejas, multidimensionales y multicausales el estilo de investigación elegido es el cualitativo, y dentro del mismo se utilizaron dos géneros: Teoría Fundada en los Datos y Estudio de Casos.

La Parte III, presenta el análisis del trabajo empírico desarrollado en las dos empresas que constituyeron las unidades de relevamiento consideradas. Incluye asimismo, la comparación realizada entre los análisis de ambas empresas.

La parte IV presenta las Conclusiones del estudio realizado, donde se da cuenta de la *gestión depredadora* y sus características, así como la presentación de la noción de *fenómeno de depredación* que es consecuencia de tal modalidad de gestión y del *circuito depredador* que lo hace posible.

La parte V presenta la Bibliografía consultada, y finalmente, los Anexos que incluyen documentos analizados y citados en la Tesis, Cuadros descriptivos de las personas entrevistadas y el análisis comparativo de la documentación y las Guías de Entrevistas realizadas.

1.2. Antecedentes y propósitos generales

1.2.1. Presentación

Este es un estudio sobre organizaciones empresarias y sobre el modo en que se producen particulares dinámicas que generan algunos de los efectos sobre la gente que trabaja en ellas y que son caracterizados por distintos autores como: “el costo de la excelencia” (Aubert y de Gaulejac, 1993), “la cara desagradable de la organización” (Morgan, G. 1996), “los sistemas perversos” (Etkin, J. 1997), “el lado oculto de la organización” (Etkin, J. 1996). Aquí se sostiene que las organizaciones no se han inventado ni se desarrollan con el propósito de dañar a sus miembros, sino que es una particular modalidad de operar la que produce estos efectos y que las transformaciones de la sociedad actual promueven una serie de cambios directamente vinculados con estas modalidades organizacionales, específicamente en las empresas.

El desarrollo de la cultura de empresa es un síntoma de la irrupción del factor organizativo en la sociedad (Aubert y de Gaulejac, 1993:29). Frente a las diversas mutaciones que caracterizan el actual momento sociohistórico, la gestión se instala como un modelo de referencia que se considera útil para abordar y resolver múltiples propósitos y situaciones. Enfocada de esta manera, “funda sus bases en el mérito individual, la adhesión, la negociación, la autonomía de cada individuo, la movilidad, la adaptabilidad, la comunicación, la motivación, la calidad, la noción de proyecto, etc. Sobrepasa el campo de la empresa, impregnando la sociedad en general. El hombre pasa a ser un recurso a explotar, un capital al que hay que sacar fruto” (Aubert y de Gaulejac, 1993:30).

Las empresas se enfocan también desde la óptica del trabajo, uno de los problemas capitales de estos tiempos. Sin embargo, es imprescindible reconocer las contribuciones positivas del trabajo y la pertenencia organizacional, no sólo las situaciones de desgaste que allí se producen.

En este sentido, Castel (1997) aborda al trabajo no sólo considerando su vinculación con la producción, sino en tanto soporte privilegiado de inscripción en la estructura social. Existe una fuerte correlación entre el lugar que se ocupa en la división social del trabajo y la participación en las redes de sociabilidad y en los sistemas de protección que respaldan a una persona ante los riesgos de la existencia. De allí la posibilidad de construir lo que este autor llama metafóricamente “zonas de cohesión social”. Es así como la asociación “trabajo estable/inserción relacional sólida” caracteriza una zona de integración social.

Referirse al trabajo no es hablar sólo de un modo de acceder a un salario, sino la condición a partir de la cual se distribuyen los individuos en el espacio social. Da identidad social, la persona que trabaja es juzgada y ubicada socialmente por su situación de empleo. De tal modo el trabajo tiene un rol de “gran integrador” y en ese sentido, el trabajo es más que el empleo y considerarlo implica un reconocimiento de las funciones positivas del trabajo y la pertenencia organizacional.

Asimismo, las empresas son las organizaciones que se han instalado como referencia de la organización eficaz y bien gestionada, y se las ve como proveedoras de destinos al mismo tiempo que como generadoras de un malestar que no se denuncia (Aubert y de Gaulejac, 1993:16). Es en el espacio “virtual” de confrontación entre la lógica de la organización apoyada en la competitividad y la productividad y la lógica individual apoyada en aspiraciones singulares que en todo caso incluyen, pero exceden la vida laboral, donde se focaliza el interés de esta investigación.

1.2.2. Revisión de otros estudios

En la revisión de otros estudios realizados sobre la temática que interesa aquí se observa que las investigaciones realizadas en Argentina respecto a empresas son muy pocas y presentan un enfoque distinto al del presente trabajo.

Los trabajos más recientes, que pueden tener alguna vinculación con el tema de estudio, son:

“Crisis de la dirigencia. Liderazgo y conducción gerencial en Argentina” (Altschul, et.al., 1999) forma parte del Proyecto Globe de la Wharton School of Business de la Universidad de Pensilvania que se ha relevado en 56 países. En esta investigación, a partir de una metodología cuali-cuantitativa se indaga sobre las consideraciones de cuadros medios de empresas acerca de las opiniones de los participantes sobre las actuales prácticas gerenciales y cómo creen que deberían ser.

“Percepciones, valores y significados en el management de empresas de Argentina de fin de siglo. Subjetividad y management” (López, 2000) Tesis de Doctorado, Facultad de Psicología, UBA. Apelando a una metodología predominantemente cualitativa se relevaron las percepciones, significados y valores de cuadros medios y altos empresas de Argentina, a efectos de precisar características de producción de subjetividad en dichos cuadros.

“Balance entre la vida laboral y personal” (Tirigall, 2000) Tesina Final del MBA 2000 de IDEA. Se presenta al problema con un enfoque multicausal, entendiéndolo como un tema tanto de personas como de negocios que crece en el debate social y empresarial. Se señala que aunque se pueden identificar distintos beneficios para los negocios, las personas y la sociedad, las intervenciones de los gobiernos y las compañías todavía no demuestran la solidez y convicción necesarias.

“Trabajo y familia ¿roles complementarios o antagónicos para los ejecutivos de empresa en Argentina?” (Caviglia, 2003) Investigación Escuela de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad del Salvador. A partir de un relevamiento de entrevistas a ejecutivos y el análisis de documentación corporativa se aborda el problema con la perspectiva del balance entre vida personal y vida laboral. Concluye en la ausencia de tal balance y en la necesidad de que las empresas tomen recaudos para alcanzar tal equilibrio pues actualmente solo estarían atentas al logro de la “supervivencia económica o la maximización de la ganancia, sin una clara conciencia de las consecuencias sociales de estas conductas”.

En la Facultad de Ciencias Económicas (UBA) de los Proyectos actualmente en curso, el más próximo es el dirigido por el Dr. José Serlin “Gestión empresarial de las micro,

pequeñas y medianas empresas en períodos de crisis y cambios” que se propone indagar acerca de etapas evolutivas y estrategias de resolución de las crisis que favorece el surgimiento de un gerenciamiento interdisciplinario y más calificado que pueda responder a los desafíos que plantea el contexto actual. Y apunta a la construcción de una estrategia interdisciplinaria que dé cuenta de la complejidad necesaria de intervención en dichas organizaciones.

En la Universidad Nacional de Quilmes se estudiaron aspectos vinculados con el tema de este trabajo pero en una organización de perfil claramente diferente al empresario que interesa aquí, se trata de la investigación “Procesos de cambio en la organización del trabajo y competencias de los RRHH en la administración de los Tribunales de la Capital Federal”, dirigida por la Lic. Beatriz Wehle.

Un trabajo que se reconoce como un estudio de organizaciones, aunque toma un enfoque que indaga el bienestar psicológico, es el de Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R. y Snoek, J.D. *Organizational Stress: Studies in role conflict and ambiguity*, publicado en 1961 por Wiley & Sons, Inc..

Estos autores mencionan que el conflicto de rol y la ambigüedad que estudian afectan el aspecto psicológico de las personas y constituyen dos condiciones stressoras que deben ser estudiadas dentro y fuera de las organizaciones. En otros estudios vinculados con dicha investigación, se han considerado otras situaciones que tienen semejantes impactos, como por ejemplo: status e incongruencia de status (puestos de menor despliegue de capacidades que la formación de la persona), discontinuidades temporales impuestas a individuos y grupos (horarios rotativos), o los impactos de la obsolescencia tecnológica. El concepto clave de esa investigación es el de expectativas de rol, vale decir, aquellos conocimientos que otras personas relevantes tienen sobre lo que quien ocupa cierto lugar organizacional debería y no debería hacer. Planteada en estos términos, importó estudiar la comunicación influyente de las expectativas de rol que comienzan desde las etapas iniciales del ciclo de trabajo, y también encontraron orígenes inmediatos del conflicto de rol y la ambigüedad en la comunicación de las expectativas. Los autores se interesaron en el proceso de influencia desde las personas que envían las descripciones y expectativas del rol hasta la persona receptora que deberá desempeñarse en dicho rol, en la claridad del mensaje o su ambigüedad al transmitir las expectativas, y la armonía o conflicto en el patrón total de expectativas comunicadas a cada posición singular. También tuvieron en cuenta la prevalencia y ubicación del conflicto y la ambigüedad en la sociedad total que enmarca al fenómeno.

Estos autores subrayan que estos problemas no son universales en las organizaciones; pues existen organizaciones y posiciones en las cuales la armonía y la claridad son las condiciones dominantes. Ellos tratan al conflicto y la ambigüedad como dimensiones para el estudio de los roles organizacionales, no como atributos invariables de la organización. Asimismo, afirman que el conflicto y la ambigüedad son condiciones de la vida organizacional que se encuentran cotidianamente y son expresión de profundas tendencias en la organización social contemporánea, que están en oposición con las profundas necesidades de los individuos.

También aseguran que las dificultades que tiene la gente con sus roles organizacionales se incrementa al mismo tiempo que crecen el conflicto y la ambigüedad. Y esas dificultades se expresan en la performance, aunque no necesariamente en el rol en el

cual experimentó el stress, sino que puede hacerse visible en algún otro lugar del ordenamiento de roles que constituye la vida social y de pertenencia de la persona –por ejemplo, como esposo, padre, trabajador, amigo, ciudadano- Asimismo, admiten que todavía quedan muchas cosas por indagar tales como: dónde ocurren estas expresiones, qué formas toman, después de qué intervalos de tiempo y sufrimiento silencioso se manifiestan.

Un aspecto, que no es menor, en las preocupaciones de las diversas instituciones –con distintos objetivos y lugares en la sociedad general- es el referido al logro de actitudes de compromiso y lealtad por parte de sus miembros. Con la intención de alcanzarlos y consolidarlos se han ensayado diversos recursos, con distintos resultados uno de los cuales es el fenómeno de depredación que se estudia aquí. En lo que hace a situaciones e instituciones específicas, se pueden mencionar dos tipologías: las denominadas instituciones totales y las instituciones voraces, que se diferencian entre sí y también con el fenómeno que se investiga en este trabajo.

1.2.2.1. Específicos perfiles institucionales

Existen en la sociedad instituciones con perfiles específicos, son las denominadas “Instituciones totales” y las “Instituciones voraces”.

El concepto de “instituciones totales” acuñado por Erving Goffman (1990) remite a un lugar de residencia y trabajo donde un gran número de individuos que comparten características similares, son separados y aislados de la sociedad más amplia por un apreciable período de tiempo, comparten un ritmo de vida encerrado y formalmente administrado. Otra característica distintiva de estas instituciones es que apelan a un dispositivo físico específico para mantener el aislamiento de los internos del resto de la sociedad, como por ejemplo, puertas cerradas con llave, paredes altas, cercos, geografía hostil (montañas, pantanos, etc.) que disuade para salir del encierro. Las prisiones y las instituciones de salud mental sirven como un claro ejemplo.

Según afirma Coser (1974) en la sociedad moderna el monto de tiempo que un individuo legítimamente debe a su empleador esta normativamente e incluso legalmente establecido, esto hace posible que tenga tiempo para su familia u otras asociaciones no laborales. En las sociedades modernas continúan existiendo organizaciones y grupos que hacen reclamos totales sobre sus miembros y procuran captar integralmente a la persona. Estas son las que Coser denomina instituciones voraces, en tanto buscan la lealtad exclusiva y no dividida entre varios ámbitos, mientras tratan de reducir la existencia de roles que puedan competir con demandas de fidelidad o dedicación que ellas tratan de mantener dentro de sus propios límites. Estas demandas sobre la persona son omnívoras. Por ejemplo, la Iglesia Católica y las comunidades utópicas.

Hay evidentes diferencias entre totales y voraces, son términos que se refieren a fenómenos sociales diferentes. Goffman se focaliza en disposiciones físicas que separan a los internados del mundo externo, mientras Coser señala que aunque a veces las voraces apelan a aislamiento físico, tienden a contar mayormente con mecanismos no físicos para separar al interno del externo y erigir límites simbólicos entre ellos.

1.2.2.2. Las dimensiones psíquicas y mentales

Los estudios realizados sobre las dimensiones psíquicas y mentales del trabajo humano han sido dejadas de lado durante mucho tiempo por las distintas disciplinas que investigan el trabajo humano o al ser humano en situación de trabajo². Un estudio realizado por Christophe Dejours y publicado en Francia en 1980 constituye un ejemplo de indagación que procuró “descubrir aquello que, en el enfrentamiento del hombre con su tarea, pone en peligro su vida mental” (Dejours, 2001:15) y que es reconocida por su solidez y los aportes que ha realizado al desarrollo de la psicopatología del trabajo.

El enfoque de la investigación de C. Dejours se enmarca dentro de la psicopatología del trabajo, lo cual implica –en palabras de este autor- “el estudio de la relación psíquica del trabajo (...) conocer las consecuencias del trabajo sobre la salud mental de los trabajadores (...) apoyándose en la concepción psicoanalítica del funcionamiento psíquico, el impacto de la realidad exterior sobre el sujeto y, por lo tanto, se aventura fuera del campo estrictamente limitado por un psicoanálisis que habitualmente sólo se interesa por las fuentes endógenas del sufrimiento (...) y se preocupa por las condiciones para la transformación del trabajo” (Dejours, 2001:151). Este enfoque es distinto al que se propone la presente investigación, la cual se propone un estudio desde una perspectiva organizacional y desmarcándose del marco teórico psicoanalítico.

En este sentido, lo que interesa al apelarse a entrevistas a ejecutivos es conocer las lógicas, imágenes y retórica a la que apelan para dar cuenta de la modalidad de gestión en la que están involucrados y en tanto tales discursos dan cuenta de la misma, pero no como un camino para estudiar ni la dimensión psíquica ni el impacto en la misma de la actual modalidad de gestión.

² Julio C. Neffa, Prefacio en Dejours, (2001).

PARTE II

II.1 Contexto contemporáneo

II.2. Marco Referencial

II.3. Metodología

Parte II

II.1. Contexto contemporáneo

II.1.1. Introducción

Este trabajo aborda el diseño y el análisis de la información relevada para la investigación a partir de tener en cuenta los aspectos contextuales, por considerarse al ámbito socio-histórico como un referente imprescindible para la comprensión de los diversos aspectos del fenómeno que se estudia.

Los temas que se incluyen procuran establecer un punto de referencia contextual, a fin de ubicar el problema en el escenario en el que se inscribe. No es intención hacer un desarrollo exhaustivo de estos, pues su extensión y complejidad exceden el marco de este trabajo. Es por ello que, entendiendo el interés que tienen, se puntualizan algunos de los aspectos principales de los mismos. Esta presentación incluye tres partes que contemplan:

- algunas puntuaciones en torno a los debates actuales acerca del escenario contemporáneo,
- un perfil del contexto mundial,
- puntuaciones sobre la última década en Argentina, que tiene en cuenta tanto aspectos económico- políticos como impactos en el mercado de trabajo

II.1.2. Algunos debates en torno al escenario social contemporáneo

En los últimos años, el desarrollo de la modernidad y sus actuales formas institucionales es centro de los debates actuales para diversas disciplinas vinculadas con las Ciencias Sociales. Según Giddens (1994) las instituciones modernas se diferencian de todas las formas anteriores de orden social por su dinamismo, el grado en que desestiman los usos y costumbres tradicionales y su impacto general.

Los cambios de la sociedad actual están íntimamente vinculados con las nuevas tecnologías de la información que impactan no sólo en la producción de bienes y servicios, sino en el conjunto de las relaciones sociales y también en los posicionamientos psíquicos de las personas, pues el uso de tales tecnologías obliga a modificar conceptos básicos como los de tiempo y espacio e incluso la noción misma de realidad a partir de la incorporación de lo “virtual”.¹

La característica distintiva de estos tiempos es la simultaneidad de los cambios en muchas áreas, y la complejidad que le es inherente y que abarca transformaciones sociales, de la economía e incluso del Estado. Si bien es cierto que su impacto tiene características cualitativamente distintas según donde se esté produciendo, lo

¹ Para ampliar este enfoque ver: A. Piscitelli, *Ciberculturas. En la era de las máquinas inteligentes*. Paidós, Argentina, 1995. H. Gardner. *La nueva ciencia de la mente*, Paidós, Barcelona, 1997. N. Negroponte, *Ser digital*, Editorial Atlántida, Bs. As, 1995.

innegable es que -cualquiera sea su posición- ningún país del mundo está ajeno a este proceso. La transformación productiva afecta no sólo las dimensiones macro y micro económicas del mercado de trabajo, sino al aspecto sociocultural de las comunidades.

Una de las principales características del impacto de la actual revolución tecnológica es la profunda transformación social en general y del sistema productivo y los mercados de trabajo en particular. Las organizaciones empresarias, industriales y de servicios que tenían vigencia hasta no hace muchos años quedan obsoletas y se ven impelidas a sumarse a este movimiento de cambios que afectan desde la estructura hasta la definición de políticas económicas y comerciales.

En los últimos años se han redefinido de un modo radical las funciones de la gente dentro de las empresas, se instalaron cambios radicales en las formas de trabajo no sólo con nuevas distribuciones de tareas sino de cantidad y calidad de responsabilidades, en escenarios en los cuales muchos de los puntos de referencia conocidos ya no están más. En el caso de ejecutivos, la redefinición de funciones y el incremento de exigencias a las que deben dar respuesta, en un marco de inestabilidad laboral que no siempre responde a la calidad de sus rendimientos sino a las demandas del negocio, implica un esfuerzo no sólo físico y mental sino psíquico.

Ha llegado a considerarse que el impacto de las tecnologías informáticas cada vez más sofisticadas basadas en la información y el uso de computadoras llevarán a situaciones cada vez más próximas a la desaparición del trabajo (Rifkin, 1997) tal como se lo conoce hasta ahora. En este sentido, Rifkin señala que “los índices de desempleo y subempleo crecen diariamente en Norteamérica, Europa y Japón. Incluso los países más desarrollados se tienen que enfrentar a un desempleo tecnológico creciente a medida que las empresas multinacionales construyen y ponen en marcha métodos productivos basados en las últimas tecnologías” (Rifkin, 1997:25) lo cual afecta no sólo a los trabajadores no calificados sino también – quizás por primera vez en la historia- a los ejecutivos y personal de Dirección “las empresas han iniciado rápidos procesos de reestructuración de sus organizaciones para adaptarlas al uso de ordenadores. En el proceso, se eliminan puestos tradicionales de dirección, se concentran categorías laborales creando equipos multidisciplinarios de trabajo” (Rifkin, 1997:27) con lo cual en algunos lugares se han constatado incrementos de productividad pero lo que parece no haberse tenido en cuenta es el costo humano que involucraron.

11.1.2.1. La cuestión social contemporánea

Pareciera que una economía abierta, basada en crecientes niveles de competitividad e innovación tecnológica como la actual, necesita incorporar sólo los recursos humanos de alta calificación que son los que posibilitarán su sustentación. La reducción-precarización de la economía asalariada, al mismo tiempo que se expande la economía informal de baja productividad, son indicadores de la “cuestión social” contemporánea (Barbeito y Lo Vuolo, 1995; Castel, 1997)

En la literatura sobre la caracterización de la realidad social actual hay consenso en considerar que se está atravesando una etapa eficientista, en la cual las preferencias sociales están priorizando el objetivo de eficiencia económica por sobre cualquier otro. Lograr la eficiencia económica implica tratar de satisfacer los requerimientos de las necesidades económicas más deseadas y valoradas por la población, utilizando la menor cantidad de recursos productivos posibles (servicios de trabajo, capital físico, tierra, conocimiento, materias primas).

Entre tantos cambios, la racionalización de tipo taylorista y fordista tiende a ser reemplazada por un nuevo modelo de producción industrial cuyos fundamentos son las tecnologías flexibles y los nuevos métodos de organización del trabajo adaptados a mercados cada vez más heterogéneos y cambiantes. Si las rutinas y contenidos del trabajo están cambiando, también lo están haciendo las habilidades requeridas.

Se produce un sistema de organización que apela a la responsabilidad y a la participación activa de los empleados que deben comenzar a dominar el carácter integral del proceso y el manejo de los imprevistos. Estas nuevas tareas reclaman de un personal más calificado, polivalente y que trabaje de manera autónoma.

Pero además de flexibilidad, la producción moderna requiere una distribución diferente de la inteligencia. El taylorismo y el fordismo de la producción en masa requerían una organización del trabajo jerarquizada en forma piramidal, donde la creatividad y la inteligencia se concentraban en la cúpula, mientras que el resto del personal debía ejecutar mecánicamente las instrucciones recibidas. Las nuevas formas de organización productiva necesitan, al contrario, una organización más plana y abierta, con amplios poderes de decisión en las unidades locales y con una inteligencia distribuida más homogéneamente.

Las empresas deben hacer esfuerzos² cuando es necesario enfrentar cambios importantes en el contexto (país con menores protecciones aduaneras, modificación de precios, desregulación del sector donde se encuentra la empresa, etc.) o internos (pérdida de rentabilidad, menor eficiencia, necesidad de lograr mayor flexibilidad, cambio de propietarios, etc.) (Biasca, 1992:467).

² El concepto de "calidad total" popularizado por las teorías modernas de gestión empresarial, expresa esta necesidad de introducir inteligencia en todas las fases del proceso productivo y asociándola con la idea de polifuncionalidad y flexibilidad. Desde la década de los '80 se apeló al uso de expresiones tales como "restructuring" (reestructuración, cambio de estructura), "downsizing" (cuya traducción literal es reducción de tamaño, pero dado que remite a medidas más amplias que el mero tamaño también se habla de "resizing" o "right sizing" que remiten a la idea de rediseño del tamaño de la empresa y al apropiado tamaño de la empresa según sus requerimientos específicos), "turnaround" (dar vuelta la empresa con un cambio sustancial de estrategia), "reconversión empresarial" (variar la forma en que la empresa convierte –transforma los recursos en bienes y servicios) y "retrenchment" o "cutbacks" (reducción de gastos).

II.1.2.2. La era de la flexibilidad

Uno de los términos más utilizados en los últimos años, sobre todo en lo que hace a cuestiones laborales, comerciales y económicas, es el de flexibilidad, es por ello que se hace necesario definir que se entiende por flexibilidad³.

En la literatura sobre empresas se toma la referida a la capacidad de adaptación a distintas circunstancias y se la aplica a varias relacionadas con la vida de éstas. En este escenario de “flexibilidad” se producen situaciones paradójales tales como en el caso de las empresas que anuncian su tendencia a ser más competitivas a nivel global, y mientras por un lado dicen que los beneficios están aumentando regularmente, por otro lado, anuncian despidos masivos. Esto sucede cuando al proceder a las reestructuraciones empresariales y con la introducción de nuevas tecnologías para permitir ahorros en los costos de fuerza de trabajo, el resultado es tanto una mayor productividad y mayores beneficios para la empresa como una reducción de la cantidad de gente, pero no se miden los costos de esta acción.

A su vez, la cuestión de la competitividad⁴ y el logro de la rentabilidad como cuestión empresarial prioritaria, es planteada por Ulrich (1997:28) con una mirada crítica. Menciona que durante la última década la mayoría de las empresas occidentales han eliminado niveles y con la reingeniería y los intentos de centrarse en la calidad reorientaron la atención hacia lograr más con menos. La mayoría de las iniciativas puestas en marcha se centraron en la variable costos de la ecuación de la rentabilidad, y a su vez involucrando al personal como uno más de los factores, “cálculo” que Ulrich critica y propone revisar; “(esas iniciativas⁵) están diseñadas para reducir los costos en personal, procesos y otros gastos empresariales (...) la cuestión no es reemplazar los costos por el crecimiento⁶ sino encontrar un crecimiento rentable” (Ulrich, 1997:30).

³ El Diccionario de la Lengua Española (1994) define flexibilidad así:

Cualidad de flexible. Y para flexible:

1. que tiene disposición para doblarse fácilmente. 2. fig. Dícese del ánimo, genio o índole que tienen disposición a ceder o acomodarse fácilmente al dictamen o resolución de otro. 3. m. Cable formado de hilos finos de cobre recubiertos de una capa aisladora, que se emplea para la transmisión de la energía eléctrica en el interior de los edificios.

⁴ Este aspecto, sus impactos y lecturas críticas, es desarrollado en próximos apartados de esta Tesis.

⁵ Ulrich, (1997:29) enumera las siguientes: Reingeniería de los procesos empresariales, reestructuración de las unidades empresariales, mejora continua, consolidación, estudio de centros corporativos, análisis de costos, tiempos de los ciclos, descentralización, reducción, valor agregado económico, capacitación, excelencia, fijación de objetivos, administración japonesa (teoría Z), desarrollo de la conducción, misión-visión-valores. calidad, reestructuración, premios y reconocimiento, Six Sigma, pago variable, dar trabajo afuera.

⁶ Este autor menciona tres pilares del crecimiento y sostiene que todos ellos involucran a los Recursos Humanos. El crecimiento mediante la potenciación de los clientes implica crear procesos y entrenar gente para conectarse con rapidez con las necesidades de los mismos. Potenciar las capacidades centrales (crear nuevos productos) plantea el desafío de transformar el conocimiento surgido de la investigación en productos de consumo y/o servicios, esto se hace conformando equipos de competencia e introducción de nuevos productos. Y finalmente, las fusiones, compras o joint ventures que serán exitosas en la medida que haya correspondencia cultural.

Esta perspectiva crítica no es unánimemente compartida por teóricos ni gerentes, de tal modo que si la tendencia a descartar a las personas se consolidara se podría producir una nueva etapa en la historia mundial, en la que será necesario un número cada vez menor de trabajadores para producir los bienes y servicios requeridos por la población, en una progresiva transición hacia lo que se denomina una era posmercado. Además, según lo señala Rifkin, mientras que durante la era moderna el valor de las personas se medía por el rendimiento que produce su trabajo, ahora el valor del producto hecho por el hombre tiende a ser progresivamente menos significativo en un mundo cada vez más automatizado, se deberán explorar nuevas formas de definir el valor de la persona y de las relaciones humanas (Rifkin, 1997:20).

II.1.3. La última década en el Mundo

Los últimos años se han caracterizado por transformaciones que afectaron a todos los países del mundo. Se pasó de la época de la Guerra Fría, caracterizada por su previsibilidad, a otra que es mucho más imprevisible. Esta característica produjo un incremento de la ansiedad y de las tensiones asociadas a los esfuerzos para comprender la dirección de los acontecimientos, de los cuales dependen el futuro y la supervivencia.

Con el fin de la Guerra Fría y del Mundo “bipolar” apareció también un gran debate que, aunque no es nuevo, ahora es protagónico: es el de la crisis interna del capitalismo y de su futuro.

El acontecer histórico y la idea de cambio global tomaron un ritmo muy acelerado: se produjo la caída del Muro de Berlín, se desintegró la URSS, se produjo el surgimiento y luego el estancamiento del Japón como potencia comercial de primer orden, apareció China como actor económico excepcional, se formaron grandes bloques comerciales, se transformó el espacio económico europeo, se produjo el genocidio en los Balcanes, todos ellos hechos económicos políticos y sociales que ocurrieron en pocos años.

En América Latina en general se reafirmó la democracia, se abrieron las economías y en Argentina en particular se produjo la reconversión del Estado y la búsqueda de la estabilidad económica, se instaló el libre mercado, la apertura económica, la privatización y la desregulación. Hubo un avance en la integración regional y una profundización de la pobreza que acompañó la instalación del libre mercado a ultranza.

Desde la perspectiva de las empresas y de la microeconomía, se instalaron dos grandes debates. Uno se vincula con la tecnología, su absorción y el potencial de oportunidades que ofrece, así como la expansión del conocimiento que la acompaña y el cambio de los modos de producir, y en consecuencia, de los ámbitos y hábitos de trabajo y de las relaciones sociales. El otro se relaciona con los contenidos y estilos de conducción, con las habilidades y capacidades que hay que desarrollar en este contexto, con los nuevos modelos de organización empresarial y con la potencia de la competencia en estabilidad y con clientes cada vez más exigentes. Se vincula

con las nuevas responsabilidades, las habilidades y misiones del management, así como con la ética de los negocios.

II.1.4. La última década en Argentina

La complejidad del escenario en Argentina remite a un número de razones políticas, económicas, sociales e históricas que escapan al objetivo de este trabajo. Valga en cambio señalar algunos aspectos que, a modo de antecedentes, permitan ilustrar tal perfil.

La evolución de los acontecimientos económicos ocurridos durante el gobierno de Alfonsín (1983-1989) desembocaron en la crisis de la economía de 1989, con la hiperinflación de los precios y la abrupta devaluación de la moneda, fenómenos que terminaron por desintegrar ese gobierno. En su reemplazo asumió Menem, quien gobernó por dos períodos presidenciales consecutivos que se extendieron entre 1989 y 1999.

El ejercicio presidencial de Menem es el más prolongado de la historia constitucional argentina: por un lado, estabilidad y crecimiento económico, presencia destacada de la Argentina ante el mundo, afirmación de las libertades públicas, subordinación del poder militar al poder civil; por el otro, desempleo creciente, marginación social ascendente, inseguridad en los centros urbanos cada vez mayor, débil registro de independencia en la Justicia Federal y serios indicios de corrupción.

Su llegada al poder se produce en coincidencia con la consolidación internacional de las tesis que sostienen que la democracia liberal, tal como se la conoce en Occidente, y el libre mercado a ultranza producen estabilidad y crecimiento. También coincidió con un momento en que se reclamaban soluciones a los problemas asociados con las dos hiperinflaciones vividas en pocos años, que colocaban a la estabilidad como a un bien supremo.

La puesta en marcha de las privatizaciones y la reforma del Estado tuvieron como conclusión, al cabo de diez años, la duplicación del endeudamiento del país con el exterior. Los compromisos externos se agudizaron con la desregulación y liberalización de la economía argentina que, integrada al mercado internacional, se encuentra subordinada a las pautas del nuevo orden económico de la globalización que definen al país como mercado emergente con alto riesgo para los inversionistas institucionales.

Las crecientes dificultades llevaron a una pérdida de autonomía en las atribuciones de los gobernantes argentinos para dirigir los negocios de la nación. Aunque es probable que la globalización haya incidido en esta pérdida, en el caso argentino existen otros aspectos a tener en cuenta, como por ejemplo la incertidumbre económica que permitió que los Estados Unidos, el FMI y el Banco Mundial empezaran a ejercer un monitoreo sobre la gestión local. Este control atiende fundamentalmente el destino de los créditos internacionales otorgados: sus objetivos

y metas; presta atención a sus condiciones y resultados, y realiza inspecciones periódicas para verificar los cumplimientos por parte del gobierno.

Aún así, deben reconocerse importantes logros macroeconómicos, ya que el crecimiento en términos reales del PBI fue de 34% entre 1990 y 1995; y el de la inversión bruta interna en un promedio acumulado del 22% anual desde 1991, aunque no puede afirmarse que la revalorización de las fuerzas del mercado logran resolver los problemas de la economía argentina. Muy por el contrario, son muchas las evidencias que denuncian la profundización de tales dificultades a causa de los efectos de aquellas.

Se produce un grave empeoramiento de las condiciones económicas y sociales de la población, y recrudecieron el desempleo, la marginación social y la violencia social en las calles. La economía está en recesión desde 1997. Contra todas las expectativas ciudadanas abiertas con la llegada del nuevo gobierno constitucional de De la Rúa en 1999, las tendencias depresivas no han podido revertirse, se puede considerar que el traumático final de la administración De la Rúa, es la culminación de un largo y doloroso proceso con costos sociales, económicos y políticos, centrado en el experimento de la convertibilidad.

En el presente, los cambios de gobiernos han sido de una vertiginosidad inédita, e inocultable la ineficacia de los distintos intentos de recomposición de la economía, mientras las instituciones sociales tradicionales se fragilizan y las protestas sociales se han instalado como parte del escenario cotidiano. Al momento de la redacción final de esta Tesis –diciembre de 2003- se advierte un incipiente cambio fundamentalmente en las expectativas generadas en la sociedad por el reciente gobierno de Néstor Kirchner, aunque es posible que los problemas de desempleo, marginación social y violencia continúen todavía por un tiempo que quizás no sea breve.

II.2.Marco Referencial

Esta Segunda Parte de la Tesis presenta las consideraciones conceptuales que enmarcan la definición y abordaje del problema que se investiga. Su propósito es hacer un recorrido que antes que ocuparse de una exploración histórica exhaustiva, se focalice en dar cuenta de los enfoques que convergen en la delimitación, formas de abordaje y modos de pensamiento acerca del mismo, y de la importancia que tiene en relación con los debates actuales en torno a las organizaciones.

Es por ello que en este capítulo se presentan las complejidades inherentes al abordaje de las organizaciones y sus dinámicas; luego, se incluyen consideraciones acerca de la vinculación de las organizaciones y el nuevo paradigma productivo y se explora en una particular relación, la de las organizaciones con la dominación. Posteriormente se avanza en el rol que tienen los recursos humanos en los actuales escenarios de cambio y su lugar en las empresas respecto a su perfil competitivo y productivo, para luego presentar la relación entre el nivel de demandas que presentan las empresas en la actualidad y la calidad de vida de las personas y se finaliza con consideraciones acerca de diversos aspectos organizacionales y la competitividad, todo ello relacionado con la modalidad de gestión.

II.2.1. Organizaciones. Diversidad de enfoques.

Siguiendo a Suárez et.al (1999) se puede señalar que el pensamiento organizacional proviene de teóricos de Europa y Estados Unidos. Hay tradiciones que se entrecruzan y van demarcando un campo específico de estudio: los temas y problemas ligados al acontecer organizacional. Lo organizacional es estudiado por diversas disciplinas como por ejemplo la Psicología, las Ciencias Sociales tales como la Antropología, la Sociología, las Ciencias Políticas, y también es objeto de estudio de la Administración.

Para intentar definir, enfrentar y resolver los problemas de las organizaciones se han postulado un gran número de teorías que procuraron ordenarlos y solucionarlos, llegando a conformar un campo de estudios de carácter interdisciplinario.

A modo de síntesis, y en general, se puede señalar que las dos áreas de controversia observadas al repasar las teorías organizacionales son: la polémica entre individualistas y estructuralistas y entre teóricos y prácticos. La disputa entre individualistas y estructuralistas tiene que ver con la elección del nivel de análisis, mientras que la de la teoría contra la práctica suele asociarse con la perspectiva de la acción.

Dado que esta Tesis se propone un abordaje organizacional, focalizado en empresas, y considerando el enorme número de autores que han abordado esta temática, y que el objetivo de este trabajo no contempla ni un enfoque histórico ni una exposición exhaustiva de los mismos, se han seleccionado algunos según los siguientes criterios:

- que sean autores significativos en la generación de pensamiento y prácticas acerca de las organizaciones,
- que sus aportes continúen teniendo vigencia con mayor o menor grado en la actualidad,
- que contemplen enfoques sociopsicológicos de las organizaciones, por ser consistente con el objeto de estudio.

II.2.1.1. Aportes de teorías psicológicas a la Administración. Mc Gregor y Argyris.

La vinculación entre las actitudes y relaciones sociales de personas y grupos de trabajo sobre el desempeño fueron estudiadas desde comienzos del siglo XX⁷.

Entre los múltiples autores que aportaron en dicha área, Douglas McGregor en su obra *The Human Side of Enterprise* de 1960 desarrolla las teorías X e Y y analiza a las organizaciones, las motivaciones y las personas. Este autor, señala que no existe una teoría satisfactoria de la función de administración o dirección y que en consecuencia no se advierte todo el potencial que representan los recursos humanos que trabajan en la industria. Puntualiza que los principios tradicionales sobre los que se basan las teorías

⁷ Ver, por ejemplo: B. Kliksberg, **El pensamiento organizativo: del Taylorismo a la teoría de la organización. La "Administración científica" en discusión.** Paidós, Bs. As., 1985. F. Taylor, **Scientific management**, Harper & Row, 1947. E. Mayo, **The social problems of an industrial civilization**, Routledge Kegan, 1949.

implícitas utilizadas por las empresas, tienen como concepto central a la autoridad aunque ésta no debería ser el único medio de dirigir a los hombres⁸.

La propuesta de este autor ha sido muy difundida, pero estudios posteriores demostraron que los vínculos entre satisfacción y productividad eran más complejos que los que imaginaba Mc Gregor y se comprobó en la difusión de esta teoría que no se trata solamente de problemas de orden psicológico, sino que se trata de un problema complejo que también involucra la reestructuración de tareas.

Este autor es contemplado en este marco referencial pues los supuestos antitéticos que explícita en sus teorías pueden encontrarse aún hoy en muchos enfoques que tratan de abordar y comprender los fenómenos organizacionales que vinculan a la productividad y las personas y también a algunas propuestas que se ponen en marcha para tratar de contrarrestar fenómenos asociados a ellos tales como el stress. Aún así hay que señalar que esta modalidad de enfocar estos problemas ha sido consistentemente criticada acordando en la necesidad de reconocer la complejidad de estos fenómenos que no son explicables sólo a partir de abordajes recortados.

De este modo, aún cuando algunas de las acciones orientadas a la motivación de las personas y/o su productividad actualmente en práctica podrían pensarse articuladas de alguna forma con este enfoque de “la naturaleza” humana que propone Mc Gregor, su propuesta teórica no da cuenta de otros aspectos organizacionales – desde el modo de entender actualmente a la organización y el rol de las personas (tanto el personal como los proveedores y clientes) en ella hasta la modalidad de gestión enmarcada en la Misión, Visión y Valores de la empresa - que Mc Gregor no incluye en su propuesta teórica, la cual es más aplicable a un pensamiento que contempla una modalidad organizacional actualmente superada como lo es la piramidal anclada fuertemente en lo racional.

Chris Argyris es un autor significativo, que puede ser ubicado en un momento de “tránsito” entre las organizaciones piramidales y otras modalidades que él denomina organizaciones de eficiencia. También es un autor que procura articular los enfoques psicológico y sociológico para pensar las organizaciones.

Argyris define a una organización eficaz considerando a los aspectos que incluyen la mayoría de los autores y que son la necesidad de que alcance sus objetivos (lograr beneficios, realizar un servicio de calidad, etc.), a los cuales suma la capacidad interna

⁸ Enumera las suposiciones implícitas sobre la naturaleza humana, que denomina “Teoría X”, utilizadas por la teoría clásica de la organización del trabajo: el hombre siente aversión innata hacia el trabajo y hace lo posible por evitarlo, por ello, hay que obligar, controlar, dirigir y amenazar para hacer trabajar a los hombres, la promesa de recompensa no alcanza por eso son necesarias las amenazas de castigos, el hombre común prefiere ser dirigido, desea evitar responsabilidades, tiene poca ambición y anhela seguridad ante todo.

Esta teoría X tuvo éxito durante mucho tiempo, pero los hechos contradicen su validez pues ignora casi todo acerca de las necesidades del hombre. Mc Gregor las revisa basándose en Maslow (1954) y propone como alternativa la “Teoría Y” cuyas afirmaciones son: el esfuerzo en el trabajo es natural y el trabajo puede ser fuente de satisfacción, el control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para obtener un trabajo útil, la mejor recompensa es la satisfacción de sus necesidades sociales y personales, en condiciones apropiadas, el hombre común puede aprender a aceptar y buscar responsabilidades, muchos hombres son capaces de efectuar aportes creativos en una organización, en el mundo actual no se utiliza todo el potencial intelectual del hombre común.

de resolver los problemas y adaptarse al entorno, pues entiende a la organización como un sistema abierto que sufre las influencias exteriores a él.

Como síntesis del enfoque de Argyris vale decir que considera a las organizaciones del futuro dando mayor importancia a los valores fundamentales que son los objetivos, el mantenimiento del sistema interno y la adaptación al entorno. Señala que para alcanzarlos serán necesarios tanto las competencias intelectuales y racionales como los factores emocionales y las competencias interpersonales. Es así como este autor contempla un amplio abanico de elementos: los interiores de la organización y los exteriores a la misma y los modos en que se relacionan, las competencias emocionales y racionales de las personas, la búsqueda de la eficacia de la organización a partir del trabajo sobre todos estos elementos.

Por estos motivos se sostiene que este autor presenta una muy rica propuesta de articulación entre factores psicológicos y sociológicos que permite visibilizar aspectos antes no tenidos en cuenta como los mencionados en párrafos precedentes y por ello se lo incluye en este trabajo. Los distintos aspectos que puntualiza continúan teniendo una fuerte vigencia en las actuales modalidades de gestión presentes en las organizaciones. Es así como por ejemplo cuando hace su desarrollo en torno a los valores y a la necesidad de que estén articulados los de la organización con los personales, un aspecto clave del enfoque de esta investigación es relevar el “cómo” se los trabaja, los modos y las acciones que se ponen en marcha para promover la coherencia entre los valores así como para la promoción y el despliegue de diversas competencias y el número y tipo de las mismas fomentadas por la organización para maximizar la eficacia y eficiencia en sus resultados.

II.2.1.2. Culturas y organizaciones. Hofstede.

Para abordar y comprender los diversos aspectos inherentes a las complejidades organizacionales, en la literatura sobre estos temas se subraya la importancia de contemplar los aspectos contextuales y culturales involucrados en los mismos. Por ello, los siguientes apartados dan cuenta de ambos.

La relación entre culturas y organizaciones y los problemas y especificidades que poseen han sido objeto de distintos estudios. Uno de los más relevantes es el llevado a cabo por Geert Hofstede, quien condujo un estudio acerca de cómo los valores en el lugar de trabajo son influenciados por la cultura.

Este autor utiliza la palabra “cultura” remitiéndola a la idea de “software mental (...) modelos de pensamiento, sentimiento y actuación (...) No sólo las actividades que supuestamente refinan la mente están incluidas sino también las cosas ordinarias y cotidianas en la vida” (Hofstede, 1999:34). El utilizar la expresión “cultura” tanto para referirse a naciones como a organizaciones puede sugerir que se trata de fenómenos idénticos pero no es así. Cuando Hofstede habla de cultura organizativa remite a la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra, así como a la idea de que las percepciones compartidas de las prácticas cotidianas constituyen el núcleo de la cultura de una organización.

Asimismo, concluye que las culturas corporativas no se basan en valores compartidos, sino que su raíz está en los valores de fundadores y líderes importantes y esos valores se transforman en prácticas para todas las demás personas de la organización. Con esto explica cómo pueden funcionar eficazmente las multinacionales en culturas nacionales muy distintas. Señala que los empleados son socializados en la organización a través del aprendizaje de las prácticas (símbolos, héroes y rituales). Si bien en esta Tesis no se ha enfocado el estudio del “software mental”, lo que ha resultado de interés son algunas de las consideraciones conceptuales que Hofstede ha trabajado como por ejemplo la relación entre individuos, grupos y organización, el protagonismo de aspectos simbólicos y el atravesamiento de la autoridad, aspectos estos que han aportado a la precisión del fenómeno aquí estudiado y a su indagación.

II.2.1.3. Posmodernidad y teoría de las organizaciones.

Tal como se anticipó en el apartado anterior, el otro aspecto muy tenido en cuenta en la literatura más reciente sobre organizaciones se vincula con los impactos del contexto en la vida de las organizaciones y las modificaciones que éstas han tenido así como los cambios en las formas de hacer negocios. En los años recientes están teniendo cierta circulación las denominadas “teorías posmodernas” de las organizaciones. No es la intención plantear un estudio exhaustivo de las mismas sino solamente incorporarlas a modo ilustrativo de los actuales intentos de dar respuesta a estos fenómenos complejos.

Se considera que el estudio de las formas sociales posmodernas es importante para el análisis de organizaciones porque esto incluye -y está asociado con- nuevas formas de negocios y organización corporativa y otros temas de preocupación central de las teorías organizacionales y de management. Se asocia posmodernidad con globalización, división internacional del trabajo, informatización y robotización, y con modalidades alternativas de organizaciones como lo son las organizaciones en red; involucra una redefinición de los mercados y nuevas formas de hacer negocios. Desde el punto de vista teórico se la asocia con las denominadas teorías del caos y el paradigma de la complejidad.

En la posmodernidad hay una rendición tácita a la ideología del mercado, y éste deviene una suerte de entidad metafísica, un rasgo de naturaleza humana, y un modelo de totalidad social. Gephart, Jr. (1996:34) dice que “el mercado ha devenido una visión utópica y una forma para la sociedad posmoderna”. Otros rasgos distintivos de la posmodernidad –negocios transnacionales, una división internacional del trabajo, las computadoras y la automatización- reflejan nuevas formas de comodificación y organización de los negocios. Junto a la disolución de jerarquías está el surgimiento de organizaciones en red y jerarquías basadas en contratos.

El compromiso y la motivación tienden a transformarse en compromisos cuasi-contractuales para proyectos particulares emprendidos por equipos de trabajo transitorios que van a configurar una suerte de feudos organizacionales temporales. Este autor considera que las organizaciones posmodernas con modo feudal pueden ser un reflejo y una reproducción de la creciente fragmentación del mundo social y de las organizaciones.

Boje, Gephart, Jr. y Thatchenkery (1996) señalan que el punto de vista de las disciplinas de las academias de negocios ven a esta tendencia a la globalización de un modo casi unidimensional, por el cual cada vez más el mundo llega a ser atrapado por la economía global, basada en mercados controlados desproporcionadamente por la dirección de unas cuantas corporaciones transnacionales que dominan al mundo del comercio, principalmente a través de los negocios que desarrollan entre sus propias empresas y entre sí. Señalan que asociado con esto, en la teoría de la organización, surge una tendencia que se asocia con el Pensamiento Único, de tal modo todas las sociedades han convergido en el mismo punto y justifican esta convergencia con la necesidad funcional para las organizaciones de gran escala para hacer la transición de la modernidad.

De este enfoque interesa tomar la idea de abordaje desde una perspectiva vinculada con el paradigma de la complejidad que tenga en cuenta la complejidad inherente al fenómeno a estudiar, de reconocer su multidimensionalidad y multicausalidad que resisten a enfoques que fragmentan los objetos de estudio o que proponen la sumatoria de elementos para intentar explicar sus especificidades. Asimismo este marco conceptual y metodológico toma en cuenta aspectos que se consideran claves para abordar los nuevos modos de gestión, como lo son la contemplación de los cambios vertiginosos y simultáneos en los contextos y su impacto en las formas y la vida de las organizaciones, los mercados, las formas de hacer negocios, las modificaciones en los modos y ejercicios de la autoridad y el protagonismo del Pensamiento Único en las actuales formas de gestión. Por otra parte, se coincide en este trabajo en considerar que es imprescindible no sólo señalar críticamente los impactos negativos involucrados en tales aspectos sino también rescatar que las nuevas organizaciones brindan también un espacio de oportunidad para desarrollar la convivencia de lo diverso superando los violentamientos de la homogeneización.

Por ello es necesario tener en cuenta el paradigma en el que se encuadran las actuales modalidades de conceptualizar y desarrollar la gestión en las organizaciones, para comprender la lógica sobre la que se sostienen y que es la que legitima las particulares modalidades que adopten en sus prácticas.

II.2.1.4. Revisión de paradigmas vinculados con producciones conceptuales sobre la vida organizacional. Morgan. Peiró.

Las distintas producciones teóricas y técnicas con las que se pretende dar respuesta a los desafíos que plantean las organizaciones productivas se enmarcan en diferentes paradigmas.

Morgan (Burrell y Morgan, 1979 y Morgan, 1996) estudió el impacto de los distintos paradigmas en la construcción teórica para el análisis organizacional y también las diversas metáforas a las que se ha apelado para la elaboración de abordajes teóricos, la comprensión y explicación de los fenómenos organizacionales. Este autor plantea que las organizaciones han sido conceptualizadas utilizando diversas imágenes y metáforas y sostiene que las teorías y explicaciones de la vida organizacional se basan en metáforas⁹ que llevan a comprenderla de modos distintos y parciales, y que cada una tiene ventajas y limitaciones.

⁹ Las metáforas que explora son:

- la organización como una máquina,

La cuestión central que plantea este autor es que la forma de percibir al mundo social y organizacional está siempre limitada, y que por ello es de capital importancia darse cuenta de la naturaleza parcial de los conocimientos que se manejan a fin de poder ampliarlos apelando a una forma de pensamiento crítico. A partir de entender que cualquier situación organizacional involucra significados diferentes y paradójicos se hace imprescindible interrelacionarlos e integrarlos a través de una forma de pensamiento que pueda hacer frente a la ambigüedad y la paradoja, en lugar de fragmentarlos descomponiendo el entendimiento de las organizaciones.

Morgan propone un enlace entre pensamiento y acción a partir de un esquema analítico consistente en un proceso interpretativo activo en lugar de un marco de trabajo estático. A partir de reconocer que existen fuertes lazos entre pensamiento y acción en la vida de las organizaciones, según la forma en que se las interprete será el modo en que se las produzca.

Se toman aportes de este autor pues para abordar y entender las organizaciones es necesario tener presente que en ellas están vigentes particulares metáforas que dan cuenta de sus historias así como de sus proyectos a futuro. Estas operan explícita o implícitamente, promoviendo particulares racionalizaciones con las que se legitiman sus modos de funcionamiento, de ahí la importancia de hacer visible las metáforas e imágenes vigentes, el paradigma que la enmarca y los supuestos sobre los que sostienen sus formas de operar.

Otro autor que propone su abordaje conceptual a partir de revisar y criticar los paradigmas vigentes es J. M. Peiró (1994), quien puntualiza que la realidad organizacional no es algo que está ahí sino algo que es mentalmente construido en función de la forma de interpretar las personas esa realidad. Así, la realidad social es una realidad que se construye al tiempo que se interpreta colectivamente. Es posible leer los fenómenos organizacionales desde múltiples perspectivas y partiendo de supuestos bien diferentes. En las últimas décadas se contempla el supuesto de que las organizaciones son fenómenos sociocognitivamente construidos y se configuran como “juegos de poder”.

Siguiendo a Peiró, se definen a continuación algunas facetas que se vinculan con esta Tesis:

- las funciones de dirección,
- las personas y
- el contrato psicológico.

Desde la perspectiva de la organización, las personas son consideradas como capital humano o conjunto de recursos (competencias, conocimientos, aptitudes, actitudes,

-
- la organización como organismo,
 - la organización como cerebro,
 - la organización como cultura,
 - la organización como sistema político,
 - la organización como cárcel psíquica,
 - la organización como cambio y transformación,
 - la organización como instrumento de dominación.

capacidades, habilidades, energía, etc.) que los miembros de la organización aportan para que ésta logre su misión. Las diferentes agrupaciones de esas personas en el marco de la organización configuran una realidad de nivel colectivo que no se reduce a la mera agregación de los individuos y que introduce nuevos procesos de carácter psicosocial.

Respecto a las funciones de la dirección, la gestión de toda organización implica una adecuada combinación de funciones que han sido caracterizadas como management y que tienen que ver con la organización interna y con las respuestas de la organización ante el entorno. La dirección implica lograr para la organización capacidad de adaptación a su entorno mediante innovación y capacidad de impacto sobre él. Esa es la parte de la dirección que atiende a la formulación, elaboración y desarrollo de políticas, entendidas como planificación global y estratégica. Esa dirección ha de lograr también mantener un cierto orden que permita el logro eficaz de sus objetivos. Dirigir es lograr fines mediante la toma de decisiones. Asimismo, hay que hacer compatibles las funciones anteriores con la coordinación e integración de personas y la consecución de un buen clima social. Finalmente, es necesario encontrar un equilibrio entre la autoridad, el orden la racionalidad y la coordinación interna y ello significa crear y mantener estructuras adecuadas. Así, dirigir implica “administrar” la organización. Hay pues, cuatro funciones que deben combinarse adecuadamente: formular políticas, conseguir objetivos, integrar al personal y administrar.

El contrato psicológico, que en su dimensión colectiva es caracterizado por este autor como contrato psicosocial, hace referencia al conjunto de compensaciones que la persona (o grupo) espera de la organización a cambio de sus contribuciones y al conjunto de contribuciones que la organización espera de la persona a cambio de sus compensaciones. Esos intercambios inciden sobre aspectos relacionados con la cultura, la estructura, la tecnología, etc. y sólo en la medida en que logren un equilibrio o congruencia razonable, la integración de la persona en la organización resulta satisfactoria para ambas partes.

Este autor aportó a esta investigación nociones importantes tales como la idea de contrato psicosocial, los múltiples roles de la dirección y su vinculación con los ejercicios de la autoridad para el desarrollo de la gestión en la empresa que involucra la gestión de las relaciones humanas en la organización. Este abordaje hace visibles los intrincados mecanismos psicosociales y cognitivos que conforman la organización empresarial y los delicados equilibrios que son necesarios para la misma se desarrolle en un clima de bienestar para todas las partes involucradas.

Esta breve revisión de paradigmas desde los cuales se piensan las organizaciones y se actúa en ellas, tiene que tener en cuenta el impacto que el denominado “nuevo paradigma” tiene en ellas y sobre las personas que las habitan.

II.2.2. Organizaciones y nuevo paradigma productivo

El “nuevo paradigma” se refiere tanto a los modos de producción como a la organización del trabajo y la reestructuración de las empresas y sus modos de funcionamiento.

Las nuevas formas de organización productiva necesitan una organización más plana y abierta que las conocidas en el taylorismo y el fordismo, con amplios poderes de decisión en las unidades locales y con una inteligencia distribuida más homogéneamente. Este nuevo paradigma exige trabajadores que posean un tipo de competencias muy diferentes al que demandaban los procesos de trabajo anteriores. La desaparición de los puestos fijos y la frecuencia creciente de rotación de personal por diferentes tareas laborales exige una formación polivalente, polifuncional y flexible.

Las estructuras piramidales y cerradas se van reemplazando por “redes”, interactivas y abiertas, por lo cual se impone el pensamiento estratégico, planificar y responder creativamente a demandas cambiantes, identificar, definir y resolver problemas. Al no ser ya más un proceso aislado y trabajar en pequeños grupos articulados entre sí, se hacen necesarias competencias que permitan una alta capacidad de colaboración entre los trabajadores, comprender la información, la comunicación oral y escrita y las habilidades requeridas para el trabajo en equipo. La velocidad de los cambios requiere desarrollar la capacidad de “aprender a aprender”, organizar y planificar la propia formación continua y sostener una predisposición para adaptarse a los cambios permanentes.

Las exigencias que el nuevo paradigma plantea involucran cambios estructurales en las formas de organización y en la gestión; en las últimas décadas la producción teórica y práctica acerca de lo que se denomina “el nuevo management” ha sido numerosa y variada, de lo cual da cuenta la literatura sobre gestión empresarial¹⁰. En los últimos años trata de abordar el contexto empresarial actual caracterizado por las incertidumbres y los cambios estructurales, en el cual la nueva imagen de los cuadros de mando es claramente positiva e incluso es el modelo en el que deberá inspirarse el trabajador del futuro. Deberá ser alguien que no necesita más del control y la disciplina ya que estará autodirigido por sus propias motivaciones de aprendizaje, crecimiento y desarrollo personal continuos; asimismo, sus intereses y expectativas se encontrarán en armonía tanto con los de la organización en la que se desempeña, para la cual constituirá un activo vital, como con los de la sociedad del conocimiento en general.

El perfil que se describe para el nuevo manager incluye los siguientes atributos:

- autónomo
- creativo y
- automotivado hacia el crecimiento permanente.

Pero el nuevo paradigma del management también sostiene un horizonte de darwinismo social y la meritocracia¹¹, incrementa las desigualdades y legitima un orden social dual (Gantman, 1994).

10 Para un recorrido exhaustivo de la misma, ver: Gantman, (1994)

¹¹ Respecto al darwinismo social se puede decir que frente a un mercado laboral con características más hostiles que el de las décadas pasadas, se renueva la retórica de la “supervivencia del más apto”. Ante los cambios en la carrera gerencial y el reemplazo de las jerarquías por el trabajo en equipo y la organización horizontal, quienes tienen mejores posibilidades para ubicarse y desenvolverse en este escenario son aquellas personas que puedan moverse fácilmente de una función a otra y que puedan desenvolverse eficazmente en contextos cambiantes.

Respecto a la meritocracia, el discurso del nuevo paradigma del management que subraya la importancia y la inevitabilidad de la emergencia del talento y la inteligencia, y de la mano de ello el concepto de trabajador del conocimiento, supone la posibilidad de instalación de una nueva meritocracia basada en el saber. Esta idea está asociada con la de que el mundo responde a un orden racional según el cual las personas ocupan posiciones de acuerdo con sus conocimientos. La retórica que enfatiza la importancia del

En el actual escenario el trasfondo de darwinismo social convive con el llamado a la ética en el mundo de los negocios, y también convive con un “creciente espiritualismo” característico de la denominada New Age.

Las exigencias del nuevo paradigma no sólo impactan en la vida laboral de los trabajadores de todos los niveles de la empresa, sino también en sus vidas personales y en definitiva, en su calidad de vida. De tal manera, es posible considerar que hay un aspecto vinculado con lo que Morgan (1996) denomina “cara desagradable” de la organización, y que explora la idea de que las organizaciones son instrumentos de dominación. Y también vinculado con lo que Etkin (1997) denomina “componentes perversos” de la organización.

II.2.3. Organizaciones y dominación

II.2.3.1. Weber y Marx

La asociación de la organización con los procesos de dominación social tiene como antecedentes a ideas presentadas por Marx y Weber. Weber¹² ha aportado a los teóricos de la organización con su trabajo sobre la naturaleza de la burocracia, la que puede entenderse como un modo especial de dominación; también estuvo interesado en el rol de las organizaciones burocráticas como creador y sostén de estructuras de dominación. Si bien en este trabajo no se indaga en organizaciones burocráticas, sino antes bien en otras ubicadas en los nuevos modelos organizaciones descriptos en apartados anteriores, interesa tomar la noción de dominación desarrollada por este autor pues se vincula con aspectos de la gestión que se estudia aquí.

Para Weber (1947, 1979, 1985) la dominación ocurre de diversas formas. La primera y más obvia surge cuando una o más personas coercen a otras a través de amenazas o a la fuerza. La dominación, sin embargo, suele ocurrir de una forma más sutil, éste es el tipo de dominación que más interesó a Weber y dedicó sus esfuerzos a entender los procesos a través de los cuales las formas de dominación se legitiman y se aceptan como normales¹³. Para Weber el proceso de racionalización es un modo de dominación,

conocimiento y la inteligencia puede ser entendida también como un intento de introducir una meritocracia ficcional basada en el talento para legitimar un orden social de progresiva desigualdad. Un ordenamiento dual del mundo que lo organiza en incluidos y excluidos, donde la responsabilidad total recae sobre cada uno de ellos individualmente.

¹² Max Weber (1864-1920), economista y sociólogo alemán, quizá el más importante del siglo XX, conocido por su análisis sistemático de sociología política y del desarrollo del capitalismo y la burocracia. Queriendo refutar el determinismo económico de la teoría marxista, intentó establecer a través de un estudio histórico, que la relación causa-efecto histórica no sólo dependía de variables económicas. En una de sus obras fundamentales “La ética protestante y el espíritu del capitalismo” 1904-1905, procuró demostrar que los valores éticos y religiosos calvinistas habían ejercido una importante influencia en el desarrollo del capitalismo.

¹³ Como resultado de sus estudios históricos, Weber clasificó tres tipos de dominación social que legitimaban formas de autoridad o de poder, que las denominó carismática, tradicional y racional-legal. Weber creía que cada modo de dominación estaba acompañado por un tipo especial de legitimidad y una forma de organización administrativa específica. Estuvo muy interesado con la tendencia hacia las crecientes burocracia y racionalización, entendiendo que la burocratización presentaba una gran amenaza

según se va siendo sujeto de la gestión a través de reglas y engranajes de estrictos cálculos relativos a medios, objetivos, costes, beneficios, etc., se es poco a poco dominado por el proceso en sí mismo, de tal modo los principios impersonales y la cuestión de la eficiencia tienden a ser –en palabras de Morgan (1996:266)- “nuestros nuevos capataces de esclavos”.

Estas ideas son también articulables con el enfoque de Marx, pues mientras para Weber la lógica del proceso de dominación de la sociedad moderna se produce a través de la racionalización, para Marx se encuentra en la dominación generada por la consecución de la plusvalía y de la acumulación de capital, vale decir, en una particular modalidad que puede adquirir la forma de trabajo y de producción en escenarios capitalistas.

Marx (1999) en su libro *El Capital*¹⁴ trabajó sobre la premisa de que se debe empezar por la comprensión de las condiciones materiales de la vida a través de las cuales los hombres producen y reproducen su existencia. Bajo el modelo capitalista de producción estas condiciones se encuentran en el sistema de la organización del trabajo donde ciertos individuos emplean a otros con el fin de beneficiarse y acumular capital. Así, Marx analizaba la naturaleza e implicaciones del proceso de la acumulación del capital como un medio de revelar las contradicciones básicas y las leyes del movimiento que generaban.

Para hacerlo examinó la más elemental forma de riqueza capitalista, la mercancía, trazando una contradicción interna entre su valor útil (el valor vinculado con la satisfacción de la propia necesidad) y su valor de mercado (su valor como producto en el mercado). Al analizar esta contradicción, Marx puso una enorme atención en el concepto de plusvalía, que surge cuando hay diferencia entre el valor útil y el valor de mercado. La adquisición de plusvalía es la fuente del capital y de la riqueza¹⁵.

Marx también hizo aportes conceptuales a la idea de alienación, se refiere a la alienación del hombre desde los medios de producción, la ubica en el ámbito del

de la libertad del espíritu humano y de los valores de la democracia. Creyó que donde la burocratización se lleva a cabo completamente, se establece una relación de poder “prácticamente inquebrantable”.

¹⁴ *El Capital* (en alemán: *Das Capital*) es la principal obra teórica de Karl Marx –cuya primera edición es de 1867- pasó a formar parte del doctrinario marxista en sus argumentaciones de tipo económico y marcó un hito en la historia de la economía. Marx comenzó a escribir esta obra en 1862 y continuó con su redacción hasta 1883. En *El Capital* Marx pretendió analizar los orígenes del capitalismo, su más recóndita esencia y los resortes y mecanismos económicos y sociales que generaba y reproducía históricamente. Trataba así de justificar y proporcionar argumentos para la revolución, concepto que ya había desarrollado y defendido en su obra *Manifiesto Comunista*, de 1848. Para ello, fundamentó su estudio en la búsqueda de las intrínsecas contradicciones del modo de producción capitalista, las cuales encontró a la luz de los conceptos de mercancía, valor, fuerza de trabajo, salario y plusvalía. Llegó a la conclusión de que los trabajadores, cuya única forma de subsistencia era la venta de su fuerza de trabajo, generaban en la producción de cada mercancía un aumento del valor de ésta, no incluido en el precio pagado por su trabajo. En ese incremento de valor que el proletariado añadía a las mercancías producidas con su trabajo se hallaba el fundamento de los cada vez mayores beneficios de la clase capitalista.

¹⁵ Una de las propiedades características del capitalismo industrial es el intento de incrementar la plusvalía a través de la utilización de la fuerza laboral y de la reducción del costo del trabajo. Para lograr ello el capitalista ha hecho esto de muy diversas formas: aumentando la duración de la jornada de trabajo con igual salario, incrementando la productividad del trabajo a través de mejores organizaciones del trabajo o por el empleo de máquinas, empleando la mano de obra más barata posible empleado a mujeres, niños, trabajadores del Tercer Mundo.

trabajador, la organización y las modalidades de trabajo que son elementos que se tienen en cuenta en la investigación realizada.

II.2.3.2. Alienación

Uno de los mayores problemas al abordar el concepto de alienación es el número de significados que se le atribuyen, quizás por ello se lo suele asociar con una diversidad de otros conceptos. A modo de ilustración, valga tener presente el concepto Durkheimiano de anomia que remite a una alienación vinculada con la estructura normativa, mientras que Marx refiere a la alienación del hombre desde los medios de producción y Fromm habla del aislamiento del hombre desde las ideas, valores o patrones sociales que le dan sentimientos de comunión y pertenencia.

Aún en el somero recorrido por algunos enfoques acerca de la alineación que se presenta aquí dado que el concepto de alineación no es (en tanto tal) centro de interés en la indagación de este trabajo, es ineludible la inclusión de Marx tanto por la importancia de este autor como por el hecho de que la ubica en el ámbito del trabajador, la organización y las modalidades de trabajo que son elementos que se tienen en cuenta en la investigación a realizar.

La contribución de este autor al pensamiento es una de las más importantes tanto por la riqueza de sus aportes como por la respuesta que provocó su obra entre pensadores posteriores de la talla de Weber, Pareto, Durkheim, Mannheim, entre otros, que dieron perfil propio al pensamiento del siglo XX.

Marx en su libro *El Capital* (1999) explora con detalle aspectos que considera fundamentales del sistema capitalista en expansión: sus fuerzas productivas en desarrollo y sus relaciones de producción básicas. Desarrolla la tesis de que en el proceso de la producción material los hombres modifican, junto con las condiciones de su existencia, toda su estructura psicológica. El protagonismo de la división del trabajo y de las maquinarias; el desarrollo de las fuerzas productivas a partir de lo que denominó “cooperación simple”, que luego derivó en la “manufactura”, fue una nueva e importante fuerza productiva a partir de cuyo crecimiento dependían las “fuerzas de producción”. Las viejas formas sociales estaban en descomposición y sus elementos se convirtieron en partes de una nueva organización social del trabajo. Según Marx la transformación del obrero en trabajador parcelario no podía producirse sin originar al mismo tiempo importantes cambios en el carácter y la personalidad del obrero. La posterior división del trabajo se hizo progresivamente más compleja llegando a “alienar” al obrero de sus facultades creadoras y, por ello mismo, disminuyéndolo como ser humano.

La mayor productividad de la nueva organización del trabajo era posible, precisamente, por la división, la clasificación y el agrupamiento de los obreros según funciones específicas. Se da a la organización todo lo que se le quita al obrero en cuanto a habilidad artística, capacidad creadora y facultades reflexivas. La organización se enriqueció como totalidad alienando al obrero de sus facultades individuales: en este recorrido el hombre pierde cada vez más el control del proceso de producción. Con la pérdida creciente de sus facultades humanas creadoras, el obrero contribuye al incremento de la organización productiva.

Marx señala tres tipos de alienación: la relación con su trabajo, con el producto de su trabajo y él mismo y la relación con otros hombres. Es decir, por un lado el trabajo lo aliena, también señala la auto-alienación que se produce no en la relación trabajo-producto sino dentro de la actividad productiva en sí misma, y un tercer aspecto es su alineación de otros hombres. De tal modo, Marx afinó y concretó el significado del concepto de alienación vinculándolo con la deshumanización cada día mayor del hombre en las condiciones del capitalismo industrial.

Si bien el significado de alienación varía entre autores y a veces dentro del mismo autor es usada con distintos sentidos (Seeman, 1959), lo cierto es que se trata de un fenómeno que aunque en términos muy generales se vincula con la articulación de la persona y su contexto, y es uno de los muchos factores que afectan potencialmente la conducta dentro del contexto organizacional, es un concepto que se focaliza en el individuo y no tanto en los sutiles mecanismos organizacionales involucrados en el mismo, que son el centro de interés de esta investigación.

Probablemente el intento más amplio de ordenar definiciones de alienación ha sido el realizado por Melvin Seeman (1959), quien realiza un rastreo con el que pretende organizar el sentido con el que se utiliza al concepto de alienación y facilitar su uso en investigación empírica. Su enfoque toma en cuenta el punto de vista del actor, ello implica que la alienación se toma desde el punto de vista psicosocial. Presenta cinco formas que denomina “básicas” en las cuales encontró que este concepto es utilizado, y estas son:

- carencia de poder,
- carencia de sentido,
- carencia de normas,
- aislamiento y
- autoextrañamiento¹⁶.

El aporte de este autor - que es un punto de referencia a la hora de referirse a alienación- ha sido arribar a la identificación de estos cinco significados del concepto, lo cual permite tener puntos de referencia claros ante el vasto rango de actitudes asociadas con la alienación.

Se le han hecho diversas críticas¹⁷ a Seeman. Algunas de ellas son, básicamente, que los términos que emplea son confusos y se cuestiona la articulación de conceptos provenientes de muy diversos autores de la sociología como Merton, Nettler, Marx, y otros¹⁸.

¹⁶ Carencia de poder remite a la concepción de alienación como la expectativa o probabilidad del individuo de que su propia conducta no pueda determinar la ocurrencia de los resultados o los refuerzos, a los que aspira. Carencia de sentido es cuando el individuo no tiene claro que es lo que debe creer, cuando no encuentra los estándares mínimos para tomar decisiones. Carencia de normas, es un concepto tomado de la descripción que Durkheim hace de “anomia”. Aislamiento, es darle escaso valor a objetivos o creencias que están altamente valoradas en la sociedad. Autoextrañamiento, es cuando una persona se experimenta a sí misma con sentimiento de ajenidad, como si fuera un extraño para sí misma.

¹⁷ Para un mayor desarrollo ver S/A “Political alienation, conceptualization, measurement and correlates”, mimeo, s/f.

¹⁸ Otra crítica que se le hace es que centra su conceptualización de la alienación en su aspecto cognoscitivo (conciencia de separación) sin considerar el aspecto afectivo (sentimientos de frustración generados por la separación). Otra crítica que se le imputa es la de que involucra un serio descuido

También se pueden encontrar algunas críticas a Seeman así como una ilustración de aplicación conceptual y empírica del enfoque subjetivo en un trabajo de Suárez (1973) en el que considera a la alienación como una condición subjetiva o un sentimiento de separación, exclusión o autoexclusión de un objeto social significativo.

A pesar de las críticas, la de Seeman es la sistematización habitualmente más consultada y referida respecto al concepto de alienación.

Otro aspecto es pensar la alienación como uno de muchos factores que afectan potencialmente la conducta dentro del contexto organizacional¹⁹, este enfoque hace necesario enmarcar el desarrollo de la alienación dentro de la organización. Los aspectos de la misma que fomentan tal desarrollo son variables estructurales de sistemas sociales que, en este caso, son las organizaciones formales. Este concepto de organización formal ha sido investigado por Weber bajo el concepto de burocracia y, como la mayoría de los conceptos que este autor trabajó, en términos de tipos ideales.

Con lo señalado hasta aquí se pretende ilustrar cómo el concepto de alienación ha sido abordado y utilizado desde distintos puntos de vista, tanto empíricos como conceptuales, vinculándolo con comportamientos de las personas. Teniendo en cuenta que en la investigación realizada interesó indagar particulares efectos de ciertas dinámicas organizacionales, se debe considerar que la conducta humana se aprende en marcos de acción social que devienen en instituciones, algunas de las cuales son las organizaciones. En este sentido, una organización es entendida como una producción social construida deliberadamente para alcanzar objetivos específicos. Dado que a partir de la era industrial cada vez más gente pasa más tiempo en organizaciones, se comprende la importancia de considerar a las mismas como objeto de estudio y de investigación, entendiendo que su exploración también puede hacer aportes útiles para comprender la conducta humana en la sociedad moderna.

Y, finalmente, mientras la idea de “alienación” se ubica en las consecuencias sobre las personas, en esta investigación interesa enfocar el aspecto organizacional que si bien afecta a las personas no es sobre ellas que se indaga sino “entre” éstas y la modalidad organizacional (sus aspectos materiales y simbólicos) en la que se desempeñan.

II.2.3.3. La organización como instrumento de dominación social. Morgan.

Morgan (1996) habla de la cara desagradable de la organización y utiliza la metáfora de instrumento de dominación social, ubicando a la organización como un lugar donde algunos individuos o grupos han encontrado el medio de imponer su voluntad a los demás. Este autor señala que para algunos teóricos de la organización, esta combinación de logros y de explotación es una característica de la organización a través de todos los tiempos. En su libro “Imágenes de la organización” Morgan (1996) asimismo indica que muchos teóricos e investigadores muestran cómo la organización

conceptual, confundiendo el contenido de las actitudes de una persona (por ej., carencia de sentido, carencia de poder) con varios posibles objetos de tales actitudes (valores culturales, roles sociales).

¹⁹ Ver por ejemplo, Wagoner, s/f.

del mundo moderno está basada en muchas formas de dominación y explotación; de tal modo, las fuerzas de dominación se incorporan en el modo de estructurar organizaciones que explotan a sus empleados y el contexto social y económico en las cuales operan.

Los patrones de explotación actuales son más sutiles, e impactan en los aspectos psíquicos y/o físicos de las personas involucradas, por ejemplo al estudiar las formas de estructurar las oportunidades de los trabajos que producen y reproducen las modernas sociedades, en el modo de formular los daños de las situaciones laborales, los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales y en el modo como las organizaciones perpetúan las estructuras y prácticas que promueven el alcoholismo y el stress mental y social.

Morgan señala que el impacto negativo que las organizaciones tienen en sus empleados y en su entorno, o que las compañías multinacionales tienen unos modelos de desigualdad en el desarrollo de la economía mundial, son generalmente consecuencia de acciones racionales a través de las cuales un grupo de personas busca el modo de incrementar los beneficios o el crecimiento de la corporación.

Señala dos desventajas de apelar a esta metáfora para pensar las organizaciones, una es que puede hacer surgir una asociación con una teoría de la conspiración contra la organización y la sociedad, asignando la responsabilidad a unos pocos poderosos que toman las decisiones. Y una segunda limitación es que se puede generar una equivalencia entre la dominación y la organización, sugiriendo que serían posibles formas no-dominantes de organización.

La fuerza de la metáfora de la dominación es que atrae la atención sobre la doble naturaleza de la acción racional, permitiendo entender que cuando hablamos de racionalidad siempre lo estamos haciendo desde un punto de vista particular, por ejemplo, las acciones que son racionales para el incremento de la productividad pueden tener peligrosos efectos en la salud de los empleados. De tal modo instala una crítica hacia las discusiones sobre las teorías de las organizaciones que se postulan como ideológicamente neutrales, mostrando que hay a menudo un lado "sórdido" en las organizaciones que responden a criterios de excelencia, y sugiere que este lado debería ser objeto de interés por parte de los directivos y de los teóricos de la organización.

Se presentan estas consideraciones respecto a la metáfora de la organización como instrumento de dominación, entendida como un lado "oscuro" o "sórdido" de la organización pues Morgan la vincula con particulares modalidades de organización que tiene impactos en las personas; y en tal sentido es útil pues echa luz sobre aspectos negativos de la vida de las organizaciones aunque hay que subrayar que en este trabajo no se considera que ésto sea inherente a organizaciones como las empresas sino que lo que interesa estudiar es un fenómeno que tiene impactos negativos sobre las personas y a mediano o largo plazo sobre la propia organización. Es así como en esta Tesis se sostiene que las empresas no se desarrollan con el propósito de dañar a sus miembros y que, si ésto ocurre, es un resultado no deseado ni promovido por éstas, sino una consecuencia de una particular dinámica organizacional posible de ser modificada.

II.2.3.4. La empresa competitiva y los sistemas perversos. Etkin.

Jorge Etkin es otro autor que interesa para este marco referencial pues:

- se trata de un prestigioso y reconocido autor argentino que da cuenta de fenómenos específicos de organizaciones en Argentina,
- aborda a las organizaciones contemplando la complejidad que les es inherente así como a los fenómenos que las caracterizan,
- presenta elaboraciones conceptuales acerca de organizaciones competitivas que es un elemento distintivo de las empresas de la actualidad,
- estudia lo que se podría asociar con esta idea de “lado oscuro o sórdido” de las organizaciones al presentar los diversos aspectos vinculados con lo que denomina sistemas perversos en las organizaciones en general y también se focaliza en el perfil de las empresas competitivas en particular, que es la tipología de empresas que interesa en esta investigación.

Etkin (1993, 1996) estudia las tensiones que crea la estrategia competitiva, entendiéndola como un proceso complejo que incluye no sólo las decisiones financieras o comerciales sino también al manejo de los símbolos e imágenes de la organización. Para avanzar en este análisis, establece precisiones acerca de los términos: competencia, competitividad y ventaja competitiva.

La competencia se refiere a la lucha de las empresas para obtener clientes y proveedores en un escenario de mercados que operan como fuerzas externas que las empresas no pueden dominar por sí solas. Frente a tales fuerzas pueden adaptarse o intentar avanzar para conquistar mejores posiciones.

La competitividad se refiere a un atributo de la empresa, es un modo de funcionamiento congruente con la realidad de los mercados abiertos donde hay que enfrentar amenazas y desafíos a diario. Esta capacidad se evalúa a través del nivel de la productividad, la calidad de producción, los costos, el grado de actualización tecnológica, las formas de pensar de sus integrantes y también por la presencia de estructuras flexibles que le permitan desenvolverse en escenarios cambiantes.

La ventaja competitiva es un concepto relativo, la diferencia que una empresa tiene respecto a otras, y respecto a los requerimientos del contexto. Esta ventaja puede consistir en la magnitud y calidad de los recursos, la potencia instalada en los canales de distribución, la ubicación espacial, los menores tiempos de producción o disponer de información clave para los negocios. Mantener y desarrollar esta diferencia o ventaja competitiva es la tarea de las unidades de negocio. Y la integración eficiente e esas unidades en un conjunto, se logra mediante el diseño de la estrategia corporativa.

“En el campo de la economía y los negocios, las ideas sobre competencia, el ser competitivo y las ventajas competitivas son elementos de un modelo conceptual, de una definición estratégica frente a otras organizaciones y también un conjunto de prácticas gerenciales. Todo esto les permite a las empresas lograr sus propósitos y el interés de los sectores dominantes, siguiendo los criterios de eficacia, eficiencia y economicidad. Frente a esta solidez conceptual y práctica, parecería que a nosotros, como expertos, educadores y gerentes, sólo nos queda ahora la elección de una tecnología compatible” (Etkin, 1996:18).

Etkin señala que el modelo de la competitividad empresarial se ha instalado como un orden natural, y que por lo tanto no es discutible y resulta inevitable. Él discrepa con este enfoque y propone su revisión crítica pues considera que se trata de una opción entre otras como por ejemplo lo que el denomina “organización vivible” que es aquella que contrapone a los modelos competitivos de organización que, según desarrolla en sus obras, llevan al sacrificio de sus integrantes.

El modelo de empresa competitiva posee contradicciones que Etkin analiza considerando que si bien éstas pueden poseer un perfil positivo o creativo que resulte en la dinamización de la empresa, también tienen un lado negativo que terminan por afectarla a partir de la sobrecarga de exigencias a sus integrantes. Es así como el discurso competitivo busca la coherencia expresiva en sus mensajes para no dejar lugar a la duda o la crítica, y para que los integrantes admitan el esfuerzo creciente como una exigencia de las fuerzas del mercado y no como una estrategia de la dirección. Por ello resulta de interés estudiar las articulaciones entre las estrategias que se implementan obedeciendo a la lógica empresarial y las realidades sociales y culturales que se construyen a través de las relaciones y las prácticas cotidianas.

Es clave el rol de los gerentes y directivos en la medida en que tienen que atender las exigencias del negocio, resolver las demandas de los clientes y usuarios, y defenderse de sus adversarios o competidores. Etkin²⁰ señala que cuando sólo piensan en sacar ventajas financieras o avanzar en los mercados sin reparar en el impacto social de sus decisiones son responsables de actos irracionales, en términos de los propios objetivos, que plantea el modelo competitivo que siguen.

Este autor señala que el discurso de la competencia dice que para que las unidades económicas sobrevivan, deben adaptarse al medio y funcionar de manera eficiente y efectiva, pensando en los resultados. Define a la competitividad como una metáfora, de tal modo que es una de las tantas ideas que se pueden tener sobre las organizaciones, pero señalando que no tiene nada de natural o inevitable, que no es ni la realidad ni posee un carácter irreversible, pues la lucha competitiva responde a un contexto económico y político, y no a una ley de la naturaleza social. Hablar de empresa competitiva es una calificación general que se refiere tanto a organizaciones que aceptan sus reglas convencidas que son las mejores, como a otras que se aprovechan de esas reglas para alcanzar sus objetivos de lograr ventajas monopólicas.

²⁰ Los problemas que estudia tienen que ver con:

- a) las contradicciones que plantea la propia estructura (paradojas del sistema),
- b) las estrategias de confrontación que llevan a que los miembros razonen la realidad en términos de ataque-defensa,
- c) la idea-fuerza de la adaptación continua, que termina por matar a los principios, de manera que lo que un día es verdadero, al siguiente es falso, porque conviene o es eficaz,
- d) un sistema de relaciones que toma al individuo como un recurso, pero que a la vez lo obliga a un compromiso emocional (“pasión por la excelencia”).
- e) las tensiones y desigualdades que promueve el sistema competitivo, como la ansiedad o el temor, generadas a través de las políticas de personal.

Según este autor, en el razonar competitivo se puede encontrar un enfoque simplista (por lo simplificado de su enfoque que elude la complejidad inherente al campo de problemas que aborda), salvaje (por lo violento que resulta en sus efectos, con impactos en los aspectos materiales y simbólicos de los integrantes de las organizaciones), estratégico (por los intereses en juego), místico (cuando habla de leyes del mercado y sus consecuencias con una retórica casi religiosa) y pragmático (por el valor de la praxis y el enfoque en resultados materiales).

El modelo competitivo –dice Etkin- enfrenta dilemas internos que son una fuente de inquietud para los integrantes de la empresa. Esto sucede cuando se convierte al trabajo en una confrontación, donde hay que dejarlo todo detrás de ciertos objetivos externos, que no son sociales ni personales, sino empresariales o de los clientes. Dado que la propuesta competitiva llama al sacrificio, para poder sostener tal convocatoria es útil apelar a causas trascendentes y a un lenguaje casi místico. Entonces se vive pendiente de los resultados, porque ellos van a marcar la diferencia entre mantener o perder el empleo. También se puede producir una disociación entre las convicciones personales y las exigencias del rol; ya que como hay que avanzar siempre, lo cual en algunas ocasiones implica no prestar atención a los medios para lograrlo o a los impactos sociales que involucre, si se tienen reservas de conciencia estas pueden ser un obstáculo para los resultados.

Ni aún frente a los dilemas y el malestar que producen, no se puede abandonar la lógica de la eficiencia y la eficacia y la economicidad. La empresa de negocios es un modelo de racionalidad en el que no hay lugar para las emociones. Las imágenes y representaciones del credo competitivo que se promueven desde la conducción, se hacen parte de la cultura y la semiología de la organización. Para lograr sus fines se apela a un gerenciamiento sobre los símbolos, que se ejerce de múltiples maneras, algunas explícitas y otras no. Las que son impuestas son efectivas y funcionan porque están sostenidas sobre una base de poder persuasivo y el control de las comunicaciones. Las implícitas, por ejemplo, están presentes en el sistema de recompensas y sanciones tanto económicas como sociales, en los criterios de selección de personal y la capacitación continua. El diseño de una visión compartida, los signos de status y el liderazgo carismático no son sólo técnicas, sino verdaderos dispositivos organizacionales que resultan en efectivos mecanismos de control sobre las imágenes de los integrantes de la empresa.

Se comprende entonces que ser competitivo no es una cuestión de puro mercantilismo, se trata de un mecanismo mucho más complejo que incluye la persuasión de los clientes y el compromiso de los integrantes de la empresa. De allí la importancia de los aspectos simbólicos, las ilusiones y fantasías del personal. En este aspecto los teóricos suelen distinguir entre las empresas tradicionales y las progresistas, mientras que los directivos tradicionales promueven el lucro como la imagen reverencial más importante, las empresas progresistas apelan a lo que Etkin (1996:40) denomina “mástiles totémicos más complejos” pues su personal ya no está pendiente sólo del lucro, sino que se veneran otros valores, tales como el mejoramiento continuo, cero defecto, la calidad total, las ventajas comparativas, la excelencia, el valor agregado o la atención al cliente.

El conflicto sobreviene cuando la prédica recurre a mensajes inaplicables, como cuando se habla de que “el cliente es el dueño” o “la gente es lo más importante que tenemos” que no se traducen en acciones concretas consistentes con tales declamaciones. Son ideas que funcionan en la medida que reducen costos, elevan la producción o las ganancias, se enseñan como valores en sí mismos, como parte de una filosofía, pero se aplican como instrumentos relacionados con los costos, la producción y las ganancias, ejerciendo presión sobre los miembros de la empresa y los competidores. En este escenario no hay lugar para todos, alguien tiene que quedar afuera, y en vistas a justificarlo, el modelo competitivo se ha dado cuenta que es mejor el sacrificio en aras de una causa o un credo antes que de un resultado financiero.

En el modelo ultracompetitivo existe un componente ideológico importante, porque esta forma de empresa no puede basarse en el control físico y personal o en el seguimiento cotidiano ya que demandaría un costo tal que la haría ineficiente. Para lograr los mismos resultados con menor costo se basa en apelar al deseo y la voluntad de competir como guía de acción para sus integrantes.

La mística de la empresa competitiva es una fuerza que se orienta a vencer obstáculos, superar la adversidad, alcanzar las metas sin reparar en sacrificios. Según enseña el modelo y a través del esfuerzo continuado, los integrantes se realizan a sí mismos. La productividad de los individuos contribuye a una meta que está por encima de ellos. Éste enfoque tiene dos lecturas: una es la que lo respalda y otra la que lo critica.

Para quienes acuerdan con la lucha competitiva, ésta es una buena oportunidad para el desarrollo del potencial humano de cada participante, un impulso para que lleguen a ser los mejores.

Por el contrario, los críticos del modelo²¹ señalan los costos de la excelencia, porque llevan al desgaste, la ansiedad y el “burn out” de los actores. Señalan que el modelo ultracompetitivo es generador de paradojas porque emite mensajes contradictorios²².

Si bien no es objetivo en este trabajo indagar en los aspectos psicológicos del conflicto entre los integrantes de la empresa y el esquema conceptual que ésta propone, resulta de interés señalar dos cuestiones:

- a) el carácter estratégico del discurso de identidad, sus fines no declarados como por ejemplo producir tensiones o ansiedades que solo se resuelven trabajando cada vez más,
- b) la adhesión de los empleados que procura apelar a su libre voluntad, pero ello no resuelve la cuestión del forzamiento a ello que imponen las empresas competitivas,

Las prácticas empresariales destructivas se instalan en las organizaciones cuando la norma es pensar sólo en los resultados, en los costos y en la supervivencia. “En estos casos, hay una racionalidad excluyente (la basada en la ganancia) que se expresa diciendo que la misión de la empresa es la de producir bienes, servir a los clientes y luchar para ser los mejores.” (Etkin, 1996:92).

Los gerentes competitivos toman a la capacidad humana como algo que se diseña o se reemplaza; para ellos, las prácticas destructivas son una expresión de la lucha competitiva; no constituyen dilemas sino problemas técnicos. Estas realidades que Etkin denomina “sistemas perversos” (Etkin, 1993) son formas de desviación que se hacen normales en un contexto de lucha y supervivencia carente de valores. Bajo las reglas del “todo vale”, estas desviaciones se hacen una práctica cotidiana. La gente en las organizaciones es calificada con rúbricas propios de un juego bélico: vencedores,

²¹ Como por ejemplo el propio Etkin, (1993, 1996), Aubert y de Gaulejac, (1993).

²² En teoría, los gerentes deben sentir “pasión por la excelencia” que a la vez es algo que los deja indefensos. Por un lado, la empresa se convierte en el universo cotidiano del empleado, algo muy importante, un lugar donde hará su carrera y logrará los ingresos que le permitan vivir y mantener a su familia y también construir una identidad social lo cual crea una fuerte dependencia, y lleva a un esfuerzo creciente. Pero también se incrementan las demandas de la empresa, por ello se crea un equilibrio inestable que desgasta a los individuos, por el temor a perderlo todo y quedarse afuera. Sin embargo, desde la empresa se alienta esta tensión, en tanto sea productiva y mantenga a la gente activa.

perdedores, víctimas. “Se impone el sistema, no por la fuerza física, sino por las reglas de juego, el control de las comunicaciones y los privilegios jurídicos que le dan impunidad” (Etkin, 1993:95).

El discurso competitivo dice que la excelencia, la eficacia y la calidad deberían ser los valores más altos que guían los actos de los integrantes de la organización. La excelencia es considerada un valor no una cuestión técnica. En el dominio de las actividades económicas, la excelencia es algo más que la búsqueda del perfeccionamiento personal; es la condición para intentar la conquista del mercado, satisfacer nuevas demandas de los clientes y el cambio permanente en la tecnología. Los negocios en el modelo competitivo necesitan una excelencia que además funcione y se articule con la estrategia comercial de la empresa.

El discurso de la lucha competitiva introduce en los integrantes la paradoja de sentirse obligados a elegir por convicción viéndose impedidos a buscar o practicar credos alternativos. Pero el discurso de la organización competitiva va más allá de la estrategia de Recursos Humanos, plantea la búsqueda de la perfección como un rasgo presente en la condición humana como una potencialidad que debe desarrollarse. En un ambiente de cambio, no previsible y exigente, la empresa se propone que sus integrantes se unan detrás del proyecto y el ideal colectivo, como contraprestación a recibir seguridad y el reconocimiento de la empresa.

En el nivel de las organizaciones el problema radica en el dilema de la eficacia cuando se la considera como un fin último. El sistema competitivo ha instituido una división entre:

- a) los principios morales o de convivencia en sociedad (el credo) y
- b) las reglas de juego de la competencia (la eficacia). En muchas situaciones, entre estos dos imperativos hay oposición y se convierten en requerimientos contradictorios para los participantes, “lo preocupante es cuando la hipocresía se normaliza y se hace parte del orden instituido” (Etkin, 1993:154).

Muchos de los aportes de este autor son tomados en cuenta para esta investigación tales como por ejemplo las diversas dimensiones en la organización, la búsqueda compulsiva de la eficacia a cualquier costo, el protagonismo activo de los diversos discursos organizacionales, el rol de la imágenes y los aspectos simbólicos involucrados; pero se diferencia de este trabajo pues Etkin propone un modelo de organización al que denomina “organización competitiva” y en otros casos “organización ultracompetitiva”, mientras que esta investigación indaga en cierta modalidad de gestión que promueve demandas excesivas sobre el personal y no en tipos de organización.

II.2.3.5. La perspectiva crítica. Etkin. Aubert y de Gaulejac. Mintzberg.

La vinculación entre organizaciones y dominación, competitividad extrema y diversas modalidades “perversas”, así como muchas de sus consecuencias son motivo de estudio por autores académicos y también por otros vinculados con la difusión general²³, lo cual da cuenta no sólo de la vigencia del problema sino también de la multiplicidad de

²³ Ver por ejemplo: A. Wilson Schaeff, **The addictive organization**, Harper Collins, USA., 1988. B. D. McDonald, D. Hutcheson , **The lemming conspiracy**. Longstreet Press, Inc., USA., 1997.

espacios –y enfoques- desde los cuales se trata de darle respuesta. Es así como el enfoque crítico se propone desarticular discursos y prácticas que son presentadas como inevitables y legitimadas como tales, y a partir de una revisión de los supuestos y las lógicas que las sostienen echan luz sobre aspectos que deben repensarse bajo otra perspectiva.

A modo de ilustración de este pensamiento, en este apartado se presentan algunos autores que están haciendo aportes críticos, algunos de ellos con un enfoque primordialmente organizacional y otros tratando de encontrar respuestas en mecanismos psicológicos. Si bien el aspecto psicológico no se encuadra en el marco de esta investigación, se incluye a modo de ejemplo de la diversidad de lecturas críticas vigentes.

En el marco de la lucha competitiva, la fuerza de los mercados, el espíritu financiero y la ganancia a corto plazo, desaparece la cultura de los principios morales y el deber categórico y se instalan otras prácticas “oscuras”, “perversas” o “egoístas” y las racionalidades para justificarlas. Etkin aborda esta problemática en dos de sus libros (Etkin, 1993 y 1996) con un espíritu crítico constructivo que desde otro enfoque también es presentada por Aubert y de Gaulejac (1993) y por Mintzberg, Simons y Basu (2000).

Esta lectura crítica de los aspectos más oscuros de las organizaciones, echa luz sobre los aspectos éticos involucrados en sus formas de funcionamiento, sobre los supuestos que sostienen las argumentaciones que justifican dichas formas, y sobre el escenario completo que promueven, en otras palabras ambas caras de la moneda.

Nicole Aubert y Vincent de Gaulejac procuraron comprender la dinámica de los procesos que rigen las relaciones entre el individuo y la organización a la que pertenece a partir de investigar el sistema de gestión, las políticas y las prácticas de gestión de personal y la cultura interna de varias empresas, focalizándose en las experiencias de sus ejecutivos y estudiando la dimensión psicológica con enfoque psicoanalítico.

Estos autores dan cuenta de la vinculación entre los fundamentos del mundo managerial y la sociedad que los sustenta y los mecanismos sociológicos empleados por las empresas denominadas “excelentes” y que actúan sobre el comportamiento y emociones de sus miembros produciendo de este modo los individuos que necesitan para funcionar. Echan una luz crítica sobre el constante pedido a las personas de la empresa a hacer cada día más y que se superen sobrepasando lo que se les exige y cómo las personas dedican todas sus energías a amoldar sus actuaciones a los parámetros por los que van a ser juzgadas, o sea los objetivos y los resultados.

Mintzberg, Simons y Basu, por su parte, dicen que a partir de la década de los '90 se experimentó una glorificación del autointerés, denigrando el interés hacia el progreso social, la codicia fue protagonista, las empresas ignoraron las responsabilidades sociales a favor del interés de los accionistas, estos autores que hablan de este perfil bajo el nombre de “Síndrome egoísta”, desafían la idea de sociedad que glorifica el egoísmo y quieren promover otra característica a la que encuadran como tan humana como aquella: el compromiso.

Según estos autores, el síndrome de egoísmo tomó las corporaciones, la sociedad y las mentes. Se pudo erigir porque se apoya en cinco medias verdades²⁴ que parten de un punto de vista estrecho sobre el ser humano, entendiéndolo meramente como “Hombre Económico”; de un punto de vista distorsionado de los valores reducidos al valor del accionista, de una particular visión del liderazgo como heroico o dramático, de una mirada sórdida de las organizaciones, a las que denominan “esbeltas e infames” y de una visión ilusoria de la sociedad, asimilada a la imagen de una creciente marea de prosperidad.

Mintzberg, Simons y Basu dicen que dado que la prosperidad no es sólo económica, no puede ser medida sólo con promedios. También debe ser contemplada desde su costado social y de su vinculación con la distribución.

Concluyen señalando que este cálculo de autointerés tan glorificado en estos tiempos, debe ser desafiado no en tanto se lo entienda como “una” explicación de la sociedad sino cuando se lo pretende imponer como “la” única explicación. Proponen desafiar la glorificación de la codicia, no a que existan los deseos materiales, ni los retornos a los accionistas, los liderazgos o la eficiencia productiva, ni a la prosperidad económica incluso tampoco pretenden cuestionar al egoísmo, sino a cada uno de estos aspectos como fines en sí mismos.

Este “Síndrome egoísta” resulta útil para pensar los supuestos que sostienen los discursos y las prácticas que promueven y reciclan las demandas excesivas sobre el personal y en las narrativas que lo legitiman.

Por su parte, Etkin (1996:303) habla del orden destructivo de la organización y señala que se establece a través de múltiples factores que coexisten, incluso cuando estos factores sean antagónicos. Remite a las tensiones provocadas y sostenidas por la estructura competitiva, las que llegan a un nivel enfermante para sus participantes. Es el caso de las empresas que niegan el libre albedrío de sus miembros, pero que al mismo tiempo le exigen un autosacrificio voluntario. Se les niega capacidad para distinguir entre el bien y el mal, pero también se les acusa de traición o culpa. Esta dualidad implica que cualquier elección tiene un padecimiento para el actor, a quien en tal marco se le propone optar por el menor de los males. Etkin (1996:304) subraya que el problema no está en la mente de los miembros, sino en una relación que muestra diversas lógicas encontradas.

En coincidencia con Mintzberg, Simons y Basu, Etkin (1996:155) señala que en el ambiente competitivo, los recursos y relaciones de fuerza sólo están orientados hacia el éxito y los resultados, y las decisiones se justifican o legitiman hablando de las fuerzas del mercado. Es difícil que en esas fuerzas se encuentren otros valores que no sean los económicos.

Los mandamientos y el credo interno no son auténticos, porque resultan de una actitud interesada que responde al diseño y no al consenso. Son una forma de adoctrinamiento que se relaciona con los propósitos del negocio, de tal manera, la organización sigue pensando sólo en los resultados, en la eficacia, en el desempeño. El mensaje es que

²⁴ Los autores hablan de “fabrications” expresión en inglés de connotaciones despectivas, que aquí se traduce como fábula o media-verdad.

siempre hay que mantener la orientación hacia los fines comerciales, por eso se señala que en el sistema competitivo no hay lugar para las reservas de conciencia.

La lectura crítica que realizan estos autores se inclina fuertemente en un caso a aspectos organizacionales (Etkin, Mintzberg et.al.) y en otro caso aspectos psicológicos (Aubert y de Gaulejac) involucrados en un particular escenario organizacional cuyas consecuencias son negativas para las personas.

Dado que en esta Tesis se estudian aspectos organizacionales y no psicológicos, en el caso de los aportes de Etkin y Mintzberg et. al, son vinculables con el mismo pues sus aportes si bien remiten a modelos de organizaciones han sido útiles para pensar un aspecto del perfil “oscuro” o “perverso” de las organizaciones –vinculado con una particular modalidad de gestión y no con la “naturaleza” de las mismas - las cuales en lo cotidiano ejercen fuertes presiones y sobre-exigencias que recaen fundamentalmente sobre los mandos medios y altos, con los argumentos de dar respuesta a la Misión de la empresa amparados en las demandas del negocio. Tal modalidad se legitima a sí misma en la vigencia de discursos y/o “medias-verdades”, al decir de Mintzberg et.al., que por estar naturalizados no se someten a revisión crítica reciclándose de modo constante.

En una apretada síntesis de lo presentado hasta aquí en este Marco Referencial podría señalarse que el interés en vincular la motivación y la productividad (Mc Gregor) las actuales modalidades de gestión cluden el enfoque de motivación tal como se lo entendía en las teorías modernas – que debía ser estimulada “externamente” en respuesta a cierta idea de “naturaleza humana”- aunque implícitamente aluden a esta noción sólo que instalándola en la propias personas – remitiendo a la idea de automotivación- y se orienta a involucrar todos los aspectos de la persona - intelectuales, afectivos, volitivos (Aubert y de Gaulejac, Etkin, Gephart Jr.)- generando impactos en los psiquismos (Aubert y de Gaulejac) y promoviendo particulares narrativas sostenidas por medias-verdades (Mintzberg et.al) que responden a la idea de que No Hay Alternativa (Gephart Jr.) del Pensamiento Único que naturaliza discursos y prácticas invisibilizando su producción social (Etkin) y en consecuencia a la posibilidad de ser modificados, por lo cual se legitiman así como la promoción y reciclado de las demandas excesivas sobre el personal. Este estudio procura echar luz sobre las especificidades de este fenómeno – circuitos y mecanismos presentados en las Conclusiones- y sobre la circulación y naturalización de los discursos y prácticas que lo promueven y con ello aportar a su desarticulación. Para ello es clave tener presente que las teorías y las prácticas vigentes responden a específicos paradigmas y metáforas desde los cuales son entendidos (o semi entendidos) las organizaciones y sus fenómenos (Morgan, Peiró) y que dar cuenta de la especificidad de este fenómeno implica la necesidad de:

- hacerlos visibles,
- tener presentes los cambios de enfoques de discursos y de prácticas contextuales y organizacionales (Argyris, Etkin, Peiró, Hofstede, Gephart Jr.)
- reconocer la complejidad de contextos organizaciones y del propio fenómeno (Etkin, Mintzberg, Aubert y de Gaulejac, Peiró)

Para avanzar en este Marco Referencial, es necesario puntualizar que en este escenario la función de Recursos Humanos de las empresas cumple un rol estratégico clave, por lo cual en los siguientes apartados se desarrollan los distintos aspectos involucrados en ello.

II.2.4. El rol de Recursos Humanos en el cambio

Tal como se ha desarrollado hasta aquí, el discurso competitivo sostiene que las empresas para sobrevivir deben adaptarse al medio y funcionar de manera eficiente y efectiva, pensando en los resultados.

Para lograrlos, el camino de las estrategias gerenciales presenta múltiples versiones, siguiendo revoluciones tecnológicas y modos de pensar²⁵. El management no ha seguido un crecimiento lineal, sino que su camino presenta rupturas conceptuales, propias de cada tiempo²⁶. Si bien el tema de la competitividad es actual, en el fondo continúa el mandato histórico de seguir el orden que resulta de la relación entre el poder y el saber. En cuanto a la racionalidad de los gerentes, ellos siguen tomando a los criterios de eficiencia y efectividad como guías para sus decisiones.

Para alcanzar los objetivos organizacionales se requiere del estudio y aplicación de la metodología que ofrecen el comportamiento y desarrollo organizacional así como la administración de recursos humanos, ya que sólo con el esfuerzo individual sin un esfuerzo el conjunto no podrán ser alcanzados tales objetivos.

En los últimos años hay un discurso muy difundido que establece que las empresas deberán ser cada vez más globales, más flexibles, tendrán que contar con tecnologías y sistemas de información más avanzados, con un mejor enfoque para prevenir los riesgos y finalmente una mejor comunicación y comprensión de las expectativas de los cuatro actores principales de su gestión: los clientes, su personal, los proveedores estratégicos y sus accionistas.

Para lograr que sus procesos de cambio sean exitosos, las empresas tienen que tener en cuenta varios aspectos simultáneamente: por un lado el costado estratégico del negocio con el cual tiene que encontrar nuevas formas de abordar el mercado globalizado y dar satisfacción a las nuevas demandas de los clientes; y por otro lado tendrá que reorganizar los procesos y las tareas para que cada área de la empresa responda los nuevos desafíos. Asimismo, es indispensable la incorporación eficiente de tecnologías informáticas y también deberá prestarse especial atención al aspecto humano de la empresa, al cual se considera como aspecto diferencial y la única ventaja competitiva sostenible en los nuevos escenarios.

Es así como el área, o función, de Recursos Humanos ha tenido modificaciones en su concepción y definición a lo largo de los años y actualmente se sigue repensando su lugar estratégico en la empresa. Ulrich (1997:53) habla de la naturaleza cambiante de los recursos humanos y señala que responden a un modelo para múltiples roles.

²⁵ Se ha pasado desde el taylorismo a las "recetas motivacionales" en las relaciones humanas. Del enfoque fabril, al sistema sociotécnico. De las decisiones óptimas, a la idea de la racionalidad limitada. Del modelo mecanicista, a la visión sistémica. De la pirámide a la estructura matricial. Del diseño de estructuras al manejo de la cultura. De la eficiencia a la productividad total. De la calidad total a los cinco ceros: cero desperfectos, cero retrasos, cero defectos, cero burocracia, cero stock. La mutación de la gerencia: de instrumento a rol protagonista. De la organización neurótica a la organización inteligente y la pasión por la excelencia. De la excelencia al chaos management.

²⁶ Para ampliar este aspecto, ver Gantman, 1994.

Los desafíos de la función de Recursos Humanos de las empresas se pueden sintetizar en que deben responder a una alineamiento estratégico, lo cual implica la entrega y/o desarrollo del capital humano que permita que la empresa sea cada día más competitiva, que opere con la máxima eficacia y que lleve a cabo su misión y estrategia favorablemente.

En el actual escenario de alta competitividad un desafío al que hay que dar respuesta es lograr que la empresa gane ventaja competitiva. Ulrich y Lake (1990) proponen la idea de Capacidad Organizacional, que se refiere a la habilidad de una compañía de gerenciar a la gente para ganar ventaja competitiva. Construir esta “capacidad organizacional” implica focalizar los procesos y sistemas internos de la organización para conocer las necesidades del cliente y asegurarse que las capacidades y esfuerzos de los empleados están dirigidos hacia el logro de los objetivos de la organización entendida como una totalidad. De este modo, los empleados llegan a ser un recurso clave para la competitividad que se sostendrá a través del tiempo.

En este enfoque confluyen conceptos de administración del desempeño y capital intelectual, y fundamentalmente, se trata de una perspectiva que considera a las personas como un elemento clave para el logro de los objetivos de la empresa y para dar respuesta a las exigencias competitivas y crecer.

De tal modo, se entiende que el incremento de la efectividad organizacional está vinculado con un cambio organizacional planificado que involucra a la gente, con lo cual específicamente se busca incrementar la performance organizacional a través de intervenciones que se proponen el mejoramiento de la calidad del entorno de trabajo, cambios positivos en las actitudes y motivaciones del personal y que, al menos en las intenciones, tienen como otro objetivo la promoción de su salud y bienestar. En esta Tesis se presenta una investigación que da cuenta de una dimensión organizacional que impacta de forma negativa en el bienestar de las personas, específicamente de los ejecutivos y también en la propia organización.

En el management moderno, en lo que hace a la gestión de los Recursos Humanos, hay un enfoque que tiene gran vigencia: la administración del desempeño, que puede ser abordada desde diferentes perspectivas, una de sus conexiones es con una herramienta de gestión denominada administración por objetivos, de la cual uno de cuyos aspectos característicos es la Gestión por Competencias.

II.2.4.1. Administración por objetivos

Se puede coincidir con Baron (1986:502) cuando afirma que junto al sentido común es posible afirmar que las personas y las organizaciones tienen más oportunidad de lograr metas importantes si éstas están claramente especificadas. Los que pueden considerarse principios básicos, son ignorados en muchas grandes organizaciones; en ellas los objetivos están establecidos en términos muy generales (p. ej., lograr alta eficiencia, tener una imagen pública positiva) y se presta poca atención a la tarea de especificar a qué se refieren específicamente. Como resultado, los empleados de todas las jerarquías tienen dudas respecto a lo que se está tratando de cumplir, y la organización entera puede andar a la deriva.

Los costos potenciales de tal incertidumbre fueron señalados por Drucker (1954) hace varias décadas cuando puntualizó que los objetivos organizacionales no siempre son

obvios o evidentes, y por ello, deben ser definidos cuidadosamente y claramente, siendo ésta una parte clave del gerenciamiento, quizás la parte más importante de todas.

En la actualidad, la mayoría de los expertos en el uso de administración por objetivos acuerdan que se apoyan en cuatro temas centrales. Primero, es crucial que los gerentes y sus colaboradores acuerden sobre objetivos y metas específicas. Las situaciones en las cuales solamente los gerentes son quienes los establecen no son consistentes con el espíritu de la administración por objetivos. Segundo, los objetivos seleccionados deben ser medibles, con límites temporales y vinculados con un plan concreto para su logro. Tercero, el progreso hacia esos objetivos se debe medir sistemáticamente y de manera regular. Finalmente, cada responsabilidad de los empleados debe ser claramente definida en términos de los resultados que ellos esperen alcanzar. En suma, la administración por objetivos se focaliza en el desarrollo de objetivos específicos, medibles, con planes para alcanzarlos, y asesoramiento regular para el progreso hacia ellos. En este sentido, es completamente consistente con la noción general de que siempre se debería tratar de conocer hacia donde se está yendo antes de iniciar el recorrido.

Teniendo en cuenta estos rasgos que le son característicos, su uso puede considerarse como una técnica de desarrollo organizacional. Cuando se usa de esta manera, la administración por objetivos involucra cuatro pasos distintos. Primero, a las personas involucradas en estos programas se les provee con una información básica de sus principios y de sus procedimientos principales, ellos permiten una orientación adecuada para su uso. Segundo, los colaboradores y los supervisores se encuentran en sesiones cara-a-cara para discutir objetivos alternativos, y seleccionar aquellos que consideren los más importantes para la organización o su unidad específica. A esta altura, deben establecerse los pasos específicos para alcanzar esos objetivos. Tercero, después de algunos intervalos predeterminados, se evalúa el progreso hacia esos objetivos y se brinda feedback (este paso debe ser repetido en diversas y diferentes ocasiones). Finalmente, se hace una evaluación de todos los resultados, y en el contexto de esta información, se seleccionan objetivos a futuro. Así, este proceso se orienta al logro de resultados, en donde los objetivos no se definen en términos de actividades, es continuo, con nuevos objetivos que reemplazan a los anteriores que han sido logrados, o que se acordó en que eran inalcanzables.

II.2.4.2. Administración del desempeño

La administración por objetivos tiene puntos de contacto con la administración del desempeño²⁷, también conocida como performance management. Ésta es un conjunto de elementos de la gestión organizacional que acopla la administración por objetivos con la gestión por competencias, permitiendo especificar, revisar y mejorar de manera continua los desempeños organizacionales, grupales e individuales conducentes al logro de la misión empresarial.

²⁷ La literatura sobre este tema es amplia, ver, por ejemplo, J. Boyett, Y H. Conn, **Maximun Performance Management**, Glenbridge, U.K 1995. A. Danniels, **Performance Management**, Performance Management Publications., USA, 1993. Hay Group, **Personas, desempeño y pago**, Paidós, Bs. As., 1997. P. Senge, **La quinta disciplina en la práctica**, Granica, Bs. As.1995. G. Hamel, y C.K. Prahalad, **Compiendo por el futuro**, Ariel, Bs. As., 1994.

Una organización desarrolla un programa de administración del desempeño cuando a partir de sus definiciones fundamentales (estrategia, estructura y cultura) formula sistémicamente el sistema de objetivos, indicadores y competencias que permiten planear, guiar, medir y mejorar el desempeño.

Los elementos fundamentales de un sistema de administración del desempeño son tres:

- a) objetivos, que tienen como finalidad guiar el desempeño hacia el logro de la estrategia organizacional. Para su formulación debe haber una explicitación de la estrategia de la organización. Primero se fijan los objetivos de la dirección, luego los de la gerencia, la jefatura, etc.. Cuando se revisan y formulan los objetivos se debe hacer a través de la visión por procesos y la lectura de las vinculaciones clave entre proveedores y clientes, internos y externos.
- b) Las competencias, que tienen tres finalidades. La primera es la de orientar el desempeño a través de la definición de los comportamientos requeridos por la organización. La segunda es la de controlar riesgos, ya que los objetivos pueden ser logrados en el corto plazo mediante comportamientos inapropiados perjudicando de ese modo el desempeño organizacional en el futuro. La tercera, es la de explicar los desvíos de los objetivos a partir de la identificación de los comportamientos disfuncionales de una persona o grupo.

Es necesario, como prerrequisito, que la organización posea definiciones, explícitas o implícitas pero conocidas, acerca de cuál es su sistema de valores que opera respaldando al sistema de comportamientos.

- c) Los indicadores de gestión que tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y los comportamientos requeridos para el logro de las estrategias organizacionales.

Aquí se advierte la articulación entre administración del desempeño con la administración por objetivos, pues la existencia de tal sistema es indispensable para determinar cuáles son los mejores indicadores de gestión.

A su vez, el sistema de competencias basado en el sistema de valores de la empresa, permite especificar los comportamientos requeridos. Respecto a la Gestión por Competencias, es la aplicación del modelo de competencias como una herramienta de gestión, con tres finalidades principales:

- orientadora de la gestión de las personas, a partir de la comprensión cuales son los comportamientos concretos que deben asumir para alinearse con las necesidades del negocio;
- dirección de la gestión de recursos humanos (realizada por el área de recursos humanos) alineando todas y cada una de las funciones específicas para generar, mantener y desarrollar en el personal de la empresa las competencias requeridas por la estrategia del negocio,
- y finalmente, guía la gestión de recursos humanos (realizada por cada supervisor o jefe o gerente al dirigir al personal a su cargo) alineando todas y cada una de sus funciones de conducción para generar, mantener y desarrollar las competencias requeridas por la estrategia del negocio.

Las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que debe tener una persona para desempeñarse exitosamente en un puesto

determinado en una empresa determinada, y se encuentran definidos y descriptos mediante patrones de comportamientos observables.

La forma más tradicional de administrar programas de Performance Management es a través de la vía jerárquica. El supervisor inmediato es habitualmente la persona que comunica y valida los objetivos, transmite las competencias requeridas, monitorea, da feedback y coaching, revisa el desempeño y participa activamente en el diseño de las acciones para su reingeniería. También es habitual que el jefe del supervisor inmediato se comprometa interviniendo en fases críticas de validación y eventualmente en procesos de feedback. Cuando a este nivel jerárquico se le suman otros actores ocurre una revisión y feedback de perspectiva multinivel (también denominada evaluación 360 o feedback 360).

A la idea de administración del desempeño hay que articularle el concepto de medición del desempeño, que en muchos aspectos se confunden. Algunos desempeños se miden a partir de indicadores de naturaleza individual, pero hay otros que sólo pueden ser medidos a partir de indicadores de desempeño grupal, sobre todo en la medida que las organizaciones dependen cada vez más del trabajo en equipo, de funciones interdisciplinarias, de la administración de procesos donde intervienen diferentes personas o grupos con un objetivos en común.

En lo que hace al gerenciamiento de una organización desde la perspectiva del Performance Management, Daniels (1989) considera que un modo ideal de organización es aquel donde todos los empleados podrían describir la misión de la organización, junto a los valores y principios, y podrían decir con precisión los objetivos de la compañía, para sus departamentos, y para sus propios trabajos. Imagina también que los empleados podrían mostrar específicamente (e incluso apelando al uso de gráficos) lo que ellos están haciendo en cada momento para incrementar las probabilidades de que la organización sea exitosa. Para este autor es clave hacer del Performance Management un modo de vida para la compañía. La responsabilidad de brindar feedback y ayudas no es exclusiva de los gerentes sino de todos – de gerentes a colaboradores, de colaboradores a gerentes - pares a pares, empleados a clientes y empleados a vendedores.

De tal modo, el performance management o administración del desempeño es considerada una herramienta útil y poderosa, pues facilita que las personas desde sus puestos de trabajo realicen sus tareas alineadas con la estrategia y aportando a su mejoramiento, y contribuye a la transformación de las intenciones en planes concretos y en acciones.

La administración del desempeño se vincula no sólo con la gestión por competencias sino también se puede relacionar con otra idea que se ha impuesto con mucha fuerza en los últimos años: el capital intelectual.

II.2.4.3. Capital intelectual

Desde la década de los '90 se ha instalado cada vez con más fuerza la idea de la organización inteligente, abierta al aprendizaje (Senge, 1992), concepto vinculado con la capacidad de sobreponerse a las dificultades, reconocer amenazas y enfrentar nuevas oportunidades. Autores como Peter Senge, Peter Drucker y Alvin Tofler, entre otros, desde hace años vienen anunciando que las empresas y los puestos de trabajo

del futuro se organizarán en categorías vinculadas con la intensidad de conocimiento que utilicen. Drucker (1996) afirma que el saber convencional se considera a la vez un recurso clave tanto en lo personal como en lo económico y que se convierte en el único recurso significativo; indica asimismo que el nuevo significado del saber está vinculado con el servicio y con los medios de obtener resultados sociales y económicos. Este autor también señala que mientras los incrementos en productividad hasta hace pocos años se lograron a partir de mejores aplicaciones del esfuerzo humano; los incrementos de productividad para el nuevo milenio serán intensivos en conocimiento (Drucker, 1999)

En este contexto de las sociedades del conocimiento, es relevante el capital intelectual de las organizaciones, el cual se define como la suma de los conocimientos que poseen todos los integrantes de una empresa y le dan a ésta una ventaja competitiva, lo cual será el perfil de la empresa del tercer milenio (Brooking, 1997). Así, en muchas empresas, el valor no residirá en los activos materiales, sino en los inmateriales, la empresa del tercer milenio focaliza su valor en su fuerza de trabajo a partir de sus conocimientos.

El capital intelectual incluye conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia y las competencias con que cuentan los individuos y que se puede aprovechar para crear riqueza. Los elementos más valiosos del trabajo son las tareas esencialmente humanas, como las de intuir, juzgar, decidir, crear o establecer relaciones. En tal sentido, se puede considerar que invertir en una empresa significa comprar un conjunto de talentos, actitudes, capacidades e ideas; es decir, capital intelectual, no físico o material.

En lo que hace al presente trabajo, interesan especialmente la gestión estratégica y la gestión de recursos humanos, por la estrecha relación que tienen entre sí y con el tema que se investiga; la primera es imprescindible para identificar y desarrollar jerarquías de objetivos y para saber cuál es la mejor manera de utilizar la filosofía de gestión, los procesos y la cultura corporativa como capital intelectual y también para definir las recomendaciones para la reestructuración del mismo. La gestión de recursos humanos es fundamental para asegurar que la organización contrata, administra y vela por la evolución de activos valiosos para utilizarlos dentro de la compañía y para localizar profesionales externos cuando sean necesarios.

Dave Ulrich (1998) propone una definición de capital intelectual, que permite eludir ciertas imprecisiones que a veces tiene este concepto y al mismo tiempo lo hace mensurable, cuando presenta la ecuación: capital intelectual = capacidad x compromiso. De este modo, se puede evaluar la capacidad, conocimiento o habilidad de una empresa, unidad o persona durante un período determinado y evaluar el compromiso con los objetivos y propósitos de la organización.

Considerado como el compromiso y la capacidad de los trabajadores, forma parte de cómo cada empleado piensa y trabaja y de cómo una organización crea políticas y sistemas para lograr que se cumpla su cometido.

El compromiso implica involucrar la energía emocional y la atención de los empleados; en una época de fuerte competencia hay una gran demanda de energía física, psíquica, e intelectual al personal, para lograr el éxito de la compañía. Estas exigencias no son siempre contempladas de forma adecuada lo cual deriva en stress, agotamiento e incluso patologías orgánicas.

Es interesante señalar que cuando Dave Ulrich despliega el concepto de capital intelectual, plantea una polarización entre gerentes y empleados, y focaliza su atención en éstos últimos desdibujando las fuertes demandas que recaen sobre los managers como consecuencia del escenario de alta competencia y desdibujando también su necesidad de atención eficaz de sus exigencias también incrementadas. Cuando menciona que este concepto involucra capacidad y compromiso por parte de los empleados, refuerza la idea de que es legítima la alta exigencia sobre el personal, justificándolo con el argumento de las presiones competitivas. En esta investigación se tiene en cuenta este aspecto no visibilizado por este autor, al estudiar las particulares dinámicas organizacionales que generan demandas excesivas sobre los ejecutivos, las que de alguna forma impactan en el capital intelectual de la compañía que está conformado, también, por la capacidad y el compromiso de sus gerentes.

A la hora de encarar acciones para generar y desarrollar los recursos humanos de las organizaciones vinculadas con estos escenarios de desarrollo de competencias y capital intelectual, los países de la región deben enfrentar distintos retos. Aún así, más allá de las particularidades de regiones y países, parecería que el rol de los recursos humanos de las empresas constituye un factor clave a la hora de pensar en su perfil competitivo y también en su productividad.

II.2.4.4. Los Recursos Humanos y la productividad

Otro de los problemas vinculados con los resultados de la empresa es el de la productividad. Son varias las razones a las cuales se les atribuye el deterioro de la misma, e incluyen recursos físicos, recursos financieros y recursos humanos. Lo remarcable es que la mayoría de tales razones se relacionan con los recursos humanos, por lo tanto, se considera que el mejor despliegue, uso y manejo de los recursos humanos se puede encontrar una oportunidad para mejorar la productividad de las empresas, entendiendo que se trata de un problema complejo que no responde a una única causa.

Con la intención de predecir y explicar y en consecuencia contar con las herramientas como para poder mejorar y manejar al comportamiento humano productivo, se han planteado varias teorías psicológicas que han servido de respaldo para el diseño y la implementación desde planes de motivación hasta estrategias de gestión gerencial²⁸, aunque la motivación de las personas es un problema que todavía no ha logrado resolverse.

²⁸ Uno de los planteos más conocidos es el de Mc Gregor con su Teoría X y Teoría Y que ya ha sido presentado en un apartado anterior (II.2.1.1.). Otra de las teorías más conocidas es la de F. Herzberg, (1966), quien sugirió que los trabajadores se sienten motivados por dos tipos de factores. Unos son los factores de satisfacción e incluyen el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el progreso. El otro grupo son los denominados factores de higiene, que pueden ser causantes de insatisfacción, incluyen la supervisión, las relaciones interpersonales especialmente con los supervisores, las condiciones de trabajo, la seguridad laboral los beneficios y el salario. Otra es la teoría de la equidad (Baron, 1986) está conformada por un conjunto de conceptos e hipótesis relacionados con cómo es percibida la justicia. Según esta teoría, la principal fuerza motivadora es la lucha por lo que se considera justo o equitativo; en tal sentido, trata de explicar las relaciones entre personas y grupos y los efectos que pueden derivarse de una desigualdad percibida.

Existe una variedad de teorías psicológicas vinculadas con la productividad, el objetivo de los distintos enfoques es procurar predecir el desempeño, manejarlo, diseñarlo y mejorarlo, pero no existe ninguna teoría psicológica general sobre la productividad por lo cual la aplicación de las existentes en todo caso es necesario hacerla aplicándolas a determinadas personas en particulares situaciones.

Para abordar el problema de la productividad, en la literatura sobre el tema se menciona la necesidad de tener presente al ciclo de empleo completo. La complejidad inherente no sólo al proceso involucrado en el ciclo de empleo sino a los comportamientos de las personas en el trabajo no se pueden abarcar en su totalidad, pues la conducta humana es el complejo resultado de cualidades individuales (aptitudes, competencias, personalidad) y de factores situacionales (puesto de trabajo, política de personal, contexto dentro y fuera de la organización) que resultan en la eficacia dentro de la organización.

Es importante señalar que cuando se habla aquí de la selección, se está haciendo referencia a un proceso que ocurre a lo largo de la vida laboral de la persona, pues ocurre cuando se produce la contratación inicial y cada vez que es evaluado, ascendido, trasladado o asignado a un cargo diferente. Este proceso involucra evaluación y valoración del personal²⁹.

Tradicionalmente se habla de evaluación del desempeño como un proceso formal donde la organización, mediante su línea jerárquica de conducción, revisa el desenvolvimiento de un empleado comunicándole logros y aspectos a mejorar, y tiene como finalidad anexa operar como motivador. Los programas de administración del desempeño³⁰ integran esta tradicional herramienta dentro de un proceso más amplio que abarca todo un período y no una evaluación que se realiza en un momento puntual en el año.

²⁹ Debido a que a veces estos conceptos se confunden, es necesario hacer algunas precisiones en torno a sus acepciones (Levy Loboer, 1992):

- Evaluar remite a cinco acepciones.

- Significa medir.
- Significa determinar el grado de congruencia entre los resultados y los objetivos que se persiguen en un proceso de selección e incluye enfoques cuantitativos y cualitativos.
- Asimismo da cuenta del dictamen de uno o de varios expertos que actúan a modo de peritos determinando que la selección ha sido correcta y equitativa.
- También se refiere a acumular y tener actualizados los datos que permiten comprobar si el proceso de selección resulta efectivo y útil respecto a las necesidades y objetivos de la organización y de los trabajadores.
- Y finalmente, significa cuestionarse periódicamente el sentido y propósito de la labor profesional que se lleva a cabo a través de los distintos procesos de selección que se diseñan e implantan. Es un enfoque que se sustenta en el debate, la confrontación, la negociación y el consenso entre la dirección de Recursos Humanos, los representantes sindicales y los expertos en evaluación del personal.

Valoración del personal tiene que ver con el reconocimiento, estima, aprecio que se atribuye a los méritos y aportaciones de una persona en su puesto de trabajo o en la unidad a la que está asignada. Desemboca en un sistema de retribuciones, ascensos o compensaciones que se implanta en la organización para retribuir a cada cual según sus méritos.

La evaluación del personal y la valoración del personal son, por lo tanto, dos enfoques y dos momentos claramente diferenciados en una dirección estratégica y competitiva de los Recursos Humanos.

³⁰ Ver en esta Tesis el apartado II.2.4.2.

Las decisiones referentes a la selección, la evaluación, la dirección de una carrera profesional, la designación para un puesto o incluso la orientación hacia una formación determinada son de capital importancia, tanto para la organización como para el individuo. Cualquier decisión relacionada con un individuo supone una evaluación y valoración de sus aptitudes, de los conocimientos adquiridos, su personalidad y sus cualidades sociales. En este proceso está involucrada una doble adecuación, por un lado la adecuación de los métodos utilizados para juzgar la capacidad de adaptación de los individuos al puesto o función que se le destina y para evaluar las posibilidades de éxito que tiene en el desarrollo laboral en que se encuentra. Y simultáneamente la adecuación con los objetivos específicos de la organización, que están contenidos en su Misión, Visión y Valores.

Asimismo, hay que señalar que un aspecto sensible de estos procesos es que están directamente relacionados con el nivel de exigencias al que estarán expuestas las personas y que afectan no sólo al ámbito laboral sino que impactan en la vida total de los individuos, involucrando lo que se denomina Calidad de Vida.

II.2.5. Demandas y calidad de vida

El exceso de demandas impacta en las personas no sólo en lo que hace a su desempeño en la empresa sino que las afecta en todos los ámbitos de sus vidas, en lo que se estudia con la denominación “calidad de vida”. Este es un concepto utilizado en diversas áreas como la salud, la educación, la economía y el mundo de los servicios en general. Para su estudio se ha trabajado en la definición de indicadores que tuvieran en cuenta condiciones objetivas de tipo económico y social y también elementos subjetivos³¹.

En lo que hace específicamente a la problemática de la dedicación requerida por las organizaciones, la misma es resaltada por Dave Arnott (2000:7): “Hay una conciencia designada para inducir a las personas a dedicar más y más de su tiempo y talento y una lealtad emocional a la empresa, a expensas de su propia vida privada, su familia y su comunidad. Es un culto a la empresa”. El tema del compromiso con la organización y sus implicancias, en las que ciertas veces no sólo no se logra el objetivo buscado, sino que se logra exactamente lo contrario, también fue analizado en un artículo referido al capital intelectual³² por Dave Ulrich (1998:3): “Crear compromiso implica involucrar la energía emocional y la atención de los empleados. Se refleja en cómo los empleados se relacionan entre sí y sienten por la empresa. En muchos casos, las presiones competitivas que requieren un mayor compromiso del empleado realmente lo reducen. La competencia demanda más de los empleados; deben ser más globales, responder mejor al cliente, más orientados al aprendizaje y al trabajo en equipo, más productivos, etc.”.

Gareth Morgan sostiene (1991:284): “más de cincuenta millones de horas de trabajo se pierden anualmente por enfermedades profesionales, con un costo de miles de millones de dólares. En un estudio realizado con 12.000 participantes de diferentes lugares del mundo, por la Universidad de Harvard en 1991 (Moss Kanter, 1997:237), se corroboró

³¹ Para ampliar estos aspectos consultar por ejemplo los trabajos del Instituto Universitario de Integración en la Comunidad, de la Universidad de Salamanca.

³² Respecto a este tema Ver II.2.4.3.

que “las empresas quieren productividad, las familias desean tiempo. Las mayores tensiones entre el trabajo y la familia se centran alrededor de las demandas de tiempo por ambas partes, los intercambios negociados que suponen trabajar los fines de semana, interrumpir vacaciones o quedarse hasta tarde en la oficina”

Doc Childre y Bruce Cryer en su libro *From Chaos to Coherence* (2000:17) señalan: “Como consecuencia de todos los cambios organizacionales como reestructuraciones, fusiones, adquisiciones, cambios de liderazgos o simplemente malas decisiones, la productividad de las horas ha bajado un 75%, de 4.8 horas por día a 1.2 horas diarias. Asimismo el estrés genera entre el 75 y 90% de las visitas a los médicos de acuerdo con lo que señala el Instituto Americano del Estrés. El costo de las consecuencias del estrés en las empresas de Estados Unidos es de doscientos mil millones de dólares al año...En el reporte de las Naciones Unidas se llama al estrés derivado del trabajo como la enfermedad del siglo XX”

Childre y Cryer brindan más datos: “De acuerdo con un reciente estudio, en Inglaterra el 60% de los gerentes trabaja en exceso, el 52% reclama que sufre por trabajar demasiado, cuando en 1993 era del 40%. El 40% de los hombres sienten que no le dedican suficiente tiempo a su casa. Más del 50% cita al balance entre su hogar y el trabajo como estresante. Asimismo, el 47% considera que su trabajo se ha incrementado considerablemente el último año. En Canadá, por lo menos doce mil millones de dólares son gastados cada año en costos relacionados con estrés. En ese país, el 46% de las mujeres y el 36% de los hombres dicen estar muy ocupados laboralmente como causa fundamental del estrés.” Aportan más datos: “En un estudio de reciente difusión, el 44% de los trabajadores encuestados, cree que la cantidad de trabajo que tienen es excesiva, el 46% está preocupado por su posible despido y el 55% teme por el futuro de su empresa. Asimismo, se señala que el 42% de los trabajadores de USA ha buscado un nuevo trabajo a consecuencia de las dificultades para mantener un balance entre su vida personal y la laboral”

“Según el U.S. Bureau of Labor Statistics, el estrés tiene un costo para los empleadores estimado en diez mil dólares por año por trabajador. Asimismo el National Institute for Occupational Safety & Health estima que el 40% de la fuerza laboral de los Estados Unidos está afectada por el estrés, convirtiéndola en la causa número uno de enfermedades laborales” (Wojak, 2001:2).

Estos datos ilustran una característica distintiva de las demandas de estos tiempos: la excesiva presión que se ejerce sobre los ejecutivos con constantes exigencias de tiempo, trabajo, multiplicidad de desarrollo de habilidades, muchas veces contradictorias unas con otras y logro de objetivos que, desde su misma formulación, se conoce que son imposibles de ser cumplidos.

En este sentido, se podría suponer que esta situación que va contra la posibilidad de respuesta y en consecuencia contra las posibilidades factibles de desarrollo de la persona involucrada, podría producir como resultado su infantilización. Suárez, Gallart, Góngora, et. al.(s/d), quienes retoman Argyrys, sostienen que las demandas de las organizaciones formales que se caracterizan por ser contradictorias con el crecimiento individual llevan a generar individuos infantilizados y dependientes. Esto implica que se fomentan actitudes de pasividad, dependencia de los otros, intereses erráticos, perspectivas de corto plazo, falta de conciencia de sí mismo. Asimismo, las

innovaciones tecnológicas, tan presentes en los actuales escenarios laborales en general y en las compañías multinacionales en particular, tienen como una de sus consecuencias el favorecer el desarrollo de fenómenos de regresión en los ejecutivos, ya que están las 24 horas del día trabajando bajo una supervisión estrecha de teléfonos celulares, correo electrónico, contestadores telefónicos aunque ellos no lo perciban. Son trabajadores las 24 horas del día, siempre bajo la mirada de alguien, aunque no esté físicamente presente.

En cuanto a la relación individuo-organización, estos autores señalan que si bien ambos componentes pretenden hacer óptima su propia expresión, ocurre que la organización ubica a los individuos en condiciones que son promotoras de infantilización antes que de adultez³³.

Las consecuencias sobre las personas, han sido estudiadas por distintos autores tales como Martínez Cortez (1983), Llosa (1999), Moorhead y Griffin (1998) y Freudenberg (1980) entre otros. Se han estudiado numerosos fenómenos negativos, algunos de ellos son: estrés, adicción al trabajo, burn-out, infantilización, karoshi, los cuales remiten a impacto sobre las personas³⁴ pero esta investigación no se propuso investigar estas afecciones.

³³ Las condiciones citadas en el texto son: carecen prácticamente de control sobre el mundo de su trabajo o acción cotidiana, se espera que sean pasivos, obedientes y subordinados, se espera que sólo hagan uso de unas pocas habilidades superficiales (constancia, disciplina, conocimiento de las normas y rutinas, etc.), se espera que realicen productivamente sus actividades en condiciones que están al borde de la quiebra psicológica, a lo que los autores comentan que se trata de condiciones mucho más acordes con los niños de nuestra cultura que con las necesidades de los adultos.

³⁴ *Estrés*: entendido como agotamiento físico general producido por un estado nervioso. El término estrés fue acuñado por el médico austriaco Hans Selye en el año 1956, tomándolo de la física. En este sentido es importante considerar el Síndrome General de Adaptación y las maneras como responde cada persona, Fernando Martínez Cortez (1983:31) sintetiza los cuatro conceptos: 1) Reacción insuficiente: **distress** por defecto, 2) Reacción excesiva: **distress** por exceso, 3) Reacción equilibrada: **eustress**, 4) Preparación para nuevas situaciones: **prostress**.

Es un fenómeno que ha sido muy estudiado y abordado en sus distintos aspectos, como apunta Teobaldo Llosa (1999:31) “de la misma forma que Selye estudió el fenómeno en sus aspectos fisiológicos, Cox y Mackay lo estudiaron en sus aspectos psicológicos”.

Una buena definición de estrés es brindada por Gregory Moorhead y Ricky W. Griffin (1998:226): “El estrés está causado por un estímulo, que puede ser tanto físico como psicológico, y depende de la manera en que responde el individuo. En general se define al estrés como la respuesta de adaptación de la persona a un estímulo que genera excesiva demanda psicológica o física a él o a ella”. Siguiendo la misma línea que otros autores, desarrollan también los conceptos del Síndrome General de Adaptación con sus tres etapas: alarma, resistencia y agotamiento. Es importante destacar que los diferentes textos hacen referencia al estudio realizado en 1967 por Holmes y Rahe donde tipifican el monto de estrés que genera cada uno de los acontecimientos críticos de la vida, muchos de ellos relacionados con aspectos laborales.

Adicción al trabajo: es una relación entre el empleado y su trabajo estructurado sobre bases adictivas. Kathryn Tyler (1999:37) en un artículo publicado en la revista HR Magazine apunta: “La adicción al trabajo es trabajar hasta la exclusión de todo aquello que sea ajeno al mismo. Es una adicción que genera una obsesión con el trabajo que lo involucra emocional y físicamente”. Asimismo, hace una referencia a las consecuencias organizacionales que trae el trabajo de los adictos al trabajo, especialmente cuando están en el lugar de jefes: “Crean más estrés, *burn out* y baja en la moral”.

Burn-out: retirada psicológica del trabajo en respuesta a la insatisfacción y el estrés excesivo. Tal como lo describió Herbert Freudenberg, quien definió el concepto, en su libro *Burn Out, cómo derrotar el alto impacto del éxito* (1980:13): (la persona afectada por burn out) “Es alguien en un estado de fatiga o frustración generado por la devoción a una causa, tipo de vida o una relación que falló en la producción de su recompensa esperada”. Asimismo, el mismo autor en un libro posterior, lo define (1985:30) así: “Es

Las consecuencias de la problemática involucrada en las demandas a las que deben dar respuesta los ejecutivos así como el impacto en diversos aspectos de la salud, han captado la atención de los investigadores en forma reciente y señalan estadísticas preocupantes. Si bien respecto a la Argentina existen pocos datos ciertos sobre la misma, a modo de ilustración de su importancia vale señalar que en un estudio publicado en Diciembre de 2000 (Korn Ferry International, 2000) y presentado en el Foro Económico de Davos del 2001, para el que fueron encuestados 4500 ejecutivos de diferentes países acerca de cuáles consideran ellos que son los factores que generan mayor probabilidad de retención y compromiso con sus empresas, *el balance entre la calidad de vida y trabajo* figura en primer lugar con el 86% de respuestas como muy importante o extremadamente importante, seguido por la recompensa económica, seguridad en el trabajo y satisfacción personal.

Aún así, la falta de límites entre vida laboral y personal es considerada de al menos dos formas distintas en distintos foros de pensamiento sobre la vida laboral, y son contrapuestas entre sí.

Uno de los enfoques es el que no lo enmarca como un problema partiendo de entender que *“el logro de grandes cosas requiere de sacrificios que son ajenos a la idea de algo sencillo o relajado”* (Homan, 1998) y que involucra el avance sobre la vida privada. Desde este enfoque, en lugar de buscar el balance –al que se asocia con límites (boundaries) debilidad y quejas- lo que se propone es establecer *“estándares para determinar lo que cada uno espera de sí mismo incluso cuando esas conductas puedan durar más que su propósito”* (Homan, 1998). Este es un enfoque que legitima una concepción de competitividad que involucra el avasallamiento de la vida personal, legitimando las condiciones de trabajo que promueven stress y naturalizándolas postulando que son inevitables para alcanzar el éxito.

Otro de estos enfoques es el que lo enmarca como un problema que debe ser resuelto y para ello se ha instalado la idea de “balance entre la vida laboral y la vida personal” que

un consumo y un desgaste de la energía. Es una extenuación nacida de las exigencias excesivas que pueden ser autoimpuestas o venir impuestas externamente por parte de la familia, trabajo, amigos, amantes, sistemas de valores o por la sociedad, que reducen la propia energía, los mecanismos que utilizamos normalmente para hacer frente a las situaciones, y los recursos internos. Es una sensación que viene acompañada por una sobrecarga de estrés y que termina por afectar a la propia motivación, las actitudes y el comportamiento”.

Asimismo, hay otros fenómenos vinculados con estas situaciones de sobreexigencia laboral mencionados por diferentes autores en algunos textos de aparición en los últimos años:

Karoshi: “Literalmente morir sobre el escritorio en el que uno trabaja y es considerado como una crisis de salud nacional en Japón, afectando a decenas de miles cada año” (Childre, 2000:19)

Pruebas de amor: aportes adicionales que las organizaciones demandan a sus integrantes como prueba de su fidelidad definido por McDonald y Hutcheson (1997) y por Aubert y Gaujelac (1993).

Muertos vivos: individuos dejados de lado en las organizaciones pero no al extremo de prescindir totalmente de ellos. citado por Aubert y Gaujelac en *El Coste de la Excelencia* (1993).

Streen: mezcla dolorosa del estrés de los jóvenes y el *spleen* - depresión por aburrimiento profundo de los ancianos- también presentado por Aubert y Gaujelac en la misma obra.

Mal de amores: Aubert y Gaujelac en el mismo texto describen el fenómeno en el que ejecutivos que se brindaron enteramente a sus empresas durante muchos años y son desvinculados, sorpresivamente para ellos.

Executive Dropout: Definido por Turcotte (1986:21) “Es lo que se denomina deserción ejecutiva. Algunos ejecutivos prefieren sembrar maíz o girasol en lugar de dirigir una empresa.”

parte de entender que ambos espacios pueden sostener líneas divisorias sin que ninguno invada al otro y siendo posible el desarrollo de cada ámbito y el logro de éxito.

II.2.5.1. Balance entre la vida laboral y la vida personal

Para alcanzar y conservar un balance entre vida personal y vida laboral se considera que es pertinente la implementación de programas específicos³⁵. Hasta el momento, diversas empresas han implementado distintas iniciativas para generar balance, aunque ninguna de ellas puede generar un efecto positivo si no está soportada por un marco organizacional coherente en el tiempo. Aún contemplando esta coherencia, muchas de ellas han sido exitosas en algunas empresas y han fracasado en otras.

Un estudio reciente sobre el desbalance entre vida laboral y personal (Caviglia, 2003) señala que se ha constatado que no existe balance entre vida laboral y vida familiar en los ejecutivos de empresa en Argentina. Frente al mismo hay cierto nivel de resignación considerando al problema como irresoluble, postergando los intereses personales en pos de los objetivos profesionales, lo cual afecta la vida familiar. En esta investigación se encontró que en general las empresas no se ocupan ni promueven el equilibrio entre vida laboral y vida privada, pues la preocupación principal es la supervivencia económica o la maximización de la ganancia, sin una clara conciencia de las consecuencias sociales de estas conductas. De tal modo, los valores declarados por las empresas no siempre reflejan la real ideología de las mismas.

Este modo de enfocar al problema, al igual que lo que ocurre cuando se indaga por estrés en sus diversas manifestaciones tal como se advierte en los estudios relevados, se hace a partir del supuesto que hay una brecha entre los individuos y la organización, que ésta es una mera mediadora entre los sistemas sociales y las personas y que la responsabilidad recae sobre los individuos. Este enfoque tiene mucha fuerza y llega incluso a presentar una fuerte tensión entre dos polos que aparecen casi siempre como antagónicos: lo individual y lo social, de tal modo que en muchos casos se termina psicologizando problemas que – aún involucrando a las personas y sus respuestas a diversas situaciones – exceden en mucho el marco estrictamente individual. Y en otros casos se los sociologiza, ignorando la diversidad inherente a la incorporación del “factor humano” en los problemas a estudiar.

En este trabajo, por el contrario, se entiende que existe una íntima vinculación entre ambos polos y que cualquier intento por “separarlos” o intentar vincularlos sólo mediante “enlaces” artificiales son intentos que desvirtúan la complejidad que le es inherente. El foco del presente trabajo está puesto en una modalidad actual de gestión que promueve una específica dinámica organizacional empresaria que genera consecuencias negativas para las personas y para la propia organización, que es un resultado no deseado ni buscado por las empresas. Se señala que las consecuencias involucran tanto a las personas como también a la organización, dado que no se trata de una relación unidireccional sino que incluye a actores sociales y a organizaciones e impacta en ambos.

³⁵ Para el siguiente desarrollo se ha consultado a Tirigal, (2000).

La investigación se interesa por el exceso de demandas sobre el personal ejecutivo que la dinámica organizacional despliega como modalidad de gestión, e involucra aspectos subjetivos y objetivos vinculados con la noción de competitividad actualmente vigente en las empresas.

II.2.6. Organizaciones y competitividad

Más allá de las diferencias que existan entre las distintas empresas, se puede considerar que un común denominador entre ellas es que se trata de organizaciones alineadas con la idea de competitividad. En este sentido, en las últimas décadas ha habido una notable tendencia de cambio hacia la competitividad, que actualmente se considera indispensable para enfrentar y sobrevivir a las hostiles situaciones de los escenarios presentes.

Si bien esta investigación no se encuadra en las especificidades del desarrollo de los negocios, se considera necesario incluir algunas consideraciones que den cuenta de la íntima vinculación entre las demandas que el posicionamiento en la competitividad organizacional plantea a las empresas, y en lo que hace a su gente.

Levy(1989, 1990) señala que la competitividad empresaria implica un proceso de planeamiento que se relaciona con la innovación. Para ello se deben contemplar las necesidades de los clientes actuales y potenciales –intermedios y finales- y articular los mejores medios para servirlos, esto requiere dos habilidades fundamentales: la habilidad de trabajar en equipo y la habilidad de cambiar. Afirma que la competitividad es un estado superior de eficiencia, efectividad, cohesión y plasticidad que permite incrementar el valor económico de la empresa, un imperativo presente en las empresas que lleva a que los ejecutivos sean empujados a prestar más atención a cómo mejorar la competitividad de sus compañías, a desarrollar acciones concretas para obtener resultados tangibles y con la mayor velocidad posible.

Levy³⁶ señala que decir que la competitividad sea “organizacional” implica que es responsabilidad de todas y de cada una de las personas de la empresa. Para alinearse en esta dirección, la empresa tiene que tener presente incluir en la descripción de tareas de cada cargo del organigrama la responsabilidad que ese cargo tiene en la protección y mejora de la competitividad de la organización. Y, fundamentalmente, la competitividad es resultante de la interacción entre esos cargos. Vale decir, incluye lo interdisciplinario, lo interfuncional, y lo internivel. El proceso de planeamiento de la competitividad es considerado un elemento clave y vital para la compañía, es una de las actividades de las que depende la supervivencia de la firma. Esto da cuenta de que se constituye en un elemento que puede operar como estímulo y al mismo tiempo como presión.

³⁶ La metodología que usa Levy la llama “Ciclo de Planeamiento de la competitividad organizacional”. Consta e diez pasos sucesivos: 1) Análisis del contexto, 2) Competitividad del sistema, 3) Determinación de claves críticas. 4) Revisión de la Misión o su Formulación. 5) Construcción de una Visión Común. 6) Formulación de Objetivos. 7) Competitividad de los negocios. 8) Competitividad de las funciones, 9) Programas de Acción Táctica, 10) Revisión del Proceso.

El planeamiento de la competitividad organizacional es un proceso que se da en tres planos simultáneos: un plano cognitivo, en el que los miembros de la organización mejoran su comprensión del contexto tratando de escapar a los modos de pensamiento estereotipados (Senge, 1992); un plano socio-cultural, en el que intervienen valores y actitudes algunas veces trabajados y compartidos, otras veces fraccionados y opuestos entre sí; y un plano político, que incluye el poder de influenciar en la determinación de objetivos y en la asignación de recursos.

Vale decir que la competitividad de la empresa sólo es posible a través de su gente, lo que en el mejor de los casos implica su desarrollo individual y grupal y en el peor su manipulación en aras de lograr los objetivos del negocio³⁷.

Definir la estrategia es definir los propósitos de la organización, es la lógica económica de la empresa. Es un encadenamiento de propósitos de mayor a menor amplitud: el propósito permanente es la creación de valor; el siguiente, como medio para lograrlo, es la determinación de la Misión. Ésta incluye la determinación del portafolio de negocios y el posicionamiento de cada uno, de ella surgen, también como instrumentos, los objetivos operativos. La definición de la Misión es la decisión estratégica capital y básica³⁸.

Las habilidades distintivas son los recursos críticos que deben ser continuamente protegidos, consolidados y ampliamente comunicados entre todos los miembros de la organización, atravesando áreas de negocio, funciones y niveles. Las habilidades distintivas tienen que ver con la Cultura de la empresa, ya que su protección y consolidación continua deben ser una prioridad de la Alta Dirección, de manera tal que llegue de forma consistente a todas las unidades de negocios, en todos los niveles y en todas las funciones.

Tal como se ha mencionado, la estrategia de la compañía consiste en la definición de la Misión, ésta incluye la decisión del portafolio total de negocios y del posicionamiento individual de cada negocio y, por último, la determinación de los objetivos operativos.

Para determinar los objetivos es necesario antes incluir la idea de Visión. Visión es la determinación de la empresa deseada. Para que la estrategia se transforme en acción,

³⁷ Para ampliar consideraciones críticas, ver II.2.3.4. y II.2.3.5.

³⁸ En su versión más técnica, los pasos para formular la Misión de la organización son los siguientes:

- Determinación de los mercados que son actualmente considerados atractivos para la empresa. Estas son las Áreas Estratégicas de Negocios.
- Determinación de cuáles segmentos de esos mercados son atractivos y cuales no lo son, tanto actualmente como a futuro,
- Determinación de cuáles son los actuales Factores Críticos de Éxito en los segmentos elegidos. Estos son las cosas que hay que tener y saber para poder crear valor económico en esos mercados.
- Determinación de cuales serán los productos que serán posicionados en cada segmento de cada mercado.
- Determinación de las áreas geográficas servidas.
- Determinación de las Habilidades Distintivas requeridas y disponibles para cada producto de cada Unidad Estratégica de Negocios. Son las cosas que se tienen y que se saben y que posicionan a la empresa en ventaja por sobre sus competidores. Por ello se dice que de las habilidades distintivas de la empresa brotan las ventajas de competitividad.

deberá estar presente en las guías de comportamiento diario que le ayude a la gente a decidir qué hacer en cada situación. Para ello se necesita establecer cómo se relaciona la estrategia con la cultura y con: el conjunto de la estructura de la empresa, los sistemas de información y los procesos gerenciales. Vale decir, conocer el grado de compatibilidad que hay entre las vinculaciones de cultura, organización y estrategia (cultura-estrategia, estrategia-organización, cultura-organización). Por eso los especialistas sugieren que la estrategia, los valores culturales y la organización deben ser formulados simultáneamente, lo que quiere decir que cuando se formula o revisa la estrategia, paralelamente se debe revisar y reformular o mantener la cultura y la organización.

Por todo esto, la determinación de la Visión consiste en la explicitación de cómo se pretende que sea la Estrategia, la Cultura, los Recursos, la Organización y los Mercados de la empresa en el futuro. De tal modo, puede decirse que una empresa tiene una Visión cuando ha podido definir cuál quiere que sea su identidad empresarial.

Pero no es suficiente con que la Cultura y la Organización estén claramente explicitadas, es imprescindible que sean consistentes con el comportamiento cotidiano de la empresa, el cual se articula con el valor de la competitividad entendido como un compromiso individual asumido por cada uno con sus superiores, con sus colaboradores y consigo mismo. De tal modo se “cierra el círculo”. También es importante destacar que las empresas hablan a su gente sobre los objetivos económicos, competitivos, financieros, etc. que han sido determinados en su estrategia, e incluso muchas consiguen que la gente acepte esos objetivos. Pero esto no resulta suficiente, pues lo que se demanda es que esa gente establezca un compromiso emocional con las pautas estratégicas, que considere a los objetivos como propios; lo cual se consigue a través del compromiso emocional con la Visión completa.

La Visión sirve para articular los cuatro centros de responsabilidad de la empresa: los accionistas, los clientes, los miembros y la sociedad. Recién ahora es posible definir objetivos que sean verdaderamente operativos, que sirvan para trabajar. Los objetivos establecerán las formas que permitan cubrir las brechas entre lo que se es actualmente y lo que se quiere ser a futuro.

Finalmente, cabe subrayar que todos los cargos, todos los roles, todas las áreas, todas las funciones y todas las tareas, impactan en la competitividad. En este marco, si bien es muy importante tener en cuenta a todas las áreas, se considera especialmente importante pensar, en particular, en los roles de los gerentes, pues se consideran modeladores de la mejora continua.

Se ha intentado dejar en claro el lugar clave que se le asigna a la competitividad organizacional para la identidad de la empresa e incluso para su propia supervivencia. Así como las inevitables vinculaciones, a veces sutiles y a veces explícitas, entre los diversos sectores de la compañía y el lugar protagónico de las personas que la componen, en particular de sus ejecutivos (responsables de su elaboración, implementación, sostenimiento y resultados), quienes se ven constantemente exigidos a actuar con velocidad y eficacia.

II.3. Metodología¹

II.3.1. La investigación cualitativa

Las ciencias sociales cuentan con dos grandes estilos de investigación para producir conocimiento: el cuantitativo y cualitativo. Los dos poseen prestigio y utilidad y su elección depende, fundamentalmente, del tipo de preguntas de investigación efectuadas. El estilo de investigación elegido en este estudio, para analizar las características de un fenómeno de gestión empresarial, correspondiente a organizaciones con características complejas, multidimensionales y multicausales (Gephart, 1996), es el cualitativo.

La investigación cualitativa es un estilo de investigación con derecho propio. Se desarrolla en diferentes disciplinas, campos de estudio y a través de variados géneros. Así, adquiere relevancia en la antropología, psicología social, ciencias de la educación, medicina, sociología, economía; en los campos de salud, educación, pobreza, religión, trabajo; y se expresa, principalmente, a través de diversos géneros o escuelas: etnografía, interaccionismo simbólico, teoría fundada en los datos, estudio de casos, método biográfico, etnometodología y, lingüística (Marshall, Rossman, 1999; Denzin, Lincoln, 1994; Flick, 1998).

No obstante las distintas manifestaciones en disciplinas, campos, géneros, tiene un conjunto de características que se dan en una o otra manifestación, pero se puede afirmar que tiene dos cualidades esenciales: 1. produce datos descriptivos ricos, que por su transparencia se reconocen como “imágenes fieles a la vida”, o como una “descripción íntima de la vida” (Geertz, 1989), captando las respuestas a los interrogantes de investigación en el “fino detalle de la vida en vivo” (Geertz, 2002) y se basa en “las propias palabras de las personas habladas o escritas y la conducta observable (Taylor y Bogdan, 1986); 2. el análisis de todo ese material es no matemático, las conclusiones se obtienen de las interpretaciones de datos pertenecientes a casos estratégicamente elegidos.

Además, la investigación cualitativa: a. intenta captar el significado de las acciones de los individuos o grupos a partir de su propia definición, de su propia subjetividad, interpretado por que él/ellas/ellos creen que suceden las cosas, o por que ellos hacen lo que hacen (Geertz, 2002), evitando así, la atribución, total, de sentido por parte del investigador; b. capta el conocimiento en forma, preferentemente, inductiva, ya que el contexto conceptual con su herramienta teórico ilumina y sensibiliza la realidad sin constreñirla, de modo tal que en el transcurso del trabajo de campo puedan surgir nuevas categorías conceptuales y/o, en forma interactiva se puede enriquecer, ampliar, o crear nuevos conceptos; y c. adopta una posición naturalista, no intrusiva, al realizar el trabajo de campo, utilizando técnicas como la observación, entrevistas abiertas, análisis de documentos, filmaciones, fotos, estableciendo en general una relación directa con los entrevistados, esto es, “cara a cara”, surgida de esta copresencia. Si bien esta cercanía puede dar lugar a lo que se denomina “interactividad”, o sea, influencia en las respuestas de los entrevistados o en las observaciones, el investigador, para evitarla, despliega un conjunto de técnicas para contrarrestar estos y otros posibles sesgos.

¹ La metodología se diseñó a partir de los lineamientos brindados por la Lic. Nora Mendizábal y otros investigadores, en el Seminario Externo de Metodología Cualitativa, del Ceil-Piette-Conicet, 2002-2004, dirigido por la Dra. Irene Vasilachis de Gialdino.

Dado que es un estilo de investigación adoptado cuando existe poco conocimiento sobre un tema o se desea su reconsideración, utiliza un diseño flexible, emergente, más que fuertemente prefigurado, que puede ir reformulándose en el transcurso de la investigación al ser capaz de captar sucesos inesperados. Tiene en cuenta los condicionantes contextuales de toda interacción social, eludiendo así, análisis sociales aislados y sin historia; finalmente, y no menos importante, este estilo de investigación permite captar el proceso a través del cual la realidad es construida por los actores, evitando de este modo considerar lo social como naturalizado, como algo no discutible, inevitable, que no se somete a revisión crítica y, por lo tanto, se reproduce constantemente.

Este tipo de investigación es útil cuando se desea examinar o reexaminar un tema que ha sido poco comprendido por la bibliografía y es necesario analizar sin fuertes preconceptos, y que dada su complejidad requiere ser estudiado en forma holística. El habitual análisis por variable implicaría particionar el tema seleccionando algunas variables operacionalizadas, que funcionando artificialmente como causa y efecto, empobrecen y despojan la compleja relación que se desea estudiar.

Por estas razones el complejo fenómeno de gestión organizacional, derivado de una determinada dinámica organizacional que da lugar a demandas excesivas hacia el personal, especialmente hacia sus gerentes, amerita ser estudiado en forma holística, analizando las continuas interacciones de los actores, la forma en que son modelados por la organización a partir de las reglamentaciones y normativas y como ellos reaccionan respecto de la organización. Esta perspectiva permite analizar determinados ejes temáticos e indagar y/o captar nuevas ideas. Un análisis por variables desnaturalizaría y empobrecería el fenómeno e implicaría conocer, definir y organizar causalmente de antemano un conjunto de variables operacionalizadas, a la luz de una teoría presupuesta que podría no dar cuenta del problema estudiado.

Así mismo, dado que se trata de un fenómeno muy actual, favorecido por los grandes cambios estructurales ocurridos en la última década, necesita ser analizado: 1. especialmente, en su unicidad, para determinar sus mecanismos internos; 2. en forma inductiva para permitir que surjan las nuevas dimensiones y subdimensiones necesarias para su caracterización; y 3. a través de un proceso que capte el modo en que se instala y recicla el circuito de dinámica organizacional analizado.

11.3.2. Los interrogantes

El interrogante fundamental que guía el estudio puede plantearse de la siguiente manera: ¿Qué características tiene el fenómeno de gestión organizacional en las empresas que genera en los recursos humanos múltiples demandas de tiempo y dedicación?

Además nos preguntamos sobre:

¿Cómo impactan estas características en los recursos humanos?

¿Qué características tienen los perfiles organizacionales de las empresas analizadas?

¿Cómo se vincula la índole de los mandatos institucionales que fomentan el tipo de relación, con la peculiaridad y cantidad de demandas?

¿Cómo es la dinámica organizacional relacionada con la gestión analizada?

¿Cuáles son las condiciones de posibilidad para la existencia del mismo?
¿Cómo es el proceso de instalación y reproducción de este estilo de gestión?

II.3.3. Los géneros seleccionados

Dentro del estilo de investigación cualitativa se utilizaron dos géneros: Teoría Fundada en los Datos (Glaser, Strauss, 1967; Strauss, Corbin, 1990) y Estudio de Casos (Yin, 1984; 1993; Stake, 1995; Hamel, J.; Doufour, S. y Fortin, 1993).

La teoría fundada en los datos (Grounded Theory), es un género que permite en forma inductiva generar conceptos, siguiendo determinadas reglas: recolección de datos y análisis comparativo constante, codificación, muestreo teórico y saturación teórica. Según las propias palabras de los autores se refiere a:

“Una teoría derivada inductivamente del estudio del fenómeno que representa. Es descubierta, desarrollada, y provisoriamente verificada a través de la recolección y análisis sistemático de datos pertenecientes al fenómeno. Por lo tanto la recolección de datos, el análisis, y la teoría se hallan en una relación recíproca”
Uno no comienza con una teoría y luego la prueba. Se comienza con un área de estudio y se permite que emerja lo que es relevante para esa área” (Strauss, Corbin, 1990:23).

La selección de las unidades de análisis no es probabilística, sino teórica a través de lo que se denomina: muestreo teórico, que es definido por los mismos autores como:

“El proceso de recolección de datos para generar una teoría por medio de la cual el analista a la vez recoge, codifica y analiza su información y decide qué datos escoger inmediatamente después y donde encontrarlos” La selección de datos es controlada por la teoría emergente ya sea sustantiva o formal.

Por lo tanto se desprende que las categorías conceptuales surgen en el interjuego de la búsqueda de información y el análisis constantes, por lo tanto, las categorías encajan -“fit”- en los datos, y explican -“work”- la realidad estudiada. Ellas representan la realidad y se tornan comprensibles. Surgen, en primer lugar, de forma inductiva, y luego que se ha formado la categoría conceptual principal, “core category”, se enriquece con la especificación de dimensiones y subdimensiones, y se confrontan deductivamente con los datos nuevamente. Por lo tanto se “verifica”, se “valida” durante el transcurso de la investigación.

El muestreo es intencional y finaliza cuando no es necesaria una unidad de análisis más para generar teoría, pues se ha llegado a lo que ellos denominan “saturación teórica”.

4. El estudio de caso

Dada las características del fenómeno de gestión a estudiar se necesitaba contar con empresas, relevantes teóricamente, que permitieran efectuar el análisis.

Se eligió el género “estudio de casos” que es apropiado cuando “el fenómeno estudiado no se puede distinguir de su contexto” (Yin, 1993). Además es apto para entender fenómenos sociales complejos, como aquellos a los que aluden las preguntas de investigación, y se pueden retener las

características holísticas y el sentido de los hechos de la vida real, a partir de la observación y de la subjetividad de los actores entrevistados.

Así, este género garantiza la posibilidad de preservar la totalidad de los aspectos relevantes, la unicidad. No fragmenta en partes lo complejo para estudiarlo, y luego lo une para dar cuenta del fenómeno total, como una sumatoria de elementos.

En esta indagación no se desea estudiar a las empresas, sino a un fenómeno que se da en ellas y que se refiere en el supuesto que nos ocupa, a un estilo especial de gestión. Estamos, por lo tanto, frente a lo que se considera un estudio “instrumental de casos” (Stake, 1995), ya que se utiliza la empresa como medio y no como fin intrínseco de estudio.

11.3.5. Los criterios de cientificidad

Si bien la investigación cualitativa es un estilo de investigación con derecho propio, la evaluación de esta forma de producir conocimiento se hace de acuerdo a los usuales criterios de cientificidad. Pero estos criterios deben ser redefinidos. De esta suerte, la validez, la generalización, la confiabilidad y, la objetividad, se expresan en términos de: credibilidad, transferibilidad, dependencia, y confirmabilidad (Seale, 1999).

La validez, en su nueva acepción, se refiere a la credibilidad del conocimiento construido, haciendo esfuerzos por controlar los diversos sesgos o amenazas a la validez. Así, Maxwell (1996) manifiesta: la validez se refiere a la “*corrección o credibilidad de una descripción, conclusión, explicación, o interpretación*”. Se deben dar garantías para diferenciar hechos creíbles de hechos no creíbles y tener la posibilidad de testear los relatos contra el mundo. Para lograr ésto se utilizan diversas estrategias: buscar casos negativos, solicitar el control proveniente del grupo estudiado, someter los hallazgos a la lectura crítica de colegas y emplear lo que se denomina “triangulación” o combinación de diferentes metodologías para la observación de un mismo fenómeno.

La validez externa o generalidad, se debe redefinir como la posibilidad de “transferir” el conocimiento a situaciones similares, ya que a través de una rica descripción de las situaciones sociales y de sus contextos, los investigadores o lectores pueden ver la posibilidad de realizar dicha transferencia de resultados. Es interesante distinguir entre generalidad interna y externa. La primera se refiere a la posibilidad de generalizar al interior del lugar o grupo estudiado. Este sería el objetivo principal del estilo de investigación cualitativa. La segunda, se refiere a la posibilidad de extender, transferir, la teoría a otros contextos (Maxwell, 1996).

Con respecto a la confiabilidad o dependencia, este criterio se logra a través de la posibilidad de auditar los documentos y materiales que les permitieron a los investigadores construir el conocimiento. Finalmente, la neutralidad o confirmabilidad, implica la posibilidad de demostrar por un conjunto de recursos -triangulación, por ejemplo- que el conocimiento obtenido está de acuerdo a la perspectiva de los sujetos, grupos, y no de los sesgos o intereses de los investigadores.

II.3.6. Las unidades de análisis

Este estudio implica contar con dos tipos de unidades de análisis: 1. la gestión empresarial y sus efectos hacia los empleados, 2. los gerentes cuando hablan de sus percepciones sobre el modo en que influyen las demandas sobre su salud y calidad de vida.

Dado que los gerentes de cada empresa son los que implementan este tipo de gestión y al mismo tiempo sufren las consecuencias de las excesivas demandas, el estudio se centró exclusivamente en este sector de los empleados. Es interesante destacar que en los estudios sobre condiciones de trabajo no se visualizan sus problemas y por lo tanto se desatiende y desdibuja su necesidad de estudio

Las unidades de relevamiento necesarias para indagar sobre el tema bajo estudio son: las empresas y los individuos o gerentes. En primer lugar porque no es necesario estudiar la empresa, sino una gestión que se da en una empresa. Por otro lado, se necesita la perspectiva de los gerentes, en cuanto medio, para definir y conocer los rasgos fundamentales del tipo de gestión.

La selección de las empresas se hizo de modo intencional, dadas las características estratégicas que tenían para estudiar este fenómeno que se daba con mucha claridad en su interior, y además, por la posibilidad de acceder a ellas.

Los individuos seleccionados para ser entrevistados fueron elegidos de acuerdo con lo que se denomina "muestreo teórico" (Strauss, Corbin, 1990) (Glaser, Strauss, 1967).

El fin de este muestreo se produce cuando un dato adicional no agrega información a las dimensiones de las categorías conceptuales creadas inductivamente. Este punto se conoce como "saturación teórica" (Strauss, Corbin, 1990; Glaser, Strauss, 1967).

Se seleccionaron dos empresas, treinta y cinco gerentes y dos médicos.

II.3.7. Las técnicas de recolección de datos

Tal como es inherente a este estilo de investigación y al tema a estudiar, las técnicas de recolección de información fueron variadas. Para analizar el modo en que se autorepresenta la empresa se analizaron diversos documentos: Código de Conducta Empresarial, Sistema de Manejo del Desempeño -Performance Mangement-; Diccionario de Competencias; Guía de Desarrollo de Competencias; Leadership Foundation; Traducción del Compromiso Corporativo de empresa I; Conclusiones sobre actividades de creatividad; y Conferencias en la empresa I.

Se efectuaron entrevistas semiestructuradas a los gerentes y médicos de las empresas seleccionadas. Mediante preguntas abiertas, que permiten surgir inductivamente nuevas perspectivas, se indagaron a los primeros, respecto de determinados ejes referidos a: las características de la gestión empresarial, las percepciones sobre el perfil de expectativas, las competencias requeridas, el conocimiento de la Misión, Valores y Visiones de la empresa, y fundamentalmente, al modo en que estas condiciones de trabajo influyen sobre su salud, vida familiar y calidad de vida.

Dada la experiencia del investigador en este tipo de organizaciones y su vinculación con una de ellas, se pudo realizar en todo momento una observación participante que permitió obtener datos, procesarlos y analizarlos.

II.3.8. El análisis de los datos

El análisis de los datos se fue realizando en el transcurso de la investigación y comenzó a partir de las primeras entrevistas y observaciones.

El material fue grabado, transcripto, codificado, analizado y conceptualizado, en forma interactiva, a lo largo de todo el estudio. Cada ida y vuelta, de la teoría incipiente a la realidad del campo, implicaba ir perfeccionando los conceptos generados y decidir qué tipo de unidad de relevamiento observar o entrevistar. Cuando las dimensiones de los conceptos estaban definidas, cuando se saturaba el concepto, y sus relaciones, se comenzaba a muestrear otro tipo de unidad de análisis.

Por lo tanto del interjuego del análisis de documentos, entrevistas y observaciones, en las dos empresas, se elaboraron los conceptos referidos al tipo de gestión, su influencia sobre los gerentes, y al modo en que se instala y perpetúa el circuito.

II.3.9. Las cuestiones éticas

En todo momento se garantizó la privacidad y el anonimato de los entrevistados. Por lo tanto los mismos no serán afectados negativamente cuando los datos sean publicados.

PARTE III

III.1. Dinámica organizacional de Empresa I

III.2. Dinámica organizacional de Empresa II

III.3. El fenómeno de depredación y el circuito que lo hace posible

PARTE III

Este segmento de la tesis presenta el análisis realizado de la información relevada a través de:

- documentos oficiales de las empresas seleccionadas, para conocer los discursos “oficiales” que manejan las corporaciones a fin de precisar los modos y recursos a los que se apelan para instalar las políticas y prácticas en toda la organización,
- entrevistas, realizadas a gerentes medios y al director-médico de cada empresa.

III.1. Dinámica organizacional de Empresa I

III.1.1. Dimensión organizacional: la empresa.

Empresa I es una organización multinacional, de consumo masivo, gran nivel de facturación y rentabilidad, líder en su sector. Está entre las cinco primeras empresas en el ranking de imagen y gestión de RRHH en Argentina y dentro de las 50 en el mundo. Dotación aproximada en Argentina: 200 personas en forma directa y 10.000 en forma indirecta. Gerentes: 50. Edad promedio: 38 años.

III.1.1.1. Características de Empresa I a partir de su Misión, Visión y Valores.

Toda la documentación oficial de Empresa I está respaldada, orientada y enmarcada por la Misión y Valores de la misma. Y es a través de este material que:

1. se puede relevar el modo en que la organización “habla de sí misma”, se presenta al mundo y la forma en que pretende ser percibida,
2. plantea los perfiles de personal que pretende para sí, instala las pautas actitudes y conductas que espera que su personal desarrolle.

Se realizó un análisis exhaustivo de la documentación oficial de Empresa I, para lo cual se hizo una lectura de todo el material¹ focalizando en contenidos y formas de ser presentados², extrayendo fragmentos textuales que den cuenta de distintos aspectos

¹ Los documentos analizados fueron los siguientes:

- (1) Código de conducta empresarial
- (2) Sistema de manejo del desempeño (Performance management)
- (3) Diccionario de competencias
- (4) Guía de Desarrollo de Competencias
- (5) Leadership foundation
- (6) Traducción del Compromiso Corporativo de Empresa I (sus contenidos y la carta del Presidente)
- (7) Conclusiones sobre actividad de creatividad

Otros documentos:

- Una experiencia fuerte en la empresa.
- Conferencias Empresa I, octubre 8, 2001. Notas del Presidente
- Apunte sobre Conferencia Presidente Empresa I, diciembre 2002.

² Para el análisis se utilizaron los siguientes criterios:

- caracterización del contexto,

vinculados con el tema en investigación. A partir de este trabajo, se pueden señalar las características que permiten trazar un perfil general de la forma en que Empresa I se autopresenta.

La Misión y Valores de Empresa I, son los siguientes.

Misión:

Nuestra Misión es crear valor para el accionista a lo largo del tiempo a través de construir un negocio que acreciente nuestras marcas superiores y marcas registradas.

Valores:

Los Valores Corporativos son: Calidad, Integridad, Gente, Satisfacción e Imagen.

Calidad:

Cada persona asociada con Empresa I trabaja para asegurar que todas las personas que acceden a nuestros productos estén disfrutando la más fina calidad.

Integridad:

Trabajamos éticamente, profesionalmente y confiablemente.

Gente:

Nuestro valor primario es que valoramos a todos nuestros consumidores, clientes y asociados.

Satisfacción:

Siempre tratamos a nuestros clientes y consumidores con el respeto que merecen.

Imagen:

Debemos siempre proteger y acrecentar la imagen y reputación de Empresa I.

Tal como se advierte la Misión (el “¿para qué existimos?”) remite exclusivamente al beneficio sostenido de los accionistas.

En la mención de los valores sí aparecen las distintas personas involucradas con la empresa y el producto que fabrica. Allí se alude al compromiso de cada persona integrante de la empresa respecto a ésta, aparece precisado en la apelación a su responsabilidad por la calidad del producto, el respeto y la valoración de todos los involucrados con la organización así como el compromiso de cuidar y acrecentar la imagen de la misma.

De ello podría inferirse que toda la empresa tendrá que estar al servicio de las ganancias sostenidas de los accionistas y todas las personas que la integran tendrán que estar al servicio de la empresa.

-
- caracterización de la empresa,
 - perfil de expectativas hacia el personal,
 - elementos que se le aportan al personal para el logro de tales expectativas,
 - figuras e imágenes a las que se apela en los discursos

III.1.1.2. El dispositivo que promueve y sostiene la sobre exigencia

Interesa señalar algunas cuestiones vinculadas con el “cómo” es sostenido el dispositivo que hace posible la actual dinámica organizacional de Empresa I. La lectura de la síntesis precedente parecería dar cuenta de una organización inobjetable, aunque al avanzar en las características específicas de los modos en que esto es llevado a la práctica se advierte que se trata de una presentación declamativa pero que lo que se promueve es un clima de trabajo de una muy alta presión, exigencia y demanda hacia el personal –específicamente el personal ejecutivo–.

¿Cómo se instala y se sostiene esto? A través de un cuidadoso circuito que permite una íntima vinculación entre los distintos niveles y áreas de la organización y la instalación de un discurso simbólico (imágenes, formas, reconocimientos, etc.) que aborda todos y cada uno de los aspectos tanto organizacionales como de las personas que integran la empresa orientándolos –con mano a la vez firme e “invisible”- hacia la meta última, que tal como se mencionó anteriormente es lograr la máxima rentabilidad para los accionistas. A modo de ejemplo, valga mencionar el Performance Management que permite advertir los circuitos interconectados que aseguran:

1. la alineación con el negocio,
2. la dependencia entre niveles (el asociado debe establecer objetivos alineado con su jefe, y éste a su vez con el propio),
3. la responsabilidad mutua por los resultados de todo el proceso.

Su definición y presentación están hechas en términos normativos, y por ello mismo normalizadores, lo cual equivale a decir que establecen con total precisión y apelando a argumentos racionales las pautas a las cuales las personas deben “ajustarse”, y que son las que definen qué es lo admitido (lo normal) y qué es lo inadmisibles (lo “desviado”). Para ello establece lo que debe hacerse (y cómo, con qué actitud y disposición) y también un sistema de observación-evaluación permanente, de la cual participan asociados y gerentes, vale decir los distintos niveles jerárquicos (superiores e inferiores) con los cuales está vinculado y contando con un parámetro de calificación (y clasificación pues las personas terminan estando clasificadas según su grado de ajuste a la norma).

Para poder ubicarse dentro de los parámetros esperados, la empresa proporciona suficientes fuentes de información y diversidad de recursos a los cuales acudir y “moldear” el pensamiento, las acciones, la voluntad y las emociones³.

El Sistema de Performance Management, se alinea con las Estrategias del Negocio, a partir de las capacidades organizacionales y de los subsistemas:

1. Ciclo del desempeño,
2. Planeamiento del desarrollo,
3. Planeamiento de sucesiones

a los efectos de “*tener el talento adecuado, en el momento adecuado, en el lugar adecuado, del modo apropiado*” (sic). (Ver Anexo I)

³ Por ejemplo en los documentos que constituyen el Diccionario de Competencias.

En distintos documentos se encuentra la demanda explícita a dar más de lo que se solicita y la alta valoración que le merecen a la organización, como por ejemplo ocurre en las “Definiciones de calificaciones”⁴. Para ilustrar esto, interesa señalar la definición que no solamente expresa de forma explícita la solicitud de superar los objetivos propuestos sino que es la que opera a modo de “frontera” entre las evaluaciones destacadas y las insuficientes, que se presenta definida de la siguiente forma:

SM (Successfully meets) (Alcanzados exitosamente) Las contribuciones logran y ocasionalmente exceden los objetivos, los cuales se basan en objetivos desafiantes. Los resultados crean valor esperado en el rol actual. Competencias/ habilidades: Demuestra competencias y aplica habilidades y conocimientos para lograr niveles esperados de performance.

Se advierte cómo esta calificación señala no sólo el logro de los objetivos establecidos sino la superación de algunos. Si se tiene en cuenta que los objetivos se plantean con alto grado de exigencia el que se considere dentro de las pautas de calificación que algunos se superen permite inferir un importante grado de exigencia sobre el personal.

Considerando que la calificación siguiente (MS) implica no haber alcanzado algunos de los objetivos, se puede considerar que SM es la línea de rendimiento mínimo aceptable. Y dado que el rendimiento mínimo involucra no sólo alcanzar sino ocasionalmente superar los objetivos propuestos, se puede considerar que el mencionado grado de exigencia es muy importante.

Otro aspecto significativo presente en los documentos es que los escenarios estresantes son “naturalizados” y por lo tanto quedan fuera de cualquier enfoque crítico, y una de las prescripciones es sostener eficacia en el rendimiento y buena salud física y psíquica

⁴ Las mismas son las siguientes:

CE (Consistently exceeds) (Se excede consistentemente) Objetivos: Las contribuciones exceden consistentemente los objetivos establecidos en términos de calidad, cantidad y tiempos. Resultados agregan valor más allá del alcance del actual rol/departamento, frecuentemente beneficiando a la Compañía, División y/o Departamento de un modo significativas. Competencias / habilidades: Consistentemente modela las conductas y/o coachea a otros. Demuestra experiencia bien desarrollada en aplicaciones en esta área para lograr resultados sorprendentes.

ME (Meets and exceeds) (Los logra y excede) Las contribuciones consistentemente logran los objetivos y frecuentemente exceden los objetivos. Los resultados agregan valor más allá del alcance/ámbito del rol actual, frecuentemente beneficia la División y/o el Departamento.

Competencias / habilidades; frecuentemente demuestra una capacidad avanzada en usar las competencias, habilidades y conocimiento a fin de alcanzar y exceder los resultados.

SM (Successfully meets) (Alcanzados exitosamente) Las contribuciones logran y ocasionalmente exceden los objetivos, los cuales se basan en objetivos desafiantes. Los resultados crean valor esperado en el rol actual. Competencias/ habilidades: Demuestra competencias y aplica habilidades y conocimientos para lograr niveles esperados de performance.

MS (Meets some) (Alcanza algunos) Las contribuciones logran algunos pero no todos los objetivos y se necesita incrementar la performance. La performance es de alguna forma inconsistente y se requiere más dirección que la normal en responsabilidades de trabajo y objetivos. Competencias/ habilidades; Se demuestra limitado conocimiento de trabajo en esa área. Existen brechas observables en la aplicación de algunas competencias críticas para lograr los resultados esperados. Se requiere coaching y desarrollo para ser exitoso.

mientras que otra es la de asumir como propios los lineamientos de la empresa siendo personalmente responsable por los resultados (positivos o negativos) que se alcancen, de tal modo queda planteado de forma “completa” un circuito que legitima las condiciones prácticamente extremas que la propia organización propone.

De tal modo, para el desarrollo del negocio, que es la meta última de todas las actividades a efectos de poder dar a los accionistas las máximas ganancias, se requiere un amplio espectro de habilidades, tanto personales como interpersonales, y que contemplan de un modo acrítico la presencia de niveles de estrés. Así, se advierte que la inclusión del estrés aparece contemplada como parte del escenario cotidiano esperable y esperado a tal punto que se incluyen ítems específicos como: tolerar el estrés y estándares de trabajo, en los cuales se presentan las recomendaciones para lidiar con él en los siguientes términos.

Tolerar el estrés:

Mantener una performance estable bajo presión u oposición (tal como presión de tiempo o ambigüedad de la tarea); manejar el estrés de una manera que sea aceptable para otros y para la organización.

Se observa que se naturaliza la situación de estrés y que no se plantea la posibilidad de resolverla sino que se la incluye como uno de los tantos factores que la persona deberá resolver individualmente, sin que se vea afectada su performance. Esto además implica que es individual la responsabilidad por resultados aún en situaciones que están por completo fuera de su esfera de acción e influencia como lo son los escenarios generadores de estrés.

Está tan legitimado que el estrés forma parte de lo cotidiano que cuando han hecho sugerencias para su cambio, la respuesta desde Casa Central⁵ incluye un agradecimiento por las ideas acercadas y se aclarara que en base a ellas y a las necesidades de la organización se van a revisar y anunciar que se han tomado tres decisiones que impactan al Diccionario de Competencias global⁶, las cuales son simplemente el cambio de nombre en las mismas pero sin revisar ni modificar las condiciones que hacen posible la presencia de estrés o presión en el trabajo, ni las condiciones que hacen necesario sostener tal competencia y los términos en que está planteada que resultan estresores. Así, en el caso de “Tolerar el estrés” cambiarlo por “Trabajar bajo presión”, no implica planteos para abordar y solucionar o neutralizar la situación problemática del estrés en el trabajo. Por el contrario parece legitimar su

⁵ Ver en Anexo I la copia de la carta mencionada aquí.

⁶ Esas tres decisiones son:

- Cambiar el título de Tolerar el Estrés por otro que será Tolerar el Estrés/Trabajar bajo presión, mientras se sostiene la necesidad de mantener esta competencia se reconoce que sigue existiendo y se exhorta a apelar al título que sea más apropiado en cada grupo.
- El título Análisis de Problemas se modifica por Análisis de Problemas/Resolución de Problemas, al igual que en título mencionado anteriormente se reconoce la necesidad de existencia de la competencia mientras alienta a usar el nombre que mejor resuene en el grupo.
- El tercer cambio incluido ha sido organizarlo alfabéticamente en lugar de ordenarlo por agrupaciones, ya que la cantidad de agrupaciones posibles para las competencias lo hace complicado. Los diferentes abordajes se orientan por las necesidades del negocio tanto como por las retroalimentaciones de cara a facilitar su uso.

naturalización al proponer como alternativa “trabajar bajo presión” como si esto fuera inevitable y/o aceptable. Es así como la decisión de introducir cambios implica solamente modificaciones de forma pero no de fondo respecto al problema.

Cuando se plantean los estándares de trabajo, se advierte la convocatoria a destinar la cantidad de tiempo y energía requeridos para el cumplimiento de cada objetivo, que a su vez habrá sido establecido con muy altos estándares de exigencia, con lo cual es implícitamente un llamado a exigirse forzando los propios límites y no ponerse límites para cumplirlos.

Asimismo, si se articula ésto con la exhortación a autoimponerse altos estándares de performance, se concluye que cada persona **voluntariamente** deberá autoexigirse y ofrecer toda su disponibilidad (tiempo y esfuerzo) para cumplirlo. Ésto parte de ser contradictorio en su propia formulación, pues si se alienta a autoimponerse algo antes de que se le imponga externamente, hacerlo es ya obedecer a una imposición externa; y no hacerlo es, por un lado quedar expuesto a imposiciones externas y, por el otro, “desalinearse” con las pautas que está poniendo la empresa.

Por ésto puede decirse que se instala un violentamiento sobre la propia voluntad para someterse a la voluntad de otros (la empresa), mientras se niega que se está haciendo. Con lo cual queda esbozado el circuito de sobre exigencias que se instala, se legitima e incluso se argumenta a favor suyo, y que atraviesa todos los documentos de la organización.

III.1.1.3. El circuito de sobreexigencias: planteos, contradicciones y recursos para su eficacia.

En los diversos documentos aparece regularmente la idea de que toda la responsabilidad por los resultados es personal mientras simultáneamente se indica de forma explícita qué es lo que hay que hacer y cómo hay que hacerlo. Ésto presenta una paradoja, pues una cosa es ser responsable por la calidad del trabajo que uno hace y otra distinta es decir que uno es responsable de resultados a los que se llega siguiendo instrucciones. Otra prescripción paradójal es la de indicar que se sigan las disposiciones y políticas de la empresa mientras simultáneamente se exhorta a no ser una persona seguidora de pautas sino generadora de otras nuevas.

De tal modo, con este tipo de prescripciones, cualquier cosa que se haga va a tener ocasión de estar mal, pues siempre se va a estar “violando” alguna indicación.

Si a ésto se suma que hay indicaciones precisas de poner en el propio mundo interior la exigencia de resultados, antes que esperar que se exijan desde “afuera” de uno mismo, podría delinearse un particular circuito cuyo esquema es el siguiente:

1. hay que seguir las indicaciones de la empresa y para ello se ocupa de que sean exhaustivas, por lo tanto,
2. hay que amoldarse al modelo que se propone y para ello se cuenta con dicha información exhaustiva, ésto implica además que

3. hay que hacer lo que la empresa establece pero tiene que ser hecho por propia decisión a modo de un compromiso personal, ésto hace que
4. uno sea personalmente responsable de los resultados, de tal modo que
5. hay que hacer lo que la empresa dice pero la responsabilidad es individual.

Este circuito parece suponer una empresa infalible, por lo que si hay malos resultados serán por “fallas” de las personas individuales, que serán ejemplos para no imitar. El recurso de imitación que es bastante utilizado tal como se puede advertir en distintos documentos, resulta útil como una herramienta complementaria a otros mecanismos destinados a generar desde pensamientos hasta emociones y comportamientos alineados con las pautas de la empresa. Por lo cual, las personas no simplemente realizarán determinadas conductas sino que las incorporarán como parte de su forma de desenvolverse personalmente. Por ello la propuesta de imitar a quienes tienen comportamientos aceptados y a no imitar a quienes no siguen los lineamientos tiene un peso muy importante.

Al focalizar la atención en incapacidades de la gente se “invisibilizan” los mecanismos organizacionales y/o contextuales promotores de tales resultados depositando en aspectos personales (psicológicos o pedagógicos) la responsabilidad por los mismos. Lo complementario también sostiene este razonamiento, pues los buenos resultados también serán responsabilidad de las personas, que habrán seguido las indicaciones de la organización (ya sea que haya acatado las reglas o que las haya reformulado), con lo cual la empresa habrá sido infalible y la adaptación de la gente habrá dado resultados y serán ejemplo a imitar.

Se advierte un abordaje que remite a la idea de programa integral que incluye los distintos aspectos de la persona: lo racional, lo emocional, la capacitación, el ejercicio práctico en el contexto real, etc., una suerte de “moldeo” de la persona, al cual se exhorta por ejemplo en el denominado “Leadership foundation” donde se definen las competencias de liderazgo en Empresa I para alcanzar resultados del negocio. Son las competencias críticas en las que deben “moldearse” (sic) los líderes en todos los niveles de la empresa, a fin de cumplir la promesa hecha a los accionistas.

Siguiendo a Etkin (1996) se puede entender esta modalidad de la organización como un dispositivo a través del cual las personas realizan distintas operaciones sobre sus pensamientos, conductas e incluso sus cuerpos, obteniendo una transformación de sí mismas. Esto lo promueve la empresa, y no sólo opera transformando lo que la persona sabe y hace, sino fundamentalmente, su propia manera de ser en relación consigo mismo y en relación con su trabajo.

La demanda por plantearse y dar respuestas a altos estándares de desempeño es una demanda insistente que ignora las características singulares de los escenarios, pues cualquiera estos sean su vigencia es igualmente plena. Se la puede encontrar por ejemplo en las Definiciones y Acciones Clave de la Guía de Desarrollo de Competencias, donde se alienta a:

Establecer altos estándares de desempeño para sí mismo y para otros, asumiendo responsabilidad para cumplir exitosamente objetivos de trabajo, focalizarse y guiar a otros en el logro de resultados del negocio. (...) Alentar a otros a tomar responsabilidades. Proveer aliento y respaldo a otros para aceptar responsabilidades,

cuestionar cuando otros declinan tomar responsabilidades. De tal modo, instala y legitima la idea de ser vigilante para sí mismo y para los otros. En este sentido son superfluas las vigilancias “externas”, cada uno se auto-vigila y auto-controla y queda explicitado y legitimado que sus colegas y demás personas también lo están vigilando e incluso con capacidad de “castigo”, por lo menos simbólico, dado que se está legitimando el poner en tela de juicio penalizadora a determinadas actitudes, en este caso a declinar tomar responsabilidades.

En otro fragmento se señala: *“Mantener efectividad cuando se experimentan cambios mayores en tareas de trabajo o del medio ambiente de trabajo, que se ajuste efectivamente al trabajo dentro de las nuevas estructuras de trabajo, procesos o requerimientos”.* De tal modo, se exhorta a dar respuestas homogéneas aún en escenarios fuertemente cambiantes, a ajustarse a los requerimientos del negocio con todas las modificaciones que este demande. En este sentido, no se contemplan los impactos (positivos o negativos) que en las personas puedan tener tales cambios (estructuras, procesos, requerimientos). Puede inferirse de ello que el criterio es que para permanecer hay que tener un alto grado de adaptación y asegurar rendimiento en virtualmente cualquier situación.

En esta misma línea de pensamiento, en otro documento se señala *“cuando se encuentre con un supervisor y un reporte directo planea cómo ajustar su estilo personal a cada uno”.* Tal como se menciona en el párrafo anterior, aparece una idea de alineamiento que se asimila más a una adaptación pasiva a amoldarse a los superiores, y un muy fuerte eje racional, por ejemplo: *“cuando ensaye una nueva tarea pregúntese ‘¿es mi performance efectiva?’ si no lo es identifique aquellas áreas que causan su dificultad para ajustarse al cambio. Busque ayuda para adaptarse efectivamente”.* Como si a través de lo racional fuera posible controlar y manejar todo, lo cual es un resabio del ideal de la modernidad por el cual a través de lo racional se lograría dominar al mundo y así se accedería también al progreso indefinido. E insiste la idea de adaptarse / ajustarse.

También hay menciones a enfocar al cambio en su lado positivo, en ver cómo es una ayuda para crecer y en prestar atención en cómo dar vuelta a los aspectos negativos para que se transformen en positivos rescatable la propuesta de utilizar las experiencias de cambio como promotoras de desarrollo, el enfocarlo en sólo uno de sus aspectos implica un recorte de una realidad compleja, a la que se pretende encarar apelando al mero voluntarismo y/o la adaptación mecánica como respuesta lo cual parece ser insuficiente.

En tanto, las demandas por incrementar los esfuerzos son constantes:

Promover acciones para lograr mayores resultados de lo que es requerido, siendo proactivo, tomando iniciativas. Aquí aparece planteada explícitamente, y legitimada, la demanda por lograr mayores resultados que los solicitados. Para alcanzar esta exigencia se enfoca un abordaje integral, valga como otro ejemplo la Competencia 15 denominada “Iniciando acción” para la cual en las Opciones de Desarrollo (autoconciencia, auto-estudio, talleres, experiencias en el trabajo y rotaciones de trabajo) se contempla la mencionada integralidad. Todas esas indicaciones —de las que se advierte la minuciosidad de su presentación, detalle y calidad prescriptiva— están orientadas a estimular a ser proactivo, protagonista, valiente,

alguien que no se detiene ante nada, asociado con la idea de rendir más que lo esperado tal como explícitamente se dice en la definición de la Competencia. Ésto implica trabajar en distintos campos: en el desarrollo de las tareas específicas del puesto que se ocupe, sobre sí mismo en los aspectos racionales y emocionales así como sobre las habilidades personales e interpersonales.

III.1.1.4. Perfil de expectativas hacia el personal: el ideal, los mecanismos para alcanzarlo y las discrepancias.

Tal como se ha desarrollado en el apartado anterior, el enfoque es individual, las personas que encuadran con las pautas que se presentan tendrían que tener habilidades asociadas con atributos especiales tales como la capacidad de ser un visionario que pueda anticipar el futuro, y cuyas respuestas se organizan en dos polos antinómicos consistentes en tener una actitud optimista o una actitud pesimista. Se advierte una definición del mundo entendido como un lugar donde todas las cosas pueden ser controladas y/o resueltas a partir de la planificación racional.

Los comportamientos que promueven las competencias están vinculados con la idea de ser activo y proactivo y buscar activamente el mayor rendimiento personal y grupal (a partir de acciones individuales), estar alineado con el negocio, crecer de forma personal, desenvolverse fluidamente con lo diverso, que son consistentes con lo presentado en la Competencia 15 desarrollado en el apartado anterior. Tanta insistencia en exhortar a ser proactivo, tomar iniciativa y generar propuestas innovadoras, permite inferir que se considera a las personas como pasivas, apáticas y con actitudes poco ajustadas a los requerimientos de los actuales escenarios. Por ello se haría necesario disponer de un abordaje integral desde el cual remediar tales disposiciones.

Simultáneamente, parecería ser indispensable contar con personas completamente dedicadas al desarrollo del negocio, en cada momento del día de cada día, todo momento es ocasión para un aprovechamiento en beneficio del mismo. Con lo cual no habría “fronteras” entre el tiempo de trabajo y el tiempo de vida privada y/u otros intereses ajenos al mismo.

Este escenario laboral también incluye la vigilancia sobre sí mismo y sobre los otros, con la consecuente vigilancia de los demás sobre sí mismo, con la capacidad de penalizar (y ser penalizado) ante actitudes y/o conductas que no se ajusten a las requeridas.

En los diversos documentos de la empresa hay un uso homogéneo de expresiones, palabras y tono que son consistentes con lo que se está puntualizando aquí. Valga como ilustración una Carta del Presidente enviada a todo el personal pocos meses después de que se produjo una reducción en la compañía de un 30% del personal, en la que se señala: *“en estos días todos los que estamos trabajando en Empresa 1 estamos escribiendo una nueva página de su historia, que marcará definitivamente el desarrollo futuro”*. Se advierte la apelación a un espíritu místico, heroico, que compromete al auditorio en una cruzada que los enlaza en un destino común y que “escribe la historia”, que se vincula con lo que Etkin (1996: 51) denomina “base mística” que probablemente también opere como un modo de presentar, una forma de dar sentido a las propias vidas personales a partir de pertenecer a esa organización.

Luego continúa diciendo: “*las 10 prioridades estratégicas para los próximos 10 años (...) el éxito futuro está en nuestras manos (...) es nuestra obligación encontrar proactivamente formas innovadoras para realizar nuestras actividades (...) alcanzando los innumerables desafíos que tenemos por delante*”, de tal modo, se plantea un horizonte de continuidad que en estos tiempos se contradice con la incertidumbre de los escenarios en general, se plantea en términos heroicos como se dijo antes para enfrentar y superar tantas dificultades. Es decir que mientras por un lado se alienta a encontrar formas innovadoras y por el otro se presentan innumerables manuales y glosarios que parecen querer pautar todo y se habla de “nuestra obligación” de modo que es también explícitamente normativa.

Las acciones llevadas a cabo cuando la empresa define esta reducción del 30% del personal a raíz de la eliminación y/o tercerización de algunas funciones incluyeron - además de la antedicha Carta del Presidente - actividades absolutamente pautadas, coherente con el resto de lo que se ha presentado hasta aquí, de tal modo que “desde arriba hacia abajo” se circuló información perfectamente acotada donde se explicaba como anunciar los despidos y en la cual se daba cuenta de la situación, la decisión tomada y las acciones que debían llevarse a cabo, en qué términos y en qué tiempos y también las conductas que se esperaban de las personas involucradas. (Ver Anexo I).

Es importante señalar que en estas notificaciones se explicita lo siguiente respecto a los despidos “*vale la pena aclarar que ninguna decisión está relacionada con la performance de las personas, todas ellas tienen que ver con funciones que se eliminan o se tercerizan*”. Más allá de conjeturar que el criterio para brindar este argumento pudo haber sido un intento de rescatar y valorar el buen desempeño de las personas directamente afectadas, lo cierto es que se instala como una suerte de “cuña” en el sólido discurso de la organización. Ésto es así, pues mientras desde todo el resto de la documentación y discursos oficiales se exhorta a:

1. la importancia singular y colectiva de pertenecer a la Empresa I,
2. estar a la altura del nivel de excelencia y calidad que se propone como norte,
3. alinearse con sus disposiciones,
4. autoimponerse y lograr objetivos difíciles,
5. alcanzar altos estándares de performance,

lo que ocurre, de hecho, es que aún habiendo aceptado y cumplido con todos y cada uno de tales requerimientos, el resultado es la desvinculación para unos y la incertidumbre para los que quedan en la empresa.

Es también una “cuña” en el discurso oficial pues, de alguna forma, es una desmentida a las promesas implícitas y explícitas de la empresa. ¿En qué creer? ¿Cuál es el parámetro confiable? El “contrato virtual” entre empresa-personal⁷ queda mellado.

Es cierto que en esos mismos documentos se hace mención explícita a los beneficios “extra” que los desvinculados reciben, una expresión de la buena voluntad y/o cierta forma de reconocimiento por parte de la organización, pero parece ser -una vez más- que lo que queda implícitamente -aunque muy claramente establecido- es que es la empresa la que decide aún más allá de sus propias promesas y certezas.

Pero hay que advertir que esto no es paradójico, por el contrario, es prueba de una coherencia sólida, pues la Misión de la empresa es asegurar los beneficios de los

⁷ Ver “Contrato psicológico”, J.M. Peiró, en Capítulo Marco Referencial.

accionistas y sus Valores incluyen la dedicación de las personas al logro de esta Misión, que es lo que ocurrió en la ocasión que se menciona aquí.

En este conjunto de discursos y acciones se puede advertir nuevamente el circuito al que se hizo mención previamente, que forma parte del escenario en el cual las exigencias extremas que se promueven llevan a que las personas deban alinearse con las pautas que propone la empresa, lo cual implica asimilar pensamiento-emoción y voluntad a ella, autoimponerse “voluntariamente” objetivos difíciles de lograr y aún así cumplirlos disponiendo para ello de todo el tiempo y el esfuerzo que le requieran e incluso superarlos.

Se pone en evidencia aquí una discrepancia entre los términos que empresa y empleados manejan a la hora del “contrato implícito” entre ambos. El empleado parece suponer que si cumple con todo lo que la empresa le solicita, la contraprestación será el reconocimiento y la continuidad. Esto es muy valorado pues involucra desarrollo laboral y pertenencia a un ámbito valioso y valorado, que es así presentado desde la retórica a la que la empresa apela al referirse a sí misma y al dirigirse al personal.

Por su parte, la empresa propone (ya desde la explicitación de la Misión y los Valores) brindar un espacio valorado para trabajar mientras convenga al negocio (los beneficios sostenidos para los accionistas) y para ello exige los requerimientos previamente señalados. Mientras la persona permanece en la empresa se le brindan las contraprestaciones ofrecidas a cambio de la dedicación (tiempo y esfuerzo) requeridos, y cuando son despedidas se les siguen brindando servicios “extra” como las coberturas sociales y servicios de Outplacement (reinserción laboral) provistos en la situación aquí presentada.

¿Qué opina esta población a la que se dirigen estos discursos? ¿Cómo consideran a las situaciones que se viven en la propia empresa?

III.1.1.5. Perfil de consideraciones del personal: presión, fatiga y necesidad de cambio.

Poco tiempo después de ocurridos los eventos señalados en el apartado anterior referidos a la reducción del 30% del personal de la empresa, se realizó una actividad de Creatividad de la que participó todo el personal de Marketing de Empresa I y que incluyó un perfil diagnóstico del escenario de la organización en ese momento por lo cual resulta de interés en este trabajo ya que permite considerar cómo es percibida colectivamente.

En el Anexo I se pueden ver todas las consideraciones que sintetizan el trabajo realizado en esa ocasión. Respecto a lo que se denominó “Interpretación diagnóstica” se cubrieron cuatro aspectos o ejes, respecto a la Motivación se menciona explícitamente la existencia de “Continuo de Presión” y “Fatiga psicológica” y como clave para este eje la necesidad de incluir diversión en las actividades cotidianas. La mención de tensión y fatiga no hace sino corroborar lo que se viene advirtiendo en otros documentos que enmarcan las diversas actividades que se realizan en Empresa I y que legitiman actitudes que derivan en estos resultados. Es interesante que se proponga convocar a la diversión como elemento clave para superar las dificultades que se señalaban, pues por

un lado se trata de un elemento que debe ser construido colectivamente y no meramente imponerse por decreto, mientras por el otro está dando cuenta de un aspecto faltante en la organización y también da cuenta de la necesidad de encontrar actividades, abordajes o actitudes que “descompriman” un clima diario difícil.

Respecto al eje “Innovación” se mencionan miedos e inhibiciones y cierta actitud de “ponerse a cuidado”, lo cual es coherente con el perfil de escenario planteado, mientras que permite inferir actitudes de individualismo y extrema precaución ante temores por situaciones de riesgo, como por ejemplo a la potencial pérdida del trabajo o sanciones de distinto tipo.

Cuando se explora la Creatividad, se señalan al mismo tiempo que una actitud de predisposición el temor al ridículo o a conflicto con las jerarquías, lo cual podría articularse con lo señalado en el párrafo anterior.

Cuando se menciona la Cooperación, se hacen referencias a la “necesidad de integrarse” “a ‘aflojar’ las relaciones con los otros” así como la “necesidad de conocimiento más profundo”, lo cual permite pensar en un relativo asilamiento o distancia entre las personas y/o sectores, lo cual es una realidad opuesta a lo exhortado en la documentación oficial de la empresa donde –al menos desde lo retórico- se alienta al trabajo conjunto y al conocimiento y respaldo mutuos.

En las expresiones volcadas individual y colectivamente se pueden advertir altas expectativas en relación al cambio y la innovación, aunque también cierto exceso de voluntarismo para alcanzar resultados “logros espectaculares” que, si bien son anhelados, están distantes de la realidad actual descripta.

“La experiencia fue productiva y además altamente divertida con todo por hacer. Más adelante podremos ver grandes cambios y logros espectaculares que debemos aprovechar para crecer todos juntos y sentirnos más creativos” fue la frase que se generó, como conclusión y síntesis de la misma entre todos los integrantes del grupo, incluyendo al gerente y al director del área. Expresa una mirada optimista hacia el futuro, pero también contiene un fuerte matiz de idealización –como cuando se refiere a logros espectaculares- y de un horizonte que también incluye su cuota de agobio pues queda *“todo por hacer”*, es como si ni siquiera se pudieran imaginar días sin tareas titánicas por superar. Lo cual es coherente con la percepción que tienen de Empresa I y que expresaron en las conclusiones donde dicen que Empresa I tiene:

“Cultura exigente, orientada al éxito, con fuertes resabios jerárquicos. Pesa desproporcionadamente la orientación hacia los resultados sobre la orientación a las personas para poder desarrollar una cultura integrada (alta orientación en ambos sentidos). Se aprecia alta potencialidad y fuerte sensibilidad contenida. Basta abrir las puertas de la sensibilidad para que esa se manifieste con una fuerte carga emotiva, que se halla contenida.”

Se señala que *“la búsqueda constante del éxito agota, fatiga, y si el contexto no favorece, como en este año en curso, esto puede agravarse”*.

En ese mismo año, con motivo de la Fiesta de Fin de Año el presidente de la empresa brindó un discurso en la cual se expresó en los términos que se vienen describiendo

hasta aquí. Resulta de interés señalar una metáfora utilizada en relación a la ideología de la empresa y que ilustra el marco organizacional que se viene indagando, dijo que *“trabajar en Empresa I es como estar subiendo una escalera mecánica que baja. Si no corrés, te devora. Si querés subir, tenés que correr más rápido aún. Si te parás empezás a bajar.”*

Esta imagen legitima la idea de sobre esfuerzo permanente al que hay que someterse para poder estar en Empresa I. Un sobre esfuerzo sobre el cual no hay modo de neutralizar ni ajustar a otro ritmo, tampoco se asocia con un objetivo concreto, simplemente se trata de una “condición” a la que hay que ajustarse para poder sobrevivir en tal escenario.

III.1.1.6. Síntesis de la dinámica organizacional de Empresa I a partir de su autopercepción

En síntesis entonces, el alto grado de exigencias puede advertirse en los distintos documentos analizados, como por ejemplo aquellos donde se precisan las Competencias y su Evaluación. El número y diversidad de competencias a las que las personas deben estar atentas y dar respuestas, con las acciones de orden administrativo involucradas, a las que hay que sumar las tareas específicas vinculadas con las funciones que deben cumplir según el puesto que ocupen, dan cuenta de una demanda de dedicación que excede en mucho los límites habituales de tiempo y atención destinado al trabajo.

Se señalan actividades de índole racional, emocional, conductual, habilidades técnicas, interpersonales, singulares y grupales, dedicación a actividades vinculadas con el ámbito específico del propio trabajo, a las que se suman aquellas que permitan a la persona estar al tanto de los avatares del negocio ampliado tanto a nivel local como global, siendo solicitadas acciones vinculadas con el cumplimiento de sus tareas específicas, a las que se suman sugerencias puntuales y generales (estratégicas del negocio), sin perder de vista una constante actualización en el campo específico y aportes de su sector tanto como de otros así como brindar soporte a colegas y asociados que requieran de respaldo y/o aliento u orientación, favoreciendo al mismo tiempo el trabajo en equipo sin descuidar las cualidades de liderazgo que son muy valoradas. A lo cual habrá que sumar el tiempo destinado a viajes que la mayoría de los ejecutivos deben realizar periódicamente.

Los mecanismos de evaluación incluyen de forma explícita no sólo el logro de los objetivos establecidos sino la superación de algunos. Teniendo en cuenta que los objetivos se plantean – por definición- con un alto grado de exigencia, el que se considere como línea de rendimiento mínimo aceptable no solamente alcanzarlos sino superar algunos de ellos, da cuenta del alto nivel de exigencias sobre el personal.

La situación de estrés promovida por el alto nivel de exigencias queda incluida como uno de los tantos factores que la persona deberá resolver individualmente sin perjudicar su performance. De tal modo que la responsabilidad por resultados es individual aún en situaciones que están por completo fuera de su esfera de acción e influencia como lo son los escenarios generadores de estrés.

La particularidad de asumir como propios los lineamientos de la empresa siendo personalmente responsable por los resultados (positivos o negativos) que se alcancen, completa un circuito que legitima las condiciones prácticamente extremas que la propia organización propone.

Es así como se plantea un escenario cotidiano que por el alto grado de exigencias resulta estresante, y es presentado de un modo tal que resulta “natural” por lo cual queda invisibilizado su origen organizacional, y como consecuencia fuera de cualquier posibilidad crítica.

¿Cómo se hace que las personas acepten esto? Poniendo en marcha un dispositivo integral, que aborde los distintos aspectos de las personas (racionales, emocionales, conductuales) sosteniendo una mística a través de recursos retóricos (por ejemplo las metáforas que dan cuenta de la propia organización, del lugar preferencial de las personas dentro de ella, etc.) promoviendo una serie de operaciones de las personas sobre sí mismas a través de las cuales se obtienen transformaciones de sí. Esto se logra transformando lo que la persona sabe y hace, y fundamentalmente, la forma de ser en relación consigo misma y en relación con su trabajo.

Para ello, se cuenta con una exhaustiva documentación donde se detallan todas las indicaciones presentadas con cuidada minuciosidad, detalle y calidad prescriptiva, que alienta a trabajar en distintas áreas: el desarrollo de las tareas específicas del puesto que se ocupe, sobre sí mismo en los aspectos racionales y emocionales así como sobre las habilidades personales e interpersonales.

El enfoque es individual, y el mundo es entendido como un lugar donde todas las cosas pueden ser controladas y/o resueltas a partir de la planificación racional, aún cuando los hechos lo desmientan.

Desde toda su documentación, e incluso desde la propia Misión y Valores, la empresa propone un espacio valorado para trabajar al que se pertenecerá mientras convenga al negocio, vale decir, el logro de los beneficios sostenidos para los accionistas, y para ello exige el cumplimiento de los mencionados requerimientos.

En sus documentos hace mención explícita a que las personas deberán alinearse con las pautas que se proponen, lo cual implica asimilar pensamiento-emoción y voluntad a la empresa, autoimponerse “voluntariamente” objetivos difíciles de lograr y aún así cumplirlos disponiendo para ello de todo el tiempo y el esfuerzo que requieran e incluso superarlos. Ésto parecería involucrar que si se cumple con todo lo solicitado, la contraprestación será el reconocimiento y la continuidad, pero tanto tácitamente como en los hechos queda claramente establecido que es la empresa la que decide aún más allá de sus propias promesas y certezas.

Ésto es prueba de su coherencia, pues la Misión de la empresa es asegurar los beneficios de los accionistas y sus Valores incluyen la dedicación de las personas al logro de esta Misión. Para ello se pone en funcionamiento un sistema denominado Performance Management, que permite advertir los circuitos interconectados que aseguran la alineación con el negocio, la dependencia entre niveles y la responsabilidad mutua por los resultados de todo el proceso.

Su definición y presentación están hechas en términos que establecen con precisión, y apelando a argumentos racionales, las pautas a las cuales las personas deben “ajustarse”, y que son las que definen qué es lo admitido y qué es lo inadmisibile.

Y para ello establece lo que debe hacerse y cómo, con qué actitud y disposición, y también un sistema de observación-evaluación permanente, de la cual participan asociados y gerentes, vale decir los distintos niveles jerárquicos (superiores e inferiores) con los cuales se está en vinculación y contando con un parámetro de calificación que premia o sanciona según el grado de ajuste a la norma.

Es así como se genera un circuito perfectamente ajustado, que mientras promueve condiciones de trabajo caracterizadas por la sobreexigencia al mismo tiempo las plantea como deseables e inevitables.

Esto permite inferir que se considera que las personas deben ser moldeadas según las necesidades del negocio, que debe asegurarse un control efectivo en cualquier parte del planeta lo cual excede los tradicionales modos de supervisión y que cuanto mayor es la exigencia mejor es el resultado. Si el resultado fuera medido en términos de clima laboral grato, bienestar psicofísico y gratificación con la tarea, no se estaría logrando; pero si los resultados que interesaran fueran de total dedicación para el logro de los mejores resultados del negocio, entonces -aún a costa del factor humano- podría decirse que el resultado es exitoso.

Como otro elemento que corrobora estas puntuaciones en el diagnóstico organizacional realizado por el personal de la empresa como parte de una actividad colectiva sobre Creatividad, se puede advertir que hay una brecha entre lo exhortado en los documentos y lo que las personas efectivamente perciben de la empresa. Es así como el escenario planteado es de fuertes presiones y tensión, con temores que llevan a cuidar de sí mismo en un clima de fuertes jerarquías que resultan inhibitorias para actitudes de mayor innovación y propuestas; y que las relaciones interpersonales son en general distantes, aunque la actitud es de muy buena predisposición para conocerse, colaborar y para integrarse más e incorporar creatividad a las tareas cotidianas, que por lo surgido en esta actividad, estaría faltando actualmente.

III.1.2. Los actores involucrados.

III.1.2.1. Actores involucrados: los gerentes

Para el relevamiento de la información analizada en este apartado se estableció contacto con gerentes de diversas áreas de Empresa I, tienen entre 29 y 52 años y poseen estudios universitarios y de Postgrado(ver Anexo II). La actitud de las personas fue abierta y de colaboración sosteniendo un diálogo fluido⁸.

⁸ Las entrevistas fueron grabadas y luego desgrabadas literalmente a fin de rescatar la riqueza de las respuestas. Las entrevistas se realizaron en el ámbito de Empresa I. La guía de pautas para las entrevistas se encuentra en el Anexo II.

III.1.2.1.1. Los escenarios: cotidiano actual e imaginado a futuro.

A lo largo de las entrevistas se puede advertir una modalidad de desarrollo de los temas de interés central en esta investigación que tiene un particular ritmo, al inicio se hace una presentación bastante idealizada de la empresa donde se mencionan climas gratos de trabajo, con posibilidades de desarrollo laboral y ausencia de tensiones. Al ir desarrollándose el diálogo se van haciendo visibles ciertas contradicciones, advertidas incluso por los mismos respondentes, que dan cuenta de las tensiones cotidianas en un espacio de trabajo que mientras por un lado es muy valorado –personal y socialmente– por el otro promueve situaciones de fuertes demandas que impactan en la calidad de clima laboral, en la salud de las personas involucradas y en sus vidas privadas.

Es así como el escenario cotidiano en la empresa es descrito como muy bueno, se lo asocia con “una burbuja” ajena a las incertidumbres y hostilidades que caracterizan a lo social local y mundial. Ni del clima de trabajo ni de las personas en la empresa se dice que estén mal o preocupadas. A lo sumo hay alguna mención a espacios que son como “islas” de mejor ambiente que otros y se remite a algunos jefes con estilos particulares la responsabilidad de la existencia de algunas tensiones, o a la existencia en algunos superiores jerárquicos de objetivos personales puestos por sobre los de la empresa, pero en términos generales se describe como un ambiente propicio para el desarrollo laboral, así un gerente dice:

En esta compañía es bien diferente del de otras compañías, estamos en una especie de burbuja tal vez por el tipo de negocios y por una buena gestión de los líderes de la empresa acá en el país que están sabiendo –habría que esperar un poquito más para verlo con más perspectiva- llevarlo adelante y matizar un poco el impacto negativo que puede tener esta crisis en el país.

Otro entrevistado señala: *Supongo que en todas las empresas debe ser lo mismo, tenés islas donde el ambiente es bueno, tenés islas donde el ambiente no es tan bueno. A veces porque la competencia es mucho mas marcada entre la gente o porque los jefes no están creando climas adecuados. En líneas generales la gente está bastante bien porque en los hechos está en una empresa que está mejor que otras.*

Las respuestas dan cuenta de cierta modalidad que tiende a eludir la mención de tensiones o malestares que efectivamente existirían asociados con presiones de trabajo, y en la cual se advierten heterogeneidades en lo que hace a mayor o menor tensión y en cuanto al manejo de informaciones que hacen a juegos de poder. Las tensiones que se reconocen explícitamente se atribuyen a:

1. cuestiones estrictamente personales, que un jefe tenga cierta modalidad de trabajo que las promueve,
2. la discrepancia entre objetivos –mientras unos se enfocan a trabajar para lograr las metas empresarias los superiores jerárquicos (o al menos algunos de ellos) estarían más dedicados a posicionarse mejor y a alcanzar objetivos personales–
3. el impacto de la competencia, que estaría “más marcada” (sic) entre algunas personas.

Pero básicamente no se reconoce la existencia de presiones que no puedan ser entendibles en un ambiente laboral, vale decir, nada específico de Empresa I, sino algo característico de cualquier empresa (sobre todo de una empresa grande).

Respecto al escenario imaginado a tres años, algunos consideran que habrá un “mejoramiento” vinculado con aspectos personales por alcanzar mayor experiencia y un mayor nivel de resignación de la gente a que las cosas se hagan tal como se indica sin que se planteen discusiones. Otros consideran que el escenario se caracterizará por una suma de presiones, que parece ser una consecuencia “natural” y al mismo tiempo parte “esperable” del escenario laboral actual y por eso mismo algo no cuestionable; o, en todo caso, el precio a pagar por formar parte de un espacio valorado por el entorno profesional y personal.

Tratándose de una empresa líder en su rubro y reconocida masivamente, trabajar en Empresa I implica –necesariamente- un plus que repercute en el desarrollo laboral de las personas; las respuestas coincidieron en subrayar el impacto positivo. Asimismo, se mencionaron impactos positivos en ámbitos extra laborales, tales como:

1. la vida familiar,
2. la visibilidad,
3. logro de un status de vida importante,
4. la “apertura de puertas”
5. imagen personal valorada socialmente

Uno de los entrevistados decía: *Cuando entré acá, hice un salto muy grande. Me aporta mucho te traen muchas cosas nuevas que si estuviera en otra compañía no las vería.*

Te da chapa con empresas, en lo profesional como es una empresa que tiene estándares para todo te tenés que mover dentro de los estándares o sea que yo no podría dedicar una hora o dos horas de mi día como para mirar nuevas tecnologías ¿por qué? Porque las tengo muy marcadas por ahí esta es la parte mala pero es hoy en día y me siguen llamando por teléfono si me interesa irme a trabajar a otro lado.

También se presentaron dificultades hasta para imaginar un futuro, así como un incremento de las incertidumbres y la posibilidad de seguir en la empresa en la medida en que se pueda brindar el nivel de energía requerido por la organización, es decir continuar brindándole todo lo que ella exija. De tal modo, los escenarios imaginados dan cuenta no sólo de cómo se piensa el futuro más o menos inmediato, sino que permiten entender las conductas que tienen en el momento actual.

Hay que tener presente que indagar por los escenarios percibidos (actual y a futuro cercano) en las respuestas efectivamente explicitadas están interviniendo tanto la necesidad de expresar el reconocimiento por ser parte de una organización prestigiosa y valorada, que por ello mismo los “impregna” de valoración y prestigio, como una realidad socio económica con un mercado laboral claramente hostil y difícil, donde las buenas oportunidades son escasas. Por lo tanto, en este marco, convivir en un escenario de exigencias y presiones parece no tener espacio para la posibilidad de cuestionarlo críticamente.

III.1.2.1.2. Competencia y competitividad

En las entrevistas relevadas se advierte una coincidencia en afirmar que los complejos contextos de los últimos años se entiende a la competitividad como un elemento inherente a los negocios, que una empresa como Empresa I no puede ignorar, de tal modo que su existencia queda justificada como parte del actual escenario e incluso de la propia identidad de Empresa I. Se la entiende como una competencia dura que, respetando códigos de ética, es considerada necesaria –e incluso inevitable– para que las personas estén atentas a brindar su mayor rendimiento a fin de sostener el liderazgo que tiene la empresa.

Este perfil de competencia involucra una constante demanda de actividad y dedicación que transforma a los días de trabajo en jornadas interminables, lo cual impacta en la vida personal y en la salud, pero aún admitiendo esta realidad concreta, se la justifica con argumentos que aluden a la misma como una suerte de “contraprestación” a los beneficios que implican pertenecer a Empresa I. Por un lado está un buen sueldo que permite acceder y sostener un nivel de vida holgado, también la visibilidad profesional, el prestigio y reconocimiento social que alcanzan incluso al grupo familiar y la cuota de autoestima que muchos respondientes admitían lograr por el hecho de formar parte de esta empresa. Ésto es considerado tan fuerte, que se percibe que actúa incluso como acción de motivación del personal, vale decir, pertenecer a la Empresa I es por sí mismo motivador de la gente.

Esta presencia de fuertes demandas así como el alto costo de las “contraprestaciones” que pertenecer a esta empresa implica, es considerado como algo “natural”, lógico, razonable, es por ello que no aparece en ningún momento la idea de repensarlo desde sus bases⁹. Cuando alguien considera la posibilidad de cambio, ésta se asocia a la idea de sumar racionalidad a la racionalidad que ya existe, una suerte de “más de lo mismo” proponiendo ser más racionales respecto a la ecuación recursos vigentes-resultados pedidos.

La dificultad de dar respuesta a todas las responsabilidades que tienen (en tanto personas adultas) tanto en lo laboral como en lo personal, aparece expresada en constantes alusiones a “la falta de tiempo”. Si se tiene en cuenta que las personas entrevistadas admiten trabajar entre 10 y 14 horas por día, de lunes a viernes, y a ello se suman distintos períodos de tiempo durante los fines de semana, y una conexión constante con la empresa –y/o el negocio– a través de la computadora, los mails, celulares y la presencia de la marca en el escenario cotidiano de la ciudad y sus propias vidas dado que se trata de una marca líder en su rubro, por un lado queda claro que es muy difícil –si no imposible– abstraerse de estar conectados, y por otro lado que con tan elevado porcentaje de tiempo destinado al trabajo se aluda a que no es suficiente. Ésto está dando cuenta de una excesiva demanda, pues no se trata de que haya una persona que por dificultad para organizarse o de responder a prioridades se vea envuelta en

⁹ En este sentido, se verifica lo que señala Etkin cuando menciona que al naturalizarse una modalidad organizacional “diseñada” y que por eso mismo es factible de ser modificada, se cancela cualquier posibilidad de repensarla en todas sus dimensiones. Ver Etkin (1996) (2003)

dificultades laborales, sino que se puede considerar como un analizador¹⁰ de una situación organizacional que requiere atención

Para ilustrar estas consideraciones, valgan las respuestas de algunos entrevistados, uno de ellos decía: *“(Empresa I) es altamente competitiva. En lo externo e interno hay mucha competencia, que es leal, pero esto de intentar siempre ser la primera intentar estar siempre a la vanguardia genera una presión hacia toda la gente. La empresa se basa en cuestiones éticas, pero el querer ser siempre el mejor, estar siempre adelante, genera una presión por las cosas que está en el ambiente permanentemente”*.

Otro gerente afirmaba: *“Muchas horas trabajando, estar permanentemente actualizándome, poner cara de que está todo bien, comerme muchas cosas y la procesión va por dentro. Siempre tener que hacer más y más y más”*.

Por su parte, otro entrevistado señalaba: *“Más tiempo en la empresa, menos tiempo con la familia. A veces más dosis de estrés y un poco distinto con otras personas es que como tengo más años en la empresa tengo más cintura política que me ayuda a no tener tanto estrés pero en otros noto mucho estrés”*. Así, la demanda constante se reitera en las respuestas, y el estrés resultado de las mismas es otro de los ingredientes de la vida cotidiana en la empresa a los que hay que dar respuesta.

Así como respecto a la presencia o no de tensiones en el clima de trabajo se aludía a las características personales de algún jefe, al hacer mención de los mecanismos que activan para desarrollar todas las actividades a las que deben dar respuesta, también mencionan recursos individuales o bien quitando tiempo a actividades personales o bien acudiendo a tercerizar tareas, lo que en ningún caso se señala son los aspectos organizacionales involucrados en este fenómeno.

Es así como la existencia de angustias, cuando se las reconoce, son en general atribuidas a otros, como cuando se alude a “tareas” vinculadas con lidiar con las angustias “de los otros” o sea *“la gente que tengo arriba y la que tengo debajo”*(sic). Cabe aclarar que lo que se denomina genéricamente “angustias” abarca un espectro de padecimientos psicofísicos de distinta envergadura.

De tal modo, que aún ante la evidencia de los hechos, se sostiene la idea de que el ambiente de la empresa es excelente, la responsabilidad es propia, y aunque la demanda sea excesiva la responsabilidad de darle respuesta es personal. Y esta modalidad de demandas inagotables aparece legitimada con argumentos que aluden a la necesidad de sostener este ritmo presentando la (falsa) opción dicotómica que postula extremar presiones o perder todo (desde el lugar de liderazgo hasta la misma existencia de la empresa).

Estas consideraciones se articulan sutil e íntimamente con las referencias a la Misión de la empresa que remite a que el accionista deber ser el principal beneficiario, lo cual se

¹⁰ La noción de “analizador” remite a la idea de los modos a través de los cuales una institución da cuenta de situaciones que la afectan pero de las que no habla en su discurso oficial. Es un modo de “hablar de sí misma” sin apelar a las palabras, al modo en el cual en el ámbito clínico el síntoma “habla” de lo que le ocurre a una persona. Ver Lourau (1975)

considera perfectamente lógico dado que se plantea en términos de una ecuación inversión-ganancias y con el criterio pragmático que lo que no da ganancias crecientes no amerita inversión. Nuevamente, el planteo está sostenido por una lógica que no deja espacio para su cuestionamiento. Asimismo articulado con esto, la Visión es, básicamente, ser líder y sostenerse como tal.

Los Valores de la empresa parecen no estar tan en claro como la Misión entre las personas entrevistadas, son mencionados atributos generales tal como “calidad” o “ética” pero no hay una precisión o un consenso respecto a cuáles son. Si bien se explicita la importancia que tienen en tanto conforman (junto a la Misión y la Visión) la referencia institucional sobre la que se apoyan las prácticas y las decisiones, estas imprecisiones son también una explicación de la dificultad para definir los modos en que impactan en la vida laboral cotidiana.

Esto permite entender algunas de las críticas que se hacían a ciertas modalidades gerenciales (Performance Management, Management por Objetivos, Competencias, etc.) a las que se les cuestionaba constituirse como expresiones de deseos de lo que la organización aspira antes que ser descriptoras de lo que en la empresa en verdad ocurre. La distancia entre lo deseado y lo concretado se percibe como bastante amplia en algunos casos, lo cual puede vincularse con las exigencias en las demandas y las tareas interminables, que deben a su vez cumplimentarse para lograr –o al menos acercarse a la Visión y la Misión de brindarle las mayores ganancias a los accionistas. De esta forma se podría trazar un circuito de alta demanda alimentado por las personas que conforman la empresa, que serían “*explotadas*” o “*exprimidas*” (sic) y cuya vigencia para la empresa tiene sentido en tanto y en cuanto puedan brindarle “*una cuota alta de energía*” (sic) a la misma, cumplido lo cual –y en esta particular lógica- resulta razonable pensar que sea reemplazada por personas jóvenes en condiciones de aportar esta suerte de combustible para el funcionamiento de la organización

Este circuito virtual de sobreexigencias, alimentado por la energía que las personas le brindan a la empresa, se delimita por las competencias. Hubo acuerdo en las respuestas cuando las evaluaban como necesarias, aceptándolas explícitamente aunque con algunas reservas relativas a la viabilidad de su implementación, la cual se vincula de forma directa con el tiempo escaso del que se dispone por un lado para darles el lugar de reflexión e implementación necesario para que sean eficaces y efectivas, y por otro lado para que se instalen y consoliden.

Un entrevistado decía: “*Creo que son exageradamente ambiciosas, creo que es una selección como del buen hombre, del buen profesional, del buen ser humano y una disparidad y una expansión de pensamiento y es como que alguien hiciera el libro de la buena persona, el buen gerente, el buen amigo, el buen compañero, y nuevamente me parece que es más una expresión d deseos que una práctica cotidiana y por otro lado también percibo que el poder cumplir con todas las competencias implicaría convertirse en algo así como un Tupac Amaru, una dispersión de energía que haría que uno explote creo que sería imposible. Creo que es una lista muy larga de comportamientos esperados y la realidad cotidiana implica mucha contradicción entre los que se hace y lo que se dice, creo que eso es un poco lo que pasa*”.

Cuando se indaga por el uso que se hace de las competencias lo que se pone en evidencia entre quienes admiten utilizarlas es que operan como guías para el comportamiento cotidiano que se transforma en el modo cierto de "*ser exitoso*" (sic) en lo que se hace e incluso en un modo de "*sobrevivir*" (sic) en el escenario competitivo de la empresa. También resultan útiles a la hora de las evaluaciones y de promover mejores vínculos interpersonales en general o lograr el mayor potencial de las personas. De esta forma se hace visible otra faceta del aquí denominado circuito virtual de sobreexigencias, que mientras por un lado da cuenta de la perfecta articulación entre las distintas instancias organizacionales que lo hacen posible, también permite advertir la necesidad de ser revisado para que se puedan modificar los efectos indeseados que se estudian aquí; de tal modo que, aún entendiendo que los aspectos personales intervienen en la concreción del escenario cotidiano (p. ej. las actitudes de algunos jefes, la responsabilidad individual por los resultados del trabajo, etc. mencionados en las respuestas) no son un argumento de suficiente fuerza para explicar y/o modificar las condiciones que hacen posible la dinámica organizacional que se está estudiando.

Cuando se indaga por el uso que se hace de las competencias lo que se pone en evidencia es que algunas personas admiten tenerlas presentes cotidianamente, mientras que otras personas dan cuenta de que se trata de una instancia burocrática más que debe ser cumplida. Entre quienes admiten utilizarlas operan como guías para el comportamiento de todos los días como un modo de desenvolverse dentro de los códigos del escenario competitivo de la empresa. También reconocen que resultan útiles a la hora de las evaluaciones y de promover mejores vínculos interpersonales en general o lograr el mayor potencial de las personas.

Teniendo en cuenta lo señalado anteriormente respecto a la cantidad de horas en contacto con la empresa, y lo señalado respecto al marco y respaldo que conforman la Misión, Visión y valores, y el rol de las Competencias en este particular diseño, se hace fácil comprender que se trata no sólo de modos profesionales de desenvolverse en lo laboral sino, tal como ha sido expresado en las entrevistas, de modos de vivir dentro y fuera de la empresa, de tal modo que forman parte de los comportamientos en todos los ámbitos de la vida, no sólo el laboral.

El manejo y evaluación del desempeño, aceptado explícitamente, en este ambiente de demandas permanentes y poco tiempo disponible se transforma, en los hechos, en muchos casos en otro trámite burocrático, al que admiten que sería imprescindible dedicarle el tiempo necesario para que adquiriera un carácter más sólido que una mera formalidad que, además y precisamente por eso, no siempre responde a rendimientos reales. A la hora de utilizarlo, se ponen en evidencia dos aspectos: por un lado insiste la mención explícita de exigencias permanentes y constantemente crecientes por lo cual son imposibles de satisfacer, lo cual da cuenta de la existencia de una tensión vinculada con el nivel de exigencias. Y por otro lado, se hace visible un circuito vinculado con "*quedar bien con el jefe*" (sic) cualquiera sea el nivel jerárquico del que se trate, siempre hay alguien más a quien rendir cuentas y ante quien "quedar bien" lo cual impacta de forma directa en el modo de llevar adelante las tareas relacionadas con este sistema.

También en relación con este sistema está la Planificación de Tareas, respecto a la cual hay cierto acuerdo en que no es muy buena, aunque el tiempo destinado a ello es

bastante no se logra una interrelación de actividades que las haga más efectivas lo cual se atribuye a las incertidumbres que caracterizan a los escenarios locales y globales. Pero al mismo tiempo, se puede considerar que opera como otra demanda a la cual prestar atención en un circuito que se viene viendo atiborrado de exigencias explícitas e implícitas a las cuales dar respuesta.

Las demandas excesivas solicitadas incluso desde los propios documentos de la empresa, tienen como respuesta una actitud de acatamiento, mientras simultáneamente se procura plantear al nivel jerárquico superior revertirlas, acción que en algunos casos se ha logrado. Así, un entrevistado afirmaba: *“No se exigió verbalmente, pero en los últimos años – con la reducción de gente hay una mayor dedicación a cuidar tu laburo, si bien no hay una presión directa hay una dedicación full time con lo cual se pierde eso de que el empleado tiene su vida propia eso que antes se valoraba, ahora no se valora, no interesa. Se exige y no se pregunta. Se podría hacer lo mismo de una forma más humana y eso no se está haciendo”*.

Y otro gerente señalaba el siguiente escenario: *“Creo que uno tiene una disponibilidad full life y los distintos mecanismos que uno tiene para estar comunicándose con la compañía como ser el voice mail, el e-mail, el celular, hace que uno tenga disponibilidad 24 horasx365, inclusive cuando uno está de vacaciones casi como una norma una vez por día uno se conecta, con lo cual uno no termina de desconectarse en ningún momento. Además este tipo de compañía tiene un sistema por el cual la gente que está involucrada con la compañía está en cualquier lugar todo el tiempo pensando cosas relacionadas con la compañía y desde lo simbólico inclusive: tener una remera de la compañía, o toallas de la compañía o portafolios de la compañía hace que como dicen muchos dentro de su sangre le circula la compañía y hace que uno esté 24x365 atento a cuestiones que pueden impactar en su trabajo”*.

Se reconoce la presencia de pautas explícitas y también implícitas, o sea aquellas que no se mencionan ni verbalmente ni por escrito, y que ambas operan en los comportamientos cotidianos modelando conductas, gustos y emociones. Entre las pautas implícitas vigentes, están las vinculadas con lo estético, y las que orientan a decir que está todo bien, que no hay problemas y que todos son exitosos. Quizás como un modo de seguir algunas de estas pautas, nadie se plantea límites, al menos no en voz alta. Es así como algunas personas están dispuestas a brindar todo lo que se les pida, explícita o implícitamente, otras, por el contrario, sin renunciar a planes ambiciosos tienen límites personales que no están dispuestos a quebrar como por ejemplo la familia.

Quienes no se ponen límites para sus proyectos de desarrollo profesional, tienden a aceptar situaciones de sobreexigencia de trabajo incluyéndose en todos los proyectos, y sin ponerse límites horarios. Aparece desplegada una necesidad de mantener el status logrado, y la imposibilidad de abstraerse a cierta vorágine que se genera en la empresa y que arrasa incluso con algunas determinaciones personales de no sumarse a ella. Junto a estas razones también se menciona la actual situación del mercado de trabajo que estaría operando a favor de no ponerse límites pues el riesgo tácito es perder el trabajo y en este escenario no hay demasiadas opciones de reubicación, y teniendo en cuenta el perfil de Empresa I mucho menos en una situación similar.

Aún admitiendo el prestigio que pertenecer a la Empresa I involucra, ésta parece no brindar demasiado reconocimientos, es mayor el que reciben del medio y/o de los

propios compañeros y colegas antes que de la propia organización. El reconocimiento por parte de la empresa se traduce en remuneración y/o en no haber sido desvinculado en la reestructuración llevada a cabo hace dos años.

Incluso con estas experiencias, pocas personas admiten considerar la posibilidad de cambiar de empresa dado que el impacto de trabajar en Empresa I es muy importante y notable, tanto en los aspectos materiales como en sus aspectos simbólicos, así como la hostilidad del mercado laboral que hace cada vez más difícil reubicarse.

En síntesis, se advierte un complejo entramado de situaciones enmarcando y dando sentido a las respuestas de estos ejecutivos, por un lado las hostilidades del mercado de trabajo que plantea situaciones difíciles cuando no imposibles para muchos de ellos, por otro lado la gratificación de pertenecer a una organización reconocida les implica una enorme gratificación personal y no sólo profesional, lo cual parece instalarse como un argumento fuerte para tolerar el agotamiento que un ritmo imparable de trabajo les trae como consecuencia. A modo de ilustración de estas consideraciones, un gerente decía: *“El reconocimiento de mis amigos, de la gente, el nivel de cansancio tengo a veces un cansancio muy grande en el dormir me impacta a veces. (...) Conozco gente que piensa que todo esto es muy demandante, muy extenuante, que demanda mucho nivel de criterio y de concentración, pero que muestra que está todo bárbaro que está todo en orden, y quizás por eso yo puedo tener la impresión de que nadie se está matando (...) hay mucha gente que no se mueve por que el mercado laboral está muy cerrado y que dentro de todo tienen muy buen salario. Si ese mercado laboral se abre y los salarios que ganan en esta compañía los pueden ganar afuera mucha de esta gente se iría”*.

Por su parte, otro entrevistado afirmaba lo siguiente: *“Básicamente hay que considerar que el modelo que hay detrás de esto se puede dar en tanto y en cuanto quienes trabajamos en esta compañía tengamos una fuerza de voluntad y una capacidad de reaccionar al alto nivel de demanda y de exigencia. Creo que estas compañías pueden triunfar por su gente, se da algo raro porque se dice ‘lo más importante es la gente’ y somos nosotros quienes llevamos adelante esta compañía y hay un juego entre perverso y no perverso porque nosotros usufructuamos de estar en esta compañía pero creo que es como que estamos obnubilados y no nos damos cuenta y no es que seamos tontos creo que lo necesitamos a este trabajo pero es como un juego que se da donde damos – damos y damos y la compañía nos exige – nos exige y nos exige. Y es como hago para sacarle un poco más de jugo al limón y este limón termina teniendo un poco más de jugo. Creo que uno no se da cuenta hasta que no sufre las consecuencias. (...) creo que no hay otro camino, es como que uno entró en una rueda y es muy difícil salirse de esto, creo que esto es lo que sucede, que no están los mecanismos de amortiguación para que la gente se sienta parte de esto. Hay mucho show off hacia afuera. Hay mucho quedar bien con el jefe. Hay mucho mostrar que uno es inteligente y tiene potencial. Creo que los diferentes documentos organizacionales tienden a mostrar una realidad que no es, un estado deseado una situación proyectada que no es la real. Uno dice “si en otros lugares es peor” y acá es un lugar deseado, es el lugar al que mucha gente aspira a llegar, y daría cualquier cosa por estar acá adentro y finalmente hacemos cualquier cosa estando acá adentro por permanecer y por crecer y por seguir en este tipo de compañía. Quizás esto es así por tener que responder a estándares internacionales y ¿cómo voy a decir que no puedo hacerlo? Así son las reglas”*.

El testimonio del Director Médico permite corroborar que la situación de tensión constante y su impacto en la salud y la vida personal de quienes trabajan en Empresa I es una realidad que excede a características individuales para constituirse en un desafío organizacional que afecta a todos los niveles de la empresa y al que hay que dar respuesta.

III.1.2.2. Actores involucrados: el Director Médico y la corroboración de lo relevado.

Se realizó una entrevista con el Director Médico de Empresa I, quien hace 17 años que trabaja allí, y tiene contacto con la totalidad del personal de la empresa. Enmarcó la situación señalando que el 50% del personal declara tomar algún tipo de tranquilizante, lo cual indica que dicha cifra es un nivel mínimo pues no se conocen el número de personas que podría estar consumiendo algún tipo de medicación tranquilizante y no lo exprese.

El médico confirmó que el porcentaje es mayor si se incluyen a las personas que por *“estar pasadas de trabajo tienen síntomas”* con variadas manifestaciones clínicas tales como *“síntomas psicósomáticos: presión, náuseas, también fobias y angustias (...) seguramente vinculados a la presión del trabajo, a la competitividad. No sé si la competitividad está creada así de arriba para abajo”*. *“Las angustias están generadas por la presión que sienten que hay sobre ellos”*.

“En general vienen con una patología que es somática y si te ponés a indagar es psicósomática, yo lo evito, me quedo con la sintomatología y trato de no meterme”.

Hay un sector que toma ansiolíticos *“de 35 o 40 para arriba, el más joven lo canaliza por otro lado, el deporte”*. Piden *“Alpax, Rivotril, después la dosis te va quedando corta y tenés que aumentar”*

El motor que hace que la gente siga sosteniendo esta modalidad de trabajo es distinto según el nivel y/o la edad *“a determinada edad está el temor a perder el trabajo, 62 es el número mágico”*.

El médico habló de varios fenómenos habituales en Empresa I, estos son:

1. lo que denomina el “Síndrome del domingo” que es un malestar pronunciado debido a la proximidad del comienzo de la semana laboral.
2. Presentismo patológico (ir a trabajar estando enfermos) respecto a esto decía *“lo peor de todo es cuando le mando desde el consultorio que se vaya a su casa y no se va. Andate que yo hablo con tu jefe, y me dicen: no, que tengo que terminar...”*
3. Asimismo mencionó unas estadísticas informales respecto a las personas que acuden a su consultorio, los días lunes es de un 20% que va descendiendo hasta el jueves y viernes en que es de un 5%, pues *“el fin de semana está a la vista”*. A modo de ilustración, vale transcribir una observación de este entrevistado: *“Mirá como es el tema de la presión en esta compañía que el lunes hay un 20% que viene al consultorio y es un número muy alto, después baja y el viernes casi no viene nadie ‘porque mañana’ ‘porque ya hoy’... el tema es el lunes”*

Al indagar por el escenario cotidiano de trabajo, comentó que *“acá hay mucha cosa, mucho objetivo, performance, todo ese tipo de cosa establecida y comprometida para que cada uno llegue a determinada etapa o determinado objetivo. Es presión, es sobre todo presión y es para todos (...) viven atemorizados por la presión y cualquier pavada es problema. Trabajan muchas horas acá, a veces haciendo cosas que creen que son útiles y otras haciendo cosas que saben que son inútiles porque se las piden”*. Menciona que muchas veces se toma a su consultorio como una suerte de confesionario donde se vuelcan temores y angustias *“la gente percibe que se viene otra reestructuración, no sé de donde salió eso, como hay tantos cambios”*, lo cual contribuye a que se recicle un clima de tensión permanente.

Señala que quienes están en el más alto nivel tienen *requerimientos que suelen ser más solapados porque no se permiten la debilidad. Son los cuadros intermedios los que expresan más los problemas y las tensiones. “Desconocemos el costo humano de ser los primeros en esto y los primeros en lo otro”. “Contracturas tenés a montones y es psicósomática ‘no dormí anoche pensando en el tema este’ y hay muchas personas emocionalmente inestables*, a modo de ejemplo relata cuando se reúnen a jugar al fútbol y por nada explotan o aluden a argumentos como *“cuidado con lo que me decís que soy un gerente”*.

Al indagar por acciones posibles para amortiguar estos efectos señala que es importante *“que los de arriba se den cuenta”* de tal modo que se puedan realizar distintas acciones pues *“una sola acción no es efectiva”* ya que para descomprimir tanta presión habría que repensar las cosas en su conjunto en lugar de apelar a “parches” o a la mera buena voluntad de algunos, y tal decisión sólo parece posible de ser tomada por los niveles jerárquicos superiores.

A modo de síntesis entonces, el Director Médico quien tal como se mencionó anteriormente, está en contacto cotidiano y permanente con todo el personal de Empresa I y por esto mismo y por su situación de participante y al mismo tiempo “observador privilegiado” de las situaciones que se viven en Empresa I, se constituyó en un interlocutor estratégico. La entrevista que se le realizó permite corroborar lo relevado con los gerentes y también que el señalado circuito virtual de sobreexigencias es un esquema perfectamente válido para dar cuenta de esta realidad de presiones interminables sobre los ejecutivos.

III.2. Dinámica organizacional de Empresa II

III.2.1. Dimensión organizacional: la empresa.

Empresa II es una organización multinacional líder de productos de consumo masivo, gran nivel de facturación y rentabilidad. Está entre las cinco primeras empresas en el ranking de imagen y gestión de RRHH en Argentina y dentro de las 50 en el mundo. Dotación aproximada 2.500 personas. Gerentes: 150. Edad promedio: 34 años.

III.2.1.1. Características de Empresa II a partir de su Misión, Visión y Valores.

La Misión, Visión y Valores de Empresa II está explicitados en el Propósito Corporativo, donde se advierte que contempla tanto a quienes integran la organización como el entorno lo cual es considerado como la “razón de ser” (sic) de la misma, exhorta a la integración y la apertura al aprendizaje permanente y explicita el objetivo de alcanzar crecimiento rentable y sostenido para los negocios así como un total compromiso con niveles excepcionales de desempeño y productividad. Tal como es esperable hay una apelación retórica al crecimiento y los máximos niveles de excelencia, sin apelación a exigencias o comportamientos que puedan vincularse con demandas excesivas.

Está explícitamente expresada la aspiración a ser número uno en el mercado así como a alcanzar el éxito, ésto lo expresan con las siguientes palabras: “*Nuestro éxito de largo plazo requiere un total compromiso con niveles excepcionales de desempeño y productividad, a trabajar efectivamente en forma conjunta, estar dispuestos a aceptar nuevas ideas y a aprender permanentemente. (...) Creemos que el éxito requiere niveles ejemplares de comportamiento para con nuestro personal, los consumidores, la sociedad y el mundo en que vivimos (...) Éste es el camino de Empresa II para un crecimiento rentable y sostenido de nuestros negocios y para la creación de valor a largo plazo para nuestros accionistas y nuestro persona*”l.

Importa señalar dos aspectos: por un lado, la exhortación a proyectarse a largo plazo que “*requiere un total compromiso con niveles excepcionales de desempeño y productividad*” (sic) para lo cual interesará indagar de qué forma son traducidos a pautas y acciones pues involucran la posibilidad de legitimar demandas excesivas sobre el personal. Por otro lado, se contempla explícitamente al personal de la propia empresa, los consumidores, la sociedad y el mundo en general. Ése es el camino que reconocen y legitiman para alcanzar el crecimiento, la rentabilidad y la creación de valor para sus accionistas.

Las referencias que se hacen a contemplar a los distintos actores de la vida social merece otra reflexión, cuando se los nombra es en los siguientes términos: “*Para Empresa II, la excelencia en el desarrollo del negocio requiere niveles ejemplares de comportamiento con su personal, los consumidores y la comunidad en la que está inserta. Los valores y principios que nos guían desde nuestros comienzos se desprenden de nuestro Propósito Corporativo y Código de Principios del*

Negocio. Para nuestra compañía es fundamental respetar las leyes, cuidar el medio ambiente, garantizar la calidad y seguridad de sus productos, respetar los derechos de nuestros consumidores y la calidad de vida de nuestro personal y la comunidad”

Se advierte el encuadre dentro del marco corporativo, que es idéntico para cualquier latitud en que se desenvuelva la empresa, e incluye pautas para los comportamientos cotidianos como las normativas de lo aceptado y lo prohibido. Ésto que puede parecer obvio y además necesario, interesa interrogarlo en su obviedad pues está involucrando de forma explícita un criterio homogeneizador, lo cual a su vez implica un “desdibujamiento” de diferencias o particularidades tanto locales como personales, por lo cual se desprende que será necesario (y además ésto así se explicita en distintos documentos) “moldear” a las personas, lo que implica generar violentamientos. Por ello, muchas de las actividades sugeridas están siendo utilizadas por Empresa II en distintos lugares del mundo y ésto es considerado como una intención de compartir la mejor práctica en el desarrollo de competencias a través de toda la empresa que está sometido a periódicas revisiones a partir de las sugerencias que se reciben de parte de sus usuarios, aunque las mismas no involucran necesariamente cambios sustantivos en las propuestas de la empresa.

Se puede inferir que en una suerte de intercambio la condición para formar parte de un escenario tan atractivo como el que presenta Empresa II al dar cuenta de sí misma es el costo de una adaptación integral a las condiciones del mismo. Probablemente esta explicitación genere cierta perplejidad pues es casi un lugar común admitir que incorporarse a una empresa en general y a una multinacional en particular implica aceptar tácita (o explícitamente) estas condiciones, pero en este trabajo interesa echar luz sobre las naturalizaciones que por haberse instalado como tales resultan “invisibles” al analizar ciertos mecanismos y modalidades actualmente vigentes, cotidianas y sobre las cuales por ese mismo motivo no se reflexiona.

En su discurso oficial también se hace hincapié en lo atractiva que resulta Empresa II como lugar de trabajo, así como en la aspiración de ser primeros y sobre el rol clave de la gente que la conforma. A modo de ilustración valgan las siguientes frases: *“Somos considerados un empleador preferido entre las empresas locales (...) Queremos contar con las personas ideales para llevar adelante nuestro negocio. (...) En Empresa II, cada empleado se encuentra frente al compromiso de alcanzar objetivos ambiciosos, desarrollarse profesionalmente y mantener un equilibrio entre su vida personal y laboral.*

Si bien es cierto que este enfoque es el que tiene vigencia actualmente como criterio general respecto a prácticas manageriales y al desarrollo de negocios, resulta de interés señalar que cuando se menciona el compromiso que se espera de los empleados incluye: alcanzar objetivos ambiciosos, desarrollarse profesionalmente y mantener un equilibrio entre su vida personal y laboral. Vale decir que el éxito como norte y como pasión se acompaña de la exhortación al desarrollo y el logro de balance entre el trabajo y la vida íntima, por lo cual puede inferirse que en Empresa II -al menos en este discurso- las altas ambiciones en lo laboral y empresario no implican invertir la totalidad de la vida ni son

incompatibles con una vida personal satisfactoria. Este marco y estilo retórico está presente a lo largo de todos los documentos analizados¹.

Al igual que en el análisis de documentos de Empresa I, se hizo una lectura de todo el material focalizando en contenidos y formas de ser presentados², extrayendo fragmentos textuales que den cuenta de distintos aspectos vinculados con el tema en investigación.

A partir de los mismos, se pueden señalar puntuaciones que permiten trazar un perfil general de la autopresentación de Empresa II, en la cual transmite la idea de que las altas ambiciones en lo laboral y empresario no implican invertir la totalidad de la vida ni son incompatibles con una vida personal satisfactoria. Pero más allá de esa declaración, en el análisis de los documentos de la organización se advierte cierta tensión entre el propósito a lograr niveles excepcionales de productividad y de crecimiento rentable y sostenido y la concreción de una vida personal rica y dedicada a otros intereses que no se limiten exclusivamente a la empresa. De no existir esta tensión no tendría sentido el esfuerzo de la organización en generar propuestas de balance entre la vida personal y la vida laboral ni en hacerlo explícito e integrándolo a la cultura organizacional.

El balance personal es además planteado como un objetivo laboral proponiendo la búsqueda de los objetivos laborales a través de una efectiva administración de los recursos propios. Esto da cuenta de que aún en el caso en que la organización explicita su involucramiento en la puesta en marcha de tal balance, la responsabilidad de concretarlo, hacerlo posible y sostenerlo es individual. El programa de Balance entre vida personal y vida laboral se retoma más adelante.

III.2.1.2. La dinámica de Empresa II: protagonistas y demandas.

Al analizar los distintos aspectos vinculados con el modo en que es sostenida la actual dinámica organizacional de Empresa II, se advierte que la forma en que los objetivos son llevados a la práctica permite inferir que –más allá de la retórica- lo

¹ Los documentos analizados fueron los siguientes:

- 1.- Guía de Planificación del Desarrollo
- 2.- Plan de Desarrollo
- 3.- Performance Development Plan
- 4.- Bienvenidos al perfil de crecimiento del liderazgo. ¿qué tan buenos podemos ser?
- 5.- Guía de recursos para el desarrollo de competencias.
- 6.- Desarrollo de competencias.
- 7.- El perfil de crecimiento del liderazgo. Introducción a los criterios
- 8.- El perfil de crecimiento del liderazgo. Guía de recursos para el desarrollo.
- 9.- LGP Evaluación de Competencias
- 10.- Programa de balance entre vida personal y vida laboral.
- 11.- Encuesta de Clima Organizacional

² Los criterios de análisis fueron:

1. caracterización del contexto,
2. caracterización de la empresa,
3. perfil de expectativas hacia el personal.
4. elementos que se le aportan al personal para el logro de tales expectativas,
5. figuras e imágenes a las que se apela en los discursos

que se promueve es un clima de trabajo de alta exigencia y demanda hacia el personal –específicamente el personal ejecutivo–.

Del trabajo realizado con los documentos oficiales de Empresa II se puede concluir que desde sus mismas bases se orienta a posicionarse como líder proyectándose a largo plazo para lo cual propone una demanda explícita a *“un total compromiso con niveles excepcionales de desempeño y productividad”* (sic) lo cual se constituye en una legitimación para demandas sobre el personal que involucran la cantidad y calidad de requerimientos que den como resultado desempeños excepcionales. Asimismo, la empresa explícita estar al servicio de todos los actores sociales directa e indirectamente involucrados con ella: empleados, clientes, accionistas y sociedad local y mundial, probablemente como una suerte de complemento de lo anterior, es decir, cubrir todas las posibilidades que contribuyan a la mencionada excepcionalidad de logros.

Una constante en los distintos discursos –internos y hacia la comunidad– es lo atractiva que resulta Empresa II como lugar para trabajar y desarrollarse profesional y personalmente. Para sostener ésto, se respalda en lo que denomina *“liderazgo con responsabilidad”*, esta responsabilidad refiere tanto a su compromiso con el medio ambiente y los distintos actores sociales con los que se involucra como con brindar un ambiente laboral atractivo y deseable.

Tal como es esperable –dado el protagonismo que ha alcanzado en los últimos años en la vida de las empresas– aparece la figura del accionista exigiendo tácitamente ganancias incluidas en las promesas hechas. Así, la necesidad imperiosa de crecer está en el primer lugar de la agenda de Empresa II, lo cual es un cambio sustantivo de su anterior foco puesto en la rentabilidad. *“no es más suficiente sólo tener ganancias –dicen– a efectos de vencer a la competencia y sostener nuestra promesa a los accionistas, necesitamos incrementar nuestra tasa de crecimiento y el liderazgo es un facilitador crítico de la transformación”*, de tal modo se “cierra” el circuito de argumentaciones que respaldan la propuesta integral de Empresa II.

Para alcanzar estos propósitos se advierte que es fuerte el énfasis en el trabajo constante sobre sí mismo y sobre los otros así como la solicitud y la consiguiente valoración, de absoluta dedicación de tiempo y esfuerzo para ello y para superar todas las pautas. Estas pautas tienen especial vigencia en este último par de años en los cuales Empresa II está imprimiendo el antedicho giro que se puede traducir en un cambio de orientación que va de lograr ganancias como objetivo primordial a alcanzar el crecimiento sostenido. Para lograrlo se están instalando nuevas competencias y modos de trabajo que atraviesan todas las áreas de la empresa y que la abarcan a nivel global dado que no se trata de un cambio meramente local. El desafío es muy importante pues el porcentaje de crecimiento que se proponen lograr es inédito en los últimos 25 años.

III.2.1.3. La dinámica de Empresa II: modos de implementación y sostenimiento.

Para dar cuenta de los mecanismos y las herramientas utilizados para instalar y desarrollar la actual dinámica de Empresa II es imprescindible aludir al desarrollo de las competencias que se solicitan al personal. El mismo se aborda desde una perspectiva pedagógica, para ello se sugiere la indagación en las motivaciones de la persona para realizarla y para su puesta en marcha se apela a un enfoque racional a partir de una planificación integral. Vale decir que se parte de la particular modalidad preferencial de aprendizaje de cada individuo y las fuentes y apoyos que tendrá cubrirán también un amplio espectro: desde libros hasta talleres y desde la autorreflexión hasta la interacción con otras personas.

A modo de ilustración, valga mencionar la “Guía de recursos para el desarrollo de competencias” que tiene como propósito ser una fuente de información e ideas para planificar el desarrollo, a fin de auxiliar a líderes y gerentes. Incluye sugerencias para desarrollar actividades y fuentes para cada una de las Competencias de Crecimiento de Empresa II. La Guía de Recursos está articulada con el Plan de Desarrollo de Competencias, ambas responden a una filosofía activa de desarrollo en el propio trabajo. Cada competencia es definida de forma general, luego para cada nivel (Nivel Base, Nivel de Desarrollo, Nivel de Crecimiento y Nivel de Clase Mundial), e incluye los indicadores negativos para la competencia y con qué otra competencia se relaciona (“hace link”). De tal modo, se puede perfilar la presencia de un circuito virtual conformado por recursos técnicos, disposiciones normativas, argumentaciones, etc. que están presentes en toda la documentación en general y en la modalidad de vincularse una con otra conformando un todo perfectamente articulado.

Forman parte de este circuito una serie de acciones de producción de discurso legitimador, una de ellas es el pedido explícito a esforzarse por dar cada vez más, como cuando dicen: *“Los individuos sobresalientes irradian Pasión por el Crecimiento, el impulso personal que permite a los individuos hacer ‘la milla extra’ para brindar una performance excelente”*. Mientras que en las pautas para el Nivel de Clase Mundial se propone *“apuntar a hacer posible lo imposible”* y *“desafiar el conocimiento convencional y la oposición interna para lograr un crecimiento superior”* y se exhorta a *“obsesionarse con el crecimiento y focalizarse en brindar nuevos modos para ganar ventaja competitiva”*. De tal modo, el pedido explícito a rendir cada vez más está presentado de forma explícita y reiterada y cuanto más alto es el puesto mayores son las exigencias a dar todo de sí (esfuerzo, tiempo, acciones), la propuesta es plantearse constantemente objetivos que deben involucrar una suerte de “corrimiento de límites” lo cual permite inferir que nunca es suficiente pues con esta pauta nunca se alcanzan. También se suma la presión de la velocidad y a la atención perpetua. En lo que hace a la velocidad se traduce en la idea de *“llegar al futuro primero”* (sic), en un mundo donde ser primero en el mercado es clave, la velocidad y decisión para permanecer adelante en el juego, maximizando las oportunidades de crecimiento para el negocio son metas que –por definición– no se alcanzan nunca. Respecto a la atención permanente se exhorta a estar constantemente atento a descubrir nuevas oportunidades de crecimiento y a incrementar las ganancias para el

negocio de cara al futuro y *“haciendo esfuerzos especiales”* (sic), en el Nivel de Clase Mundial se especifica la necesidad de elevar continuamente el nivel de meta para la performance individual en el tiempo pues, según se afirma en distintos documentos: *“incluso el mejor necesita mostrar más”* (sic). Es así como se hacen visibles pedidos que involucran a todos los momentos de la vida de las personas. Queda establecido de forma explícita un comportamiento de dedicación continua e interminable para lograr las mayores ganancias para el negocio, que involucran constante exigencia y dedicación.

En el documento mencionado más arriba, llamado *“Pasión por el Crecimiento”*, se señala: *“Los individuos sobresalientes irradian Pasión por el Crecimiento, el impulso personal que permite a los individuos hacer ‘la milla extra’ para brindar una performance excelente. Ellos reconocen que cada uno tiene una contribución para hacer para asegurarse que Empresa II logre sus objetivos de crecimiento. Los individuos sobresalientes presionan constantemente las fronteras de negocios excelentes. hacen grandes preguntas sobre lo que es posible y luego toman acción emprendedora más allá del tiempo de trabajo para expandir los horizontes del negocio. El éxito es brindar crecimiento rentable sostenible”*.

En los distintos niveles se exhorta a plantearse objetivos ambiciosos, específicamente en el Nivel de Crecimiento se propone: *“Establecer objetivos de crecimiento desafiantes para si mismos y para otros y poner planes para lograrlos”*. Y luego se agrega: *“Crear objetivos extendidos pero alcanzables para alinear las propias actividades con iniciativas de crecimiento”*.

En el Nivel de Clase Mundial se propone : *“apuntar a hacer posible lo imposible”* y *“desafiar el conocimiento convencional y la oposición interna para lograr un crecimiento superior. También se exhorta a “obsesionarse con el crecimiento y focalizarse en brindar nuevos modos para ganar ventaja competitiva”*.

Por lo cual puede inferirse que cuanto más alto es el puesto, mayores son las exigencias a dar todo de sí (esfuerzo, tiempo, acciones) a fin de alcanzar objetivos que por definición son imposibles.

Para ilustrar esto con una competencia, valga la denominada *“Liderazgo de equipo”* que es definida así: *“Los individuos sobresalientes demuestran un Liderazgo de Equipo altamente efectivo adaptando sus estilos de liderazgo de acuerdo a la situación. Inspiran a los otros a altos estándares de performance a través de comunicar y energizar e impulsando una visión de crecimiento y tomando acción con vistas a hacer el equipo como un todo más efectivo”*.

En el Nivel base se propone asegurar que el equipo comprenda sus objetivos y proveer respaldo efectivo para alcanzarlos, para ello se indica establecer objetivos claros y bien desafiantes para el equipo y luego clarificar los roles de equipo e individuales y proveer de guía para manejar los temas efectivamente.

En el Nivel de Crecimiento se propone crear y orquestar equipos de alta performance para lograr objetivos desafiantes de crecimiento. En todos los niveles se mencionan acciones de respaldo mutuo y de buscar recursos a través de toda la Empresa II para estar en mejores condiciones para responder a los desafíos que se proponen.

Se advierte aquí que la propuesta es plantearse constantemente objetivos que deben involucrar una suerte de *“corrimiento de límites”* lo cual permite inferir que nunca es suficiente pues con esta pauta nunca se alcanzan.

En “Atrapar el futuro” la definición es que los individuos sobresalientes están constantemente focalizados en tomar acción para llegar al futuro primero. Monitorean estrechamente lo que sucede interna y externamente, y toman acciones decisivas de inmediato para crear nuevas oportunidades para mañana. En un mundo donde ser primero en el mercado es clave, actúan con velocidad y decisión para permanecer adelante en el juego, maximizando las oportunidades de crecimiento para el negocio. En los distintos niveles se exhorta a estar permanentemente atento a descubrir nuevas oportunidades de crecimiento y a incrementar las ganancias para el negocio mirando al futuro y haciendo esfuerzos especiales.

Se advierte que la metáfora implícita respecto a cómo se imagina el futuro es asociándolo con un lugar que existiría en alguna parte y al que hay que arribar antes que el resto de las empresas, para ello serían necesarios “esfuerzos especiales” que dan a entender el enlace de la realización del trabajo con esfuerzos fuera de lo ordinario, que además deben ser realizados constantemente.

Retener Gente Confiable es definida así: *“Los individuos sobresalientes están comprometidos con mantenerse a sí mismos y a otros confiables para brindar los objetivos de crecimiento acordados. Garantizan que los objetivos y expectativas sean claros y que los individuos sean consistentemente medidos y recompensados por alcanzarlos. El éxito descansa no sólo en lograr resultados sino en construir el deseo de alcanzar y mantener altos niveles de performance”.*

En los distintos niveles se hace referencia a la claridad de los objetivos, y a monitorear el progreso alentando a un feedback abierto y revisar regularmente la performance contrastándola contra las metas. En el Nivel de clase mundial se especifica el aliento a estirar las expectativas sobre lo que puede ser hecho y cómo, a tomar acciones efectivas y visibles para cambiar la performance para mejor. Y para ello elevar continuamente el nivel de meta para la performance individual en el tiempo.

En esta presentación de las diversas competencias se puede advertir no solamente la articulación entre las distintas competencias en general sino la presencia constante y explícita de la exhortación a poner altas metas que deberán ir “corriendo los límites” constantemente y para poder cumplimentarlos apelar a esfuerzos especiales para alcanzar un futuro elusivo al que habría que llegar antes que ningún otro. Asimismo, en la focalización sobre los individuos sobre los que recae la responsabilidad última de instalar, desarrollar y satisfacer las competencias y los objetivos y por cuyos resultados serán recompensados o castigados.

Este escenario promueve una mirada particular sobre lo que es legítimo hacer y sobre lo que no lo es, da cuenta de cuáles son las conductas que serán apreciadas y recompensadas y cuáles serán desconsideradas e incluso motivo de desvinculación. En este sentido queda establecido de forma explícita un comportamiento de dedicación continua e interminable para lograr las mayores ganancias para el negocio, que involucren constante exigencia y dedicación.

El documento llamado “Desarrollo de competencias” (ver Anexo I) permite advertir no solamente la íntima articulación entre las distintas acciones, pues propone un abordaje de los distintos aspectos intelectuales y emocionales involucrados y se articula con el actual puesto y con el siguiente, sino el enfoque que se tiene acerca de este tema. Tal como se menciona más arriba, las competencias se abordan desde una perspectiva pedagógica, para su desarrollo se sugiere la indagación en las motivaciones de la persona para realizarla y para su puesta en marcha se apela a un enfoque racional a partir de una planificación integral de acciones que se establece en la Guía de Planificación del Desarrollo que incluye seis pasos que son los siguientes:

Paso 1: Identificar sus prioridades de desarrollo.

Paso 2: Identificar el modo en que le gusta aprender.

Paso 3: Determinar el motor subyacente de su necesidad de desarrollo.

Paso 4: Visualizar el éxito.

Paso 5: Plan de desarrollo.

Paso 6: Completar su plan de acciones de desarrollo.

A continuación se presentan consideraciones en torno al documento denominado “Crecimiento del liderazgo” (Leadership Growth Profile, LGP) que se considera central en tanto da cuenta del lugar estratégico que la competencia de liderazgo tiene para Empresa II y de las competencias que se necesitan para crear crecimiento lucrativo para ella.

Con el propósito explícito de crear el crecimiento lucrativo para Empresa II se fijan las pautas de comportamiento que deben ser fomentadas, desarrolladas y sostenidas por los empleados en todos los niveles de la organización. Para ello se seleccionan a partir del rastreo de investigaciones sobre liderazgo y sus anclajes a la performance organizacional, aclarando que se trata de modelo de conductas y no de un lugar jerárquico en la organización y a su vez se constituye en “la base” sobre la cual se diseñan los demás documentos, perfiles de desempeño, de reclutamiento, promoción y planificación y desarrollo de carrera, lo cual implica un minucioso trabajo sobre aspectos intelectuales, actitudinales, de aspiraciones, volitivos y emocionales de cada persona en la organización con el fin de que *“crezcan para ser el mejor de los mejores” (best of the best)* (sic) y al mismo tiempo se constituyan en parte del código cotidiano y la cultura empresaria.

Que la elaboración del LGP atraviesa todos los documentos y herramientas utilizadas en la gestión, queda ilustrado con el siguiente perfil de sus características, el LGP involucra los siguientes aspectos:

1. es un modelo que identifica cualidades que combinadas hacen líderes excepcionales para brindar crecimiento en todos los niveles del negocio,
2. el liderazgo se entiende como una conducta no como una jerarquía,
3. es para quienes lideran gente, o proyectos, o trabajan individualmente,
4. se incorpora al Planeamiento de Desarrollo de Desempeño y se implementa en todos los negocios a través de Empresa II a nivel mundial,
5. será la plataforma para decisiones sobre reclutamiento, promoción y planificación y desarrollo de carrera.
6. a través del proceso de Planeamiento de Desarrollo de Desempeño va a tener impacto sobre el pago, y

7. brinda herramientas “para que usted y su equipo crezcan para ser el mejor de los mejores (best of the best)” (sic).

Vale decir que la idea de excepcionalidad está en el centro mismo de este elemento clave de la actual modalidad de gestión.

Complementariamente, la Evaluación de Competencias (ver Anexo I) permite la precisión de acciones para medir el grado de despliegue de competencias requeridas. Estas son: “Pasión por el crecimiento” donde se exhorta a hacer “*la milla extra*” (sic) para alcanzar lo que se define por la empresa como resultados sorprendentes. “Pensamiento que quiebra límites” donde se alienta a aportar nuevas ideas para que el negocio crezca. “Conciencia organizacional” que alude a la comprensión del contexto del negocio y la forma en que se deben hacer las cosas. “Alcanzando el futuro” que estimula la proactividad y valora la velocidad de respuestas. “Catalizar el cambio” remite a las energías que la persona expresa y contagia a otros. “Desarrollarse a sí mismo y a otros” que exhorta a invertir tiempo y esfuerzos para el propio desarrollo y el de otros. “Retener gente responsable” que alude a trabajar la retroalimentación para consolidar la responsabilidad. Y las otras competencias se explican por sí mismas, son: “Empoderar a otros”, “Influencia estratégica”, “Compromiso de equipo” y “Liderazgo de equipo”.

Esto permite suponer un escenario crítico y desafiante para Empresa II y un incremento de exigencias para su personal en general y los gerentes en particular. Para Empresa II esto es un hecho concreto pues han tomado recaudos para tratar de promover y sostener el balance entre la vida laboral y personal de todo su personal, así han implementado lo que denominan “Programa de balance entre vida personal y vida laboral en Empresa II”

III.2.1.4. Balance entre vida personal y laboral

Tal como se mencionó anteriormente Empresa II tiene un programa de actividades denominado “Balance entre vida personal y laboral”, que en tanto tal, da cuenta de lo conciente que es la organización de la presencia de un desbalance y de la necesidad de tomarlo en cuenta. Pero también da cuenta de que lo que se hace es sumar más acciones antes que revisar con mirada crítica las condiciones que hacen posible que se verifique tal desbalance. Esto puede implicar que se lo considere inevitable y que lo que resta por hacer es simplemente intentar neutralizarlo.

Para alcanzar y conservar tal balance, en Empresa II de Argentina se han implementado hasta el momento del relevamiento de la información de esta Tesis, las siguientes iniciativas organizacionales que la organización entiende que favorecen dicho balance: Gestión por objetivos, Gerentes de balance, el teletrabajo, reuniones virtuales, servicios varios, convenios con instituciones recreativas

En 1998, en Empresa II de Argentina, el directorio de la empresa inició el programa de balance con una declaración de dicha intención repartiendo entre todos los empleados una carta de compromiso.

Uno de los recursos más trabajados es el relativo a los horarios, para ello se proponen los horarios flexibles y las modalidades horarias alternativas. Flexibilidad horaria es cuando la persona tiene la posibilidad de armar su jornada o semana laboral optando entre diferentes alternativas horarias. En las casas de Norteamérica y de Chile ya están instaladas estas modalidades con funcionamiento pleno.

Si bien el horario de ingreso ha sido el único horario con un tope claro y controlado, algunas compañías decidieron definir un horario tope para la salida. En Empresa II de Argentina, se estableció las 18.30 hs. como horario tope de salida, comenzando por los días viernes y agregando progresivamente un día más de la semana. Al lanzarse esta medida, el presidente de la empresa recorría las oficinas instando a la gente a que se retirara salvo que hubiera una impostergable necesidad. Rápidamente se extendió la noticia de estas "recorridas" del presidente, y la gente salía de la oficina para no ser identificado como uno de los transgresores a la nueva norma. Algún tiempo después, para reforzar la medida, a las 18.20 hs. se empezó a transmitir un mensaje por el altoparlante, invitando a la gente a terminar su jornada laboral. El mensaje, comunicado por una agradable voz femenina, despertaba variadas reacciones, pero la mayoría de la gente decía estar de acuerdo con que ayudaba a tomar conciencia de la hora del día y que daba un impulso al permiso organizacional para retirarse.

Respecto a esto último, vale tener presente que es esperable que los dichos de la personas –al menos los expresados en voz alta - respaldaran las decisiones organizacionales, pues lo contrario podría suponer algún tipo de sanción explícita o implícita, y por el otro la referencia a que el comunicado diera respaldo al "permiso" organizacional da cuenta de una pauta implícita muy fuerte respecto a contemplar horarios extendidos de trabajo como algo cotidiano.

La inclusión de un Programa de Balance entre la vida laboral y la vida personal, da cuenta de que tal balance no existe y también de que el ritmo de trabajo en la empresa es tal magnitud que hace necesario implementar acciones que procuren neutralizarlo de algún modo en pos del mayor beneficio no sólo personal sino del negocio.

Así, se explicita que: *"Queremos que todos los miembros de la organización tengan un balance entre su vida laboral y su vida personal que favorezca un crecimiento de largo plazo para ellos y para el negocio. Consideramos que la vida personal es una fuente fundamental e irremplazable de desarrollo, de renovación de energía, de creatividad y de motivación. Por lo tanto, la extensión recurrente de la jornada laboral es contraproducente tanto para las personas como para el negocio"*.

Lo que no aparece explicitado en tales declaraciones es la parte de responsabilidad que la propia organización tiene en la instalación de tal desbalance, el cual no puede ser atribuido exclusivamente a aspectos estrictamente personales.

III.2.1.5. Un perfil de consideraciones del personal: la Encuesta de Clima Organizacional.

Un documento interesante para su consideración ha sido la Encuesta de Clima Organizacional (ECO), dado que releva las opiniones de todo el personal y que se la utiliza para justificar la conformidad de la gente con la empresa.

Periódicamente Empresa II realiza una investigación de Clima Organizacional, la última es la ECO 2001-2002.

Los resultados dan cuenta de un alto nivel de satisfacción, siendo el Índice de Satisfacción General de 94%, que resulta más significativo contrastándolo con el del Total de Empresas en Argentina que es de 74%³.

Estas cifras dan cuenta del alto nivel de satisfacción al interior de Empresa II y también en relación con los niveles de otras empresas de Argentina. Este nivel de satisfacción ha tenido incluso un incremento de 2,3 puntos de mejora en total de Empresa II respecto a la encuesta realizada en 1998.

No deja de ser significativo este alto nivel de satisfacción con la empresa cuando se advierte un clima de fuerte demanda, presión y exigencias, pero cabe aquí hacer una puntuación. La satisfacción remite a la pertenencia a la empresa, que es líder en su rubro, aunque pueda parecer contradictorio no se trata de términos ni antinómicos ni excluyentes, en el marco de discursos vigentes respecto a las empresas la presencia de fenómenos vinculados con malestares o impactos en la salud o climas tensos son significados como “consecuencias negativas” o como “no deseadas” y por lo tanto neutralizables o evitables, de tal modo son perfectamente compatibles la satisfacción de pertenecer a una empresa valorada y que brinda respeto social a sus integrantes, con la presencia del fenómeno de depredación en la misma.

Las consecuencias negativas sobre las personas son consideradas como “males solucionables” o en todo caso no son objeto de sanción social como es el caso de otros fenómenos organizacionales cuya presencia puede impactar en el nivel de satisfacción de pertenecer a tal organización⁴.

Así, el alto nivel de satisfacción con la empresa remite a la pertenencia a una empresa líder en su rubro y muy reconocida en el mercado, en la vida profesional y en la vida social y personal, por lo cual es comprensible la satisfacción de pertenecer a una organización valorada y que brinda respeto social a sus integrantes.

³ Manteniendo esta comparación, otros porcentajes significativos son:

El O.S.I. (Overall Satisfaction Index) fue de	78% contra 65%.
Las Expectativas personales	84% contra 53%.
Relaciones entre niveles jerárquicos:	64% contra 64%.
Características de la función / puesto/ tarea	76% contra 72%
Aspectos institucionales	88% contra 70%

⁴ Tal es el caso por ejemplo del fenómeno de corrupción. Ver: “Corrupción en las organizaciones: formas de emergencia, estructura de oportunidades y mecanismos de prevención” UBACyT Director: Dr. Francisco Suárez, Instituto de Investigaciones Administrativas, Facultad de Ciencias Económicas, UBA. “La corrupción al servicio del delito” Francisco Suárez y Fernando Isuani, artículo de “La Gaceta de Económicas”, 27 de octubre de 2002.

III.2.2. Los actores involucrados

III.2.2.1. Actores involucrados: los gerentes

Replicando lo realizado en Empresa I, para el relevamiento de esta información se estableció contacto con gerentes de diversas áreas de Empresa II⁵, los gerentes entrevistados tenían entre 28 y 36 años, pertenecen a diversas áreas y poseen estudios universitarios y de Postgrado (ver Anexo II), la actitud de los entrevistados fue abierta y de colaboración.

III.2.2.1.1. Los escenarios: cotidiano actual e imaginado a futuro.

La descripción del escenario coincide en mostrarlo con los fuertes impactos contextuales (macro y microsociales) pero rescatando cierta idea de diferencia con lo que se viven internamente en la compañía donde se habla de cordialidad y respeto por la gente conviviendo con la exigencia y la focalización en resultados. Se reconoce tanto el cuidado que la empresa despliega hacia el personal como una sostenida exigencia cotidiana expresada en la cantidad y calidad diversa de las tareas que cada gerente debe atender, así un gerente decía: *“Muchas presión y desafíos pero en un ámbito amigable y cordial”*.

Las expresiones respecto a la imagen de la empresa es que muy buena y esto se acompaña de un sentimiento de orgullo por pertenecer a la organización, lo cual está expresado a lo largo de las distintas entrevistas. Asimismo, se hacen menciones reiteradas al cuidado que la empresa despliega hacia el personal que convive con una sostenida exigencia y un clima cotidiano en el que cada gerente debe atender a un gran número de tareas de distinta índole, no sólo las específicas de su área sino a distintos aspectos vinculados con el personal a su cargo. Un testimonio revelador señala: *“Yo creo que el ámbito de la empresa la separaría: cómo estamos adentro y cómo nos vemos afuera, porque adentro estamos generando mucho movimiento con muchas reuniones tratando de generar cosas que tengan impacto en los consumidores. Es un escenario muy competitivo por suerte, eso nos mantiene con mucho dinamismo y eso ¿cómo me afecta a mí? Tenemos que resolver muchas cosas muy rápido y con mucha certeza, salís de reunión en reunión y en cada reunión salís con algo para hacer. Hay veces que te sorprende la cantidad de cosas que estás haciendo al mismo tiempo, eso es algo bastante sorprendente. Salís de una reunión donde definís el precio de una marca, te metés en otra reunión donde hablás del personal que tenés que tenerlo motivado y en otra reunión como mejoramos el portafolios de tal categoría, y así... tenés una diversidad de cosas que es lo que hace más interesante el trabajo donde estamos ¿no?”* Se advierte en estas expresiones que cuando se reconoce la presencia de fuertes exigencias, éstas se significan de un modo positivo, lo cual hace pensar tanto en una dificultad para admitir los impactos que éstas tienen

⁵ Las entrevistas se realizaron en el ámbito de esta empresa, las mismas fueron grabadas y luego desgrabadas literalmente a fin de rescatar la riqueza de las respuestas. Las entrevistas se realizaron en el ámbito de Empresa II. La guía de pautas para las entrevistas se encuentra en el anexo.

como en una comprensible necesidad de eludir las críticas hacia la propia organización.

De tal modo que, aún con el señalamiento de lo atractivo que resulta el escenario de Empresa II, se admiten explícitamente las presiones y altas demandas así como la multiplicidad de tareas a las que deben dar respuesta cotidianamente, lo interesante para señalar aquí es que se consideran una suerte de “inevitabilidad” para estar en la tan valorada Empresa II. Queda entonces naturalizado y/o considerado implícitamente como “regla del juego” que hay que aceptar (a gusto o no) para continuar jugándolo. Parece haber cierta imposibilidad en cualquiera plantearse cuestionar el marco de referencia sobre el que es construido este escenario y el circuito que los “atrapa” cotidianamente, como si se tratara de algo natural. Mientras que como otra faceta del mismo fenómeno aparece la importancia que los respondientes dan al acceso a bienes materiales y/o a indicadores de alto nivel de vida, para alcanzar logros materiales cada vez mayores deriva en cierto momento en una dedicación total al trabajo y en algunos casos incluso en una admitida pérdida de vista de los propios puntos de referencia.

Indudablemente tiene gran peso el importante impacto de Empresa II en el desarrollo profesional, debido al prestigio que tiene y que involucra tanto lo laboral como lo social y familiar, así como a la amplia capacitación que brinda y que enriquece los horizontes profesionales. En este escenario el intercambio que se produce es que mientras la empresa brinda prestigio, altos salarios y visibilidad, exige compromiso, responsabilidad y dedicación total.

La descripción del escenario cotidiano también da cuenta de una fuerte competitividad que es justificada por asociación con crecimiento, con la posición de liderazgo de la empresa y también como el perfil que reconoce y valora la gente que la integra, quienes respaldan explícitamente acciones enmarcadas en la proactividad y el dinamismo. Y al mismo tiempo como integrante de la modalidad en que la empresa trabaja sobre sus ejecutivos quienes se incorporan muy jóvenes y se desarrollan profesional y laboralmente en tal marco.

Hay un explícito reconocimiento de una fuerte competitividad que es de inmediato justificada asociándola con crecimiento, con la posición de liderazgo de la empresa y también como el perfil que reconoce y valora la gente que la integra. Un gerente afirmaba: *“La competitividad fue, es y será una característica que corre por la sangre de toda la gente de la compañía”*. Y al mismo tiempo como la forma en que la empresa “modela” a sus ejecutivos quienes se incorporan muy jóvenes y se desarrollan profesional y laboralmente en tal marco.

Se reconocen dos situaciones simultáneas: por un lado presión y falta de tiempo como para responder a las tareas tanto como a obligaciones familiares o personales, por el otro la satisfacción del reconocimiento de la empresa y del medio profesional y personal. La posibilidad de optar por otro escenario diferente es bastante rechazada porque estar en Empresa II queda asociado con el éxito.

El escenario actual es de fuertes demandas pero el imaginado a futuro aparece como más duro y exigente, en el cual estarán ocupando posiciones más altas que

las actuales dentro de la misma empresa. Es decir, que se ven a sí mismos en un camino ascendente y en condiciones de creciente hostilidad.

Un gerente apuntaba: *“Con mayores interacciones, con mucha tecnología, desapareciendo el concepto de oficina y mucha trabajo en equipo con distintos jefes. Un mercado laboral cada vez mas competitivo, menos puestos para mas personas y una profundización de la especialización (menos generalistas) respecto a la situación de hoy”*.

Otro entrevistado decía: *“Mejor. Durísimo pero creo que las perspectivas siempre son para mejorar, dado lo complicado del escenario actual, todas las oportunidades son para aprovechar”*.

III.2.1.2. Competencia y competitividad

En todas las entrevistas realizadas se reconoce la existencia de una multiplicidad de actividades a las que hay que dar constantemente respuestas rápidas y eficaces, y el argumento con el cual se justifican remite al escenario altamente competitivo de estos tiempos. A la hora de señalar ajustes a tal cúmulo de demandas, los mismos se focalizan en lograr mejores resultados y mayor velocidad en su logro a través de la aplicación de mayor racionalidad. Tales ajustes remiten a aspectos organizacionales (simplificar aspectos todavía burocráticos, revisar estructuras, etc.) como personales.

Las competencias en Empresa II se entienden con dos aspectos: uno el relativo a lo personal y el otro el relativo a las habilidades técnicas, esta modalidad se enlaza con el Desarrollo Personal entendiendo a ambos como un modo positivo de enfocar el crecimiento solicitado por los accionistas y los propios, que son necesarios para formar parte de la organización.

Las distintas instancias de evaluación de desempeño, plan de desarrollo, y demás instrumentos organizacionales son bien evaluados, solamente se les reclama ser más sencillos y más rápidos de implementar y sostener.

Respecto a la motivación se mencionó que se focalizaba fundamentalmente en lo económico y la capacitación. Se reconoce que hay mucha demanda de disponibilidad pero se la contrasta con los cuidados que reciben y que están muy lejos de los tratos desconsiderados que –según sus dichos- parecen ser habituales en otras empresas. También se menciona la Encuesta que se realiza periódicamente y que da cuenta de un alto nivel de satisfacción en todo el personal de Empresa II que es resultado de una combinación de gratificación con presión. Vale decir que está muy instalada la racionalidad sobre la justificación y legitimación de tales presiones.

Al indagar por las demandas excesivas que en ocasiones pueden ser presentadas por los documentos oficiales de la empresa, las respuestas tienden a agruparse en dos modalidades: una es la de acatarlas por tratarse de “las reglas del juego” mientras que la otra modalidad es aprovechar el espacio de diálogo que la empresa favorece y debatir con los pares y/o superiores jerárquicos la posibilidad de cambiarlas o eliminarlas, aunque esto último no siempre se logra. Es decir que entre esta población indagada se considera que esta modalidad es la única posible

y la que hay que aceptar. A modo ilustrativo: *“En general se respetan los códigos. En el caso de que considere que los mismos son excesivos intento reformarlos dirigiéndome a los responsables respectivos para solicitar una explicación”.*

“Generalmente cuando estamos en esa situación lo planteamos, afortunadamente tenemos mucho acceso al Directorio, o a mi jefe, y se charla mucho. Lamentablemente hay veces que no se puede hacer nada y tenemos que asumirlo o decir al board latinoamericano con esto no estamos de acuerdo”.

Las personas entrevistadas reconocen la existencia de pautas de comportamiento tanto explícitas como implícitas, unas y otras giran en torno a un eje de elitismo y omnipotencia

De las pautas implícitas vigentes en Empresa II la que se destaca es la existencia del espacio para el diálogo, y se mencionan actitudes de omnipotencia tanto como el incumplimiento en los hechos de algunas de las pautas formales. Un entrevistado decía: *“La fraternidad es una de las mas claras. Existe lugar para el diálogo mas allá de lo laboral y eso hace que tareas y decisiones conflictivas puedan ser resueltas con fluidez, gracias al vínculo personal”.*

Mientras que otro afirmaba: *“Eso existe. Te diría que tenemos un problema creemos que somos los mejores y no es así, pero la sensación nuestra es que si hiciéramos una evaluación nos pondríamos arriba. Cometemos errores porque nos miramos el ombligo permanentemente”.*

Esta naturalización –y legitimidad- de las demandas constantes es también reconocida por el Director Médico de Empresa II, quien a su vez es ejemplo de esto pues tiene responsabilidad regional y tres áreas a su cargo.

III.2.2.2. Actores involucrados: el Director Médico y la corroboración de lo relevado.

Las consultas que recibe habitualmente el Director Médico son por distintos síntomas: gastroenteritis, dolor de cabeza, enfermedades ocasionales, pero por un estudio realizado han llegado a la conclusión que *“más del 50% está vinculado con tres cosas: sobrepeso, hipertensión y sedentarismo, vinculadas con las características del trabajo, y entre las personas que tienen más de 35 años están perdiendo de vista el correcto balance entre trabajo y vida personal”.*

Si bien las horas de trabajo normales son entre 9 y 10 por día, hay situaciones que exigen mayor tiempo, el entrevistado señala el fuerte impacto de los reiterados viajes, que aunque sean de cortos tramos involucran esfuerzos de adaptación en el país de destino así como al ritmo local a la vuelta. Lo cual da cuenta de un ritmo de trabajo muy presionante. Así, el Director Médico decía: *“(…) por la forma en que están siendo organizadas las reuniones hacen que uno tenga que viajar por lo menos un día antes y que inmediatamente terminada la reunión uno tenga que volver al país y a la oficina con lo cual no es infrecuente que uno pase por lo menos una noche durmiendo en el avión con dificultad que eso genera: trastornos de adaptación, cansancio y demás. Y en general cuando uno viaja al exterior*

trabaja las 24 horas del día, conectando la máquina con la oficina local tratando que no se le acumule el trabajo”.

Respecto a la presencia de trastornos tales como el síndrome del domingo (malestar por comienzo de semana) y/o presentismo patológico, el médico admite manifestaciones de esa naturaleza (especialmente en gente joven) y que desde la organización tratan de combatir *“nosotros batallamos mucho contra ese tipo de manifestaciones, no están dentro de nuestras reglamentaciones y nuestras normas, impedimos a toda costa que una persona enferma se quede a trabajar y te lo digo con total sinceridad, por supuesto algunas se nos escapan pero es excepcional”.*

Al igual que sucedía con los gerentes entrevistados, también el Director Médico se escuda en argumentaciones que procuran justificar tanto la presencia de fuertes presiones como la responsabilidad puesta sobre los individuos singulares, dejando excluida del razonamiento a la intervención de la propia organización en la gestación y reclamo de tales conductas (y sus resultados).

Las consultas de los niveles ejecutivos y de empleados son semejantes, el entrevistado afirmaba: *“Tal vez hay diferentes grados de responsabilidad pero el compromiso de la gente con el trabajo es tan grande que hace que prácticamente no haya diferencias entre unos y otros. Nuestra dirección es muy sana, muy sana, porque son muy ordenados en su vida, sumamente ordenada y no tanto porque los cuidamos –que los cuidamos, sí – sino por actividades personales de parte de todos ellos”.* Nuevamente, se advierte que mientras se admite que de los afectados no son un pequeño grupo de personas sino gente de todos los niveles de la empresa, la responsabilidad por ello recae exclusivamente sobre cada uno aludiendo a un compromiso personal muy fuerte con el trabajo y la empresa. En los distintos discursos se puede registrar un giro por el cual situaciones negativas son rápidamente adjetivadas y significadas positivamente.

Respecto a la cantidad de personas que toman tranquilizantes o ansiolíticos, no hay estadísticas ciertas porque en la empresa no son generadores de ese tipo de tratamientos ni de ese tipo de medicamentos, pero el entrevistado reconoce que mucha gente tiene su médico de cabecera y se los provee. Sus puntuaciones respecto a las diferencias respecto al grado de responsabilidad entre quienes acuden a este tipo de medicaciones permite inferir que a mayores responsabilidades los montos de presión llegan a ser extremos, mientras que el corte por edad que sugiere en realidad lo que marca es modalidades diferentes de enfrentar el problema, mientras los de menos años apelan a actividades físicas como los deportes, los de más edad se vuelcan a la medicación, pero todos están involucrados tanto los distintos niveles jerárquicos como etarios. *“El porcentaje va a variar de acuerdo al nivel de responsabilidad, de acuerdo a la edad y de acuerdo al nivel cultural –con muchísimo respeto lo digo- es absolutamente inusual en los niveles operativos, es absolutamente inusual en los jóvenes, si ponemos un corte en los 35 años es absolutamente inusual en los menores de 35. Es más frecuente a medida que aumenta la responsabilidad. (...) Algo que es interesante es que yo no veo con frecuencia en aquella población de personas que toma ansiolíticos no veo que haya una frecuencia continua y constante de tomar*

esta clase de medicamentos. Es una especie de salvavidas en momentos puntuales, en momentos álgidos, en momentos difíciles”.

Al indagar por las causas de estas conductas, las primeras respuestas del médico entrevistado se orientaban a responsabilizar factores personales, socioeconómicos, familiares, dejando sólo en un segundo plano el impacto de las presiones laborales o las demandas de tiempo y dedicación que la empresa genera. Pero finalmente reconoció que existe hoy en día una modalidad organizacional (que se apresuró a aclarar que no es propia de Empresa II sino de las compañías actuales) que se basa en multiplicar las exigencias: “... *(se advierten) síntomas físicos o síntomas psíquicos después de un lapso de estar desarrollando estas tareas o estar desarrollando tareas que se hacen con tanta intensidad. En esto es cierto que las empresas hoy en día, no sólo en Empresa II, nos están pidiendo desafíos extra a los cuales no estábamos acostumbrados a los cuales la gente no estaba acostumbrada hace 15 años atrás*”.

Las consultas que recibe son por distintos síntomas psicofísicos y los justifica aludiendo a que son propias del tipo de trabajo y que lo que estaría fallando es el “*correcto balance entre trabajo y vida personal*”. De tal modo queda cerrado el circuito de legitimación del estado de cosas, la modalidad de trabajo y la responsabilidad puesta sobre las personas.

Ésto se hace visible incluso cuando se indaga sobre las consultas de los niveles ejecutivos y de empleados, donde la responsabilidad queda nuevamente puesta en los comportamientos individuales. “*Nuestra dirección es muy sana, muy sana, porque son muy ordenados en su vida, sumamente ordenada y no tanto porque los cuidamos –que los cuidamos, sí – sino por actividades personales de parte de todos ellos*”.

Otro de los argumentos esgrimidos ha sido la “incompatibilidad” entre el estilo o cultura latinoamericana y los modos de trabajo que proponen las empresas extranjeras. Este razonamiento implica admitir como legítima la demanda que se hace y deslegitimar las habilidades de los ejecutivos de la región quienes deberían “compensar” esas supuestas deficiencias con costos personales (tiempo, esfuerzo, salud) para adaptarse a las mismas, aceptando que el modelo válido al cual deben “moldearse” es el anglosajón mientras que el local es insuficiente.

Esta “incompatibilidad” justifica las demandas excesivas: “*acá en esta situación conspiran a veces nuestras culturas, conspiran a veces nuestras habilidades para organizar nuestro tiempo y nuestro día, entonces si no somos muy hábiles en este tipo de cuestiones la pérdida de tiempo se hace mayor, la cantidad de horas que uno tiene que quedarse en la oficina es mayor con lo cual el desbalance entre la vida personal y laboral es mayor todavía*”.

En esta entrevista también se corrobora lo relevado en relación a la diversidad de funciones que cada gerente tiene que cumplir y ser responsable tanto de los distintos aspectos vinculados con su área como con los diversos aspectos relacionados con la gente de su equipo (motivación, capacitación, salarios, etc.) “*Empresa II no tiene gerentes, tiene líderes de equipo. Y cada líder de equipo es el Gerente de RRHH de su gente, es el que tiene que cuidar a su gente, es el que tiene que observar permanentemente que cada uno esté bien, que cada uno debe*

satisfacer las necesidades de su gente en cuanto a sueldos, en cuanto a remuneraciones, etc. y dar el aviso si ve que a alguna de las persona le pasa algo”.

Otro aspecto que el entrevistado quiso mencionar son reflexiones sobre la comunicación, con las cuales consolida sus argumentaciones acerca de las fallas de la modalidad latina lo cual implica la necesidad de extremar los cuidados para el alineamiento del personal.

“Lo otro que te quería mencionar es la comunicación. Si yo te abro mi máquina el e-mail, todos tenemos una gran cantidad por día, lees y escribís 30 o 40 o más mails por día y todos padecemos “infoxicación” o sea intoxicación informativa. A veces tenés gente leyendo información que no les interesa y perdés tiempo. Otra cosa es ¿por qué tanto viaje? Y creo que es porque no optimizamos el aprovechamiento de las otras vías de comunicación que son la video conferencia y la teleconferencia. Nosotros en Latinoamérica todavía preferimos el tít-a-tú, arreglamos más cosas de forma personal o por teléfono que escribiendo y en realidad deberíamos en esta época de guerra, de enfermedades como el SARS, de trastornos en las aerolíneas y demás, debíamos estar optimizando mucho más otros recursos de comunicación”.

En relación con la situación de personas pasadas de trabajo o con presiones que las afecta negativamente comenta que lo que hace que las personas siguieran en esto era alta autoexigencia, compromiso con el trabajo, de tal modo que este sería el motor que hace que sigan a pesar del malestar. Y agrega: *“Obviamente aquella persona que hace eso es una persona que no tiene un trabajo rutinario, sino todo lo contrario: tiene un trabajo desafiante, un trabajo interesante, tiene un empowerment de parte de su gerente que le da todo el soporte para hacerlo, no se le coarta e su libertad sino que se le estimula en su creatividad, se lo estimula en el trabajo, se le estimula en buscar nuevas ideas, nuevas metas, todo eso hace que la gente trate de dar más y más y más ¿no? hace que a veces no se mida en cuanto a que no ejercite un buen balance entre vida laboral y vida personal”.* Nuevamente cabe aquí una reflexión respecto a este argumento, pues planteado de este modo parecería implicar que un trabajo desafiante, creativo y estimulante involucra como consecuencia malestar o consecuencias negativas, lo cual es insostenible o en todo caso sólo es admisible bajo cierta modalidad lógica pero de ninguna manera una consecuencia natural inevitable.

Justifica esta dedicación y estas demandas refiriendo al perfil “deseable” del tipo de trabajo, que serían los responsables de que *“los ejecutivos traten de dar más y más y más”* (sic). Nuevamente se pone en evidencia esta modalidad de significar de modo positivo situaciones que son negativas.

La idea de que la empresa es un lugar que lo provee todo atraviesa los distintos discursos, desde aquellos donde los gerentes entrevistados dan cuenta –por ejemplo- de que la vida social se despliega en relación con la empresa o que a la actual esposa la conoció gracias a la empresa, se refuerza en la entrevista con el Director Médico con los señalamientos de que la propia organización provee pausas para gimnasia, atención odontológica y kinesiológica en el mismo edificio, centros de estudios de idiomas, además de los recursos para trabajar *“Vos viste la compañía, vos conocés la compañía realmente no te falta nada”.* Lo que desde

cierta perspectiva se presenta como un verdadero ámbito facilitador de un mejor clima y forma de vida, también está operando como una suerte de “ensueño” donde todo es provisto por la empresa, entonces ¿cómo no dedicarle la vida? ¿cómo escamotearle tiempo o esfuerzo o reclamarle por espacios para atender a otros intereses si ella (la empresa) lo da todo?.

De tal modo, las múltiples demandas quedarían legitimadas por la actual modalidad de entender la competitividad que define que “las cosas son así” y por la vastísima gama de beneficios –materiales y simbólicos – que la empresa provee. En todo caso, cabe interrogarse acerca de las equivalencias entre ambos términos, es decir, ¿los atractivos beneficios que se proveen justifican los altos costos (salud, vida personal) que exigen como contrapartida? ¿es realmente –tal como se señala cuando se admite que “las cosas son así”- ésta la única modalidad posible para constituirse como empresa líder y para formar parte de ella?

A modo de síntesis se puede señalar que la entrevista realizada al Director Médico, quien tal como en el caso de Empresa I puede considerarse un interlocutor estratégico, corrobora lo relevado con los gerentes y también que el aquí denominado circuito virtual de sobreexigencias conformado por normativas, discursos, imágenes, disposiciones, argumentaciones, etc. es un esquema válido para dar cuenta de esta realidad de presiones interminables sobre los ejecutivos, el cual además posee características similares al esbozado para Empresa I.

En el segmento siguiente de esta Tesis se avanzará con una comparación entre el análisis realizado en ambas empresas y se señalarán las características de los hallazgos de la investigación desarrollada.

III.3. El fenómeno de depredación y el circuito que lo hace posible.

III.3.1. Comparación y consideraciones sobre el análisis de Empresa I y Empresa II

En este capítulo se presentan las consideraciones sobre la comparación realizada entre el análisis realizado a las dos empresas estudiadas, y los hallazgos resultantes de tal trabajo.

En las dos empresas elegidas se verifican dinámicas relacionadas con fuertes exigencias sobre el personal y en particular sobre los ejecutivos. En cada una se relevó documentación y se realizaron entrevistas a ejecutivos y a Directores Médicos. Tanto el análisis de la documentación organizacional como de las entrevistas relevadas confluyen en un material de gran riqueza que da cuenta de un fenómeno de características particulares que denominaremos *depredación*¹. El estudio realizado permite establecer cuáles son sus características y cuál es el circuito que lo promueve y lo sostiene.

A lo largo de la investigación – desde el relevamiento hasta el análisis de los datos - se han contemplado distintos aspectos que se mencionan a continuación y que permiten comenzar con un esbozo que se irá desarrollando en las siguientes páginas hasta precisar la noción de depredación:

- los aspectos objetivos y subjetivos involucrados en la modalidad de gestión de ambas empresas,
- los mandatos organizacionales involucrados en los aspectos objetivos. Los mismos se han indagado en la Misión, Visión, Valores y las Competencias requeridas y el Sistema de manejo de desempeño.
- las demandas excesivas que se derivan de ellos, habiéndose considerado sus niveles cognitivo, sociocultural (valores, actitudes, comportamientos) y perceptual.
- estos últimos son traducidos en alta demanda de tiempo, esfuerzo y compromiso afectivo, permiten configurar a la depredación.

¹ Para el Diccionario de la Lengua Española, depredación remite a los siguientes significados: Depredación (Del lat. *depraedatio*, -onis): 1. f. Pillaje, robo con violencia, devastación. 2. f. Acción y efecto de depredar. 3. f. Malversación o exacción injusta por abuso de autoridad o de confianza. Depredador, ra: (Del lat. *Depredator*, -oris) 1. adj. Que depreda. U.t.c.s. Diccionario de la Lengua Española, Real Academia española, vigésimo primera edición, Espasa Calpe. Madrid, 1994. (Actualizaciones: www.rae.es). Para este trabajo se toma de la tercera definición, la idea de exigencia connotando la apelación al uso de violencia, que en este caso se trata de un tipo particular de la misma, denominada violencia simbólica (Bourdieu, 1993, 1995) que se aparta de la idea de violencia física o directa para remitir a una relación de dominación que se ejerce por medio de las vías de comunicación racional, con la adhesión del agente sobre quien se la ejerce. El consentimiento de esta violencia se hace por desconocerla como tal, lo cual es resultado de la aceptación de postulados que este agente no cuestiona por resultarle “autoevidentes” pues conforman el mundo cotidiano en el que está inmerso y configuran su percepción y significación del mismo.

III.3.1.1. Documentos: rastreando el marco simbólico que permite y legitima la depredación.

El análisis de los documentos permite señalar un perfil general de lo que desde los discursos oficiales se delinea en ambas empresas.

Respecto al contexto:

- se caracteriza por el cambio constante y rápido y la necesidad de darle respuestas acordes a ello,
- se señala la responsabilidad hacia la sociedad donde la empresa se desenvuelve.

Respecto a la empresa:

- se autodefinen como líderes en el mercado
- se reconocen atentas a las necesidades de la sociedad,
- sugieren explícitamente como cotidiano a un escenario con fuertes presiones y stressante.

Respecto a las expectativas hacia el personal:

- se espera que piense, sienta y actúe de acuerdo con los lineamientos de la empresa,
- que tenga actitudes proactivas, con respuestas originales y veloces,
- que dedique todo el tiempo y esfuerzo que sean necesarios para el logro de los objetivos laborales y personales involucrados en el trabajo, y que para ello dedique cada momento de su tiempo dentro y fuera del espacio laboral (que en consecuencia avanza sobre los demás espacios de la vida de la persona),
- que se ponga objetivos que desafíen sus posibilidades y que luego los supere,
- que tenga capacidad de dar respuestas eficientes y adecuadas en cualquier tipo de escenarios, y especialmente en escenarios stressantes,
- se explicita que tome responsabilidad personal por los resultados, positivos o negativos que obtengan.

Respecto a los elementos que se le aportan al personal para el logro de tales expectativas:

- amplia documentación acerca de los perfiles de competencias y cómo alcanzarlas a través de materiales que contemplan los aspectos cognitivo y emocional,
- recursos intelectuales y capacitación,
- herramientas para trabajar sobre el propio pensamiento, emociones, voluntad, actitud y formas de acción.

Respecto a las figuras e imágenes a las que se apela en los discursos:

- remiten a las ideas de: lucha, honestidad, transparencia, capacidad de controlar y resolver todo, capacidad de construir el futuro

El escenario que se presenta en la documentación analizada da cuenta de un alto grado de exigencias que puede advertirse en distintos documentos y que resulta similar en ambas organizaciones, aún con las diferencias de matices que pueda tener cada una. El número y diversidad de competencias a las que las personas deben estar atentas y dar respuestas, con las acciones de orden administrativo involucradas, a las que hay que sumar las tareas

específicas vinculadas con las funciones que deben cumplir según el puesto que ocupen, dan cuenta de una importante demanda de dedicación de atención y trabajo.

Se debe responder a actividades de índole racional, emocional, conductual, habilidades técnicas, interpersonales, singulares y grupales, dedicación a actividades vinculadas con el ámbito específico del propio trabajo, a las que se suman aquellas que permitan a la persona estar al tanto de los avatares del negocio ampliado tanto a nivel local como global, siendo solicitadas acciones vinculadas con el cumplimiento de las tareas específicas, a las que se suman sugerencias puntuales y generales (estratégicas del negocio), sin perder de vista una constante actualización en el campo específico y aportes de su sector tanto como de otros así como brindar soporte a colegas y asociados que requieran de respaldo y/o aliento u orientación, favoreciendo al mismo tiempo el trabajo en equipo sin descuidar las cualidades de liderazgo que son muy valoradas. A lo cual habrá que sumar el tiempo destinado a viajes que la mayoría de los ejecutivos deben realizar regularmente.

El mecanismo de evaluación incluye de forma explícita no sólo el logro de los objetivos establecidos sino la superación de algunos. Teniendo en cuenta que por definición explícita los objetivos se plantean con un alto grado de exigencia, el que se considere como línea de rendimiento mínimo aceptable no solamente alcanzarlos sino superar algunos de ellos, da cuenta del alto nivel de exigencias sobre el personal.

La presencia de stress queda explícitamente contemplada, dando cuenta con esto que no sólo se lo reconoce como parte del escenario sino que se lo incluye como elemento constitutivo de éste, naturalizando y legitimando su presencia por lo cual queda invisibilizado su origen organizacional, y como consecuencia fuera de cualquier posibilidad crítica. Queda incluido como uno de los tantos factores que la persona deberá resolver individualmente sin perjudicar su performance. De tal modo que la responsabilidad por resultados es individual aún en situaciones que están por completo fuera de su esfera de acción e influencia como lo son los escenarios generadores de stress.

La particularidad de asumir como propios los lineamientos de la empresa siendo personalmente responsable por los resultados (positivos o negativos) que se alcancen, completa un circuito que legitima las condiciones prácticamente extremas que la propia organización propone.

Para que ésto sea aceptado por todo el personal se pone en marcha un abordaje integral, que contempla los distintos aspectos de las personas (racionales, emocionales, conductuales), sosteniendo una mística a través de recursos retóricos (por ejemplo las metáforas que dan cuenta de la propia organización, del lugar preferencial de las personas dentro de ella, etc.) promoviendo una serie de operaciones de las personas sobre sí mismas a través de las cuales se obtienen transformaciones de sí. De tal modo se transforma lo que la persona sabe y hace, y fundamentalmente, la forma de ser en relación consigo misma y en relación con su trabajo.

Este abordaje cuenta con una exhaustiva documentación donde se detallan todas las indicaciones presentadas con cuidada minuciosidad y calidad prescriptiva, que alienta a trabajar en distintas áreas: el desarrollo de las tareas específicas del puesto que se ocupe,

sobre sí mismo en los aspectos racionales y emocionales así como sobre las habilidades personales e interpersonales. El enfoque es individual, y el mundo es entendido como un lugar donde todas las cosas pueden ser controladas y/o resueltas a partir de la planificación racional.

En toda su documentación, e incluso desde la propia Misión y Valores – que son base y punto de referencia de todo el resto de documentos y criterios de la organización - la empresa propone una orientación hacia el desarrollo del negocio –vale decir, alcanzar beneficios sostenidos para los accionistas- y delinea un espacio valorado para trabajar, y también exige el cumplimiento de los mencionados requerimientos.

Que en los distintos documentos se mencione explícitamente que las personas deberán alinearse con las pautas que se proponen, parecería involucrar que si se cumple con todo lo solicitado, la contraprestación será el reconocimiento y la continuidad, pero tanto tácitamente como en los hechos queda claramente establecido que es la empresa la que decide aún más allá de sus propias promesas y certezas. De tal modo, alinear pensamiento-emoción y voluntad con las indicaciones de la empresa, autoimponerse “voluntariamente” objetivos difíciles de lograr y aún así cumplirlos disponiendo para ello de todo el tiempo y el esfuerzo que requieran e incluso superarlos, terminan siendo requisitos para formar parte de la organización pero no son garantía de permanencia.

Esto es prueba de la coherencia de todo el circuito, pues la Misión de la empresa es asegurar los beneficios de los accionistas y sus Valores incluyen la dedicación de las personas al logro de esta Misión. Para ello se pone en funcionamiento un sistema denominado Performance Management, que permite advertir los circuitos interconectados que aseguran la alineación con el negocio, la dependencia entre niveles y la responsabilidad mutua por los resultados de todo el proceso.

Se apela a argumentos racionales y utilizando términos que establecen con precisión las pautas a las cuales las personas deben “ajustarse” y que son las que definen qué es lo admitido y qué es lo inadmisibles. Y para ello establece lo que debe hacerse y cómo, con qué actitud y disposición, y también un sistema de observación-evaluación permanente, de la cual participan los distintos niveles jerárquicos (superiores e inferiores) con los cuales se está en vinculación y contando con un parámetro de calificación que premia o sanciona según el grado de ajuste a la norma.

Es así como se genera un circuito perfectamente ajustado, que mientras promueve condiciones de trabajo caracterizadas por la sobreexigencia al mismo tiempo las plantea como deseables e inevitables.

Ésto permite inferir que se considera que las personas deben ser moldeadas según las necesidades del negocio, que debe asegurarse un control efectivo en cualquier parte del planeta, que excede los tradicionales modos de supervisión y que cuanto mayor es la exigencia mejor será el resultado.

III.3.1.2. Actores involucrados en la deprecación: percepción y modos de significar las realidades cotidianas.

En las entrevistas realizadas se puede advertir un particular ritmo que es similar en ambas empresas, al inicio se hace una presentación bastante idealizada de la empresa donde se mencionan climas gratos de trabajo, con posibilidades de desarrollo laboral y ausencia de tensiones. Posteriormente se van haciendo visibles ciertas contradicciones, advertidas incluso por los mismos respondentes, que dan cuenta de las tensiones cotidianas en un espacio de trabajo, que mientras por un lado es muy valorado –personal y socialmente- por el otro promueve situaciones de fuertes demandas que impactan en la calidad de clima laboral, en la salud de las personas involucradas y en sus vidas privadas.

Los dos escenarios indagados -el actual real y el imaginado a futuro- son presentados con las siguientes características: el escenario cotidiano en la empresa es descripto como muy bueno, ajeno a las incertidumbres y hostilidades que caracterizan a lo social local y mundial. Ni del clima de trabajo ni de las personas en la empresa se dice que estén mal o preocupadas. Aunque se sugiera la existencia de algunas tensiones, en términos generales se describe como un ambiente propicio para el desarrollo laboral.

No se reconoce la existencia de presiones que no sean las características de cualquier empresa. A modo de ilustración uno de los entrevistados señala: *“Uno dice si en otros lugares es peor acá es un lugar deseado, es el lugar al que mucha gente aspira a llegar y daría cualquier cosa por estar acá adentro y finalmente hacemos cualquier cosa estando acá adentro por permanecer y por crecer y por seguir en este tipo de compañía”*

En este marco, se entiende a la competitividad como un elemento inherente a los negocios, por lo cual su existencia queda justificada como parte del actual escenario e incluso de la identidad de la propia empresa. Se trata de una competencia dura a la que se considera necesaria y legítima para que las personas estén atentas a brindar su mayor rendimiento a fin de sostener el liderazgo de la organización.

Esta modalidad de competencia incluye una constante demanda de actividad y dedicación que transforma a los días de trabajo en jornadas interminables, lo cual impacta en la vida personal y en la salud: pero aún admitiendo esta realidad concreta, se la justifica con argumentos que aluden a la misma como necesaria para acceder a los beneficios de pertenecer a estas empresas. Por un lado está un buen sueldo que permite acceder y sostener un alto nivel de vida, también la visibilidad profesional, el prestigio y reconocimiento social que alcanzan incluso al grupo familiar y la cuota de autoestima que muchos respondentes admitían lograr por el hecho de formar parte de la empresa. Ésto se percibe que actúa incluso como motivación del personal, vale decir, pertenecer a estas empresas es en sí mismo motivador de la gente.

Este escenario de fuertes demandas y sus altos costos, son considerados como algo “natural”, lógico, razonable, es por ello que no aparece en ningún momento la idea de repensarlo desde sus bases. Cuando alguien considera la posibilidad de cambio, ésta se asocia a la idea de sumar racionalidad a la racionalidad que ya existe, o sea: “más de lo mismo”.

Respecto al escenario imaginado a tres años, se plantean cuatro perfiles: por un lado aspiraciones personales de alcanzar mayor experiencia y con ello puestos de mayor jerarquía. Otro escenario incluye un mayor nivel de resignación de la gente para hacer las cosas tal como se les indica sin que se planteen discusiones. Un tercer escenario se vincula con una creciente suma de presiones, que parece ser una consecuencia “natural y esperable” del actual. Y finalmente, se presentaron dificultades hasta para imaginarlo, así como un incremento de las incertidumbres mientras que la posibilidad de seguir en la empresa está anudada a la posibilidad de poder brindar el nivel de energía requerido por la organización.

La mención a la falta de tiempo aparece con frecuencia. La mayoría de las personas entrevistadas admite trabajar entre 10 y 14 horas por día, de lunes a viernes, a lo que se suman distintos períodos de tiempo durante los fines de semana, y una conexión constante con la empresa –y/o el negocio– a través de la computadora, los mails, celulares y la presencia de las marcas en el escenario cotidiano de la ciudad y sus propias vidas, dado que se trata de marcas líderes en sus rubros. Ésto, por un lado da cuenta de lo difícil –si no imposible– de abstraerse de estar conectados, mientras que por otro lado resulta llamativo que con tan elevado porcentaje de tiempo destinado al trabajo se aluda a que no es suficiente. Ello está dando cuenta de una excesiva demanda, pues la idea de dificultad individual para organizarse o para responder a prioridades no es argumento que permita entender esta situación, sino que se la puede considerar como un analizador (Lourau, 1981) de una realidad organizacional que requiere atención.

La tendencia a remitir a lo individual las explicaciones y/o las responsabilidades también se advierte cuando se menciona la presencia o ausencia de tensión en el clima de trabajo, en cuyo caso se aludía a características personales de algún jefe. Mientras que a la hora de dar cuenta de los recursos a los que echan mano para realizar todas las actividades a las que deben dar respuesta, también se mencionan elementos individuales, mencionando el tomar tiempos de actividades personales o tercerizando tareas, pero lo que en ningún caso se señala son los aspectos organizacionales involucrados en este fenómeno.

Del mismo modo, ante el reconocimiento de la existencia de angustias –expresión que resume padecimientos psicofísicos de distinta envergadura– son en general atribuidas a otros. Así, se sostiene la idea de que el ambiente de la empresa es excelente, la responsabilidad es propia, y aunque la demanda sea excesiva la responsabilidad de darle respuesta es personal.

La Misión establece que el accionista deber ser el principal beneficiario, lo cual se considera perfectamente lógico dado que se plantea en términos de una ecuación inversión-ganancias y con el criterio pragmático que lo que no da ganancias crecientes no amerita inversión. Nuevamente, el planteo está sostenido por una lógica que no deja espacio para su cuestionamiento.

Los Valores de la empresa tienen importancia en tanto conforman (junto a la Misión y la Visión) la referencia institucional sobre la que se apoyan las prácticas y las decisiones, aunque suelen ser mencionados con imprecisiones y generan dificultad para definir los modos en que impactan en la vida laboral cotidiana. Aún así, lo cierto es que las respuestas

remiten al lugar cardinal que Misión – Visión y Valores tienen en sus acciones, proyectos, criterios y decisiones tanto en la vida laboral como en la vida privada.

A ciertas modalidades gerenciales como el Performance Management, Management por Objetivos y Competencias, se les cuestionaba constituirse como expresiones de deseos de lo que la organización aspira antes que ser descriptoras de lo que en la empresa en verdad ocurre. De esta forma se podría trazar un circuito de alta demanda alimentado por las personas que conforman la empresa, cuya vigencia para la empresa tiene sentido en tanto y en cuanto puedan “*brindarle una cuota alta de energía*” (sic) a la misma, cumplido lo cual –y en esta particular lógica- resulta razonable pensar que sea reemplazada por personas jóvenes en condiciones de aportar esta suerte de combustible para el funcionamiento de la organización

Este circuito virtual, alimentado por la energía que las personas le brindan a la empresa, se delimita por las competencias, las cuales se evaluaban como necesarias, aceptándolas explícitamente, aunque con algunas reservas relativas a la viabilidad de su implementación, la cual se vincula de forma directa con el tiempo escaso del que se dispone por un lado para darles el lugar de reflexión e implementación necesario para que sean eficaces y efectivas, y por el otro para que se instalen y consoliden.

De esta forma se hace visible otra faceta del aquí denominado circuito virtual, que mientras da cuenta de la perfecta articulación entre las distintas instancias organizacionales que lo hacen posible, también permite advertir la necesidad de ser revisado para que se puedan modificar los efectos indeseados que se señalan en este trabajo; de tal modo que, aún entendiendo que los aspectos personales intervienen en la concreción del escenario cotidiano, no son un argumento de suficiente fuerza para explicar y/o modificar las condiciones que hacen posible la presencia del fenómeno de “depredación”.

Cuando se indaga por el uso que se hace de las competencias lo que se pone en evidencia es que algunas personas admiten tenerlas presentes cotidianamente, mientras que otras dan cuenta de que se trata de una instancia burocrática más que debe ser cumplida. Teniendo en cuenta lo señalado anteriormente respecto a la cantidad de horas en contacto con la empresa, y lo señalado respecto al marco y respaldo que conforman la Misión, Visión y Valores, y el rol de las Competencias en este particular diseño, permite visualizar que se trata no sólo de modos profesionales de desenvolverse en lo laboral, sino que definen modos de vivir dentro y fuera de la empresa, formando parte de los comportamientos en todos los ámbitos de la vida de estas personas.

El manejo y evaluación del desempeño, en este ambiente de demandas permanentes y poco tiempo disponible en muchos casos se transforma, en los hechos, en otro trámite burocrático, al que admiten que sería imprescindible dedicarle el tiempo necesario para que adquiera un carácter más sólido que una mera formalidad, la cual precisamente por eso no siempre da cuenta de los reales rendimientos.

El sistema de manejo y evaluación de desempeño, permite poner en evidencia dos aspectos: por un lado insiste la mención explícita de exigencias permanentes y constantemente crecientes lo que las hace imposibles de satisfacer. Y por el otro, se hace visible un circuito

orientado a responder a los requerimientos del propio jefe, quien explícita e implícitamente está presente tanto en la definición de las tareas y objetivos como en la evaluación de los mismos.

La Planificación de Tareas también insume un considerable monto de tiempo, por lo cual se constituye en otra demanda a la responder en un circuito atiborrado de múltiples exigencias. Las demandas excesivas solicitadas desde los propios documentos de la organización, tienen una doble respuesta: mientras por un lado son acatadas, simultáneamente se las procura revertir, planteándolo al nivel jerárquico superior revertirlas. En algunos casos se han logrado cambiar o eliminar algunas de estas demandas, lo que sigue sin modificarse es el sistema que las hace posibles.

Tienen fuerte peso las pautas implícitas, aquellas que no se mencionan ni verbalmente ni por escrito, pero que operan en los comportamientos cotidianos modelando conductas, gustos y emociones. Quizás el que nadie plantee la necesidad de establecer límites a las demandas sea parte del acatamiento a tales pautas y de este modo se aceptan situaciones de sobreexigencia de trabajo. Otro argumento a favor de tal acatamiento es la actual situación del mercado de trabajo, que estaría operando a favor de no ponerse límites, pues el riesgo tácito es perder el trabajo y en este escenario no hay demasiadas opciones de reubicación; teniendo en cuenta el perfil líder de estas empresas, mucho menos en una situación similar.

Es importante el prestigio que involucra pertenecer a estas empresas, el cual es expresado no sólo en los bienes materiales y/o simbólicos a los que acceden sino también el que reciben del medio, de los propios compañeros y colegas. Pocas personas admiten considerar la posibilidad de cambiar de empresa dado que el impacto de trabajar en las mismas es muy importante y notable.

Los testimonios de los Directores Médicos se alinean con la idea de que la tensión es constante y su impacto en la salud y la vida personal de quienes trabajan en estas empresas es una realidad que excede a características individuales para constituirse en un desafío organizacional, que afecta a todos los niveles de la empresa y al que hay que dar respuesta. A modo de ilustración uno de ellos señala: *“acá hay mucha cosa, mucho objetivo, performance, todo ese tipo de cosa establecida y comprometida para que cada uno llegue a determinada etapa o determinado objetivo. Es presión, es sobre todo presión y es para todos... viven atemorizados por la presión y cualquier pavada es problema. Trabajan muchas horas acá, a veces haciendo cosas que creen que son útiles y otras haciendo cosas que saben que son inútiles, porque las piden”* (Empresa I)

Mientras que el otro dice que: (se advierten) *“síntomas físicos o síntomas psíquicos después de un lapso de estar desarrollando estas tareas o estar desarrollando tareas que se hacen con tanta intensidad. (...) la compañía nos está pidiendo un esfuerzo adicional en razón de la situación socioeconómica que está viviendo el país, en razón de la compatibilidad de la unidad de negocios de un determinado país con respecto al otro, por múltiples factores”*. (Empresa II)

III.3.2. Depredación: precisiones sobre esta noción y circuito que hace posible el fenómeno.

Como un hallazgo de la investigación realizada se presenta el concepto de depredación, que no remite a una institución – como es el caso de las totales y las voraces mencionadas en la Parte I de esta Tesis - sino a una específica dinámica organizacional empresaria actual que genera demandas excesivas de tiempo y compromiso sobre los empleados en general y el nivel ejecutivo en particular. Es decir que está vinculado con la modalidad de gestión antes que con una tipología de organización o con cuestiones psicológicas o individuales. Tal como se mencionó previamente, no se ignora que tales aspectos están involucrados en el fenómeno de depredación pero no son ni los que lo generan ni los que lo explican. Del mismo modo, es clave tener presente las características contextuales y del mercado laboral de estos tiempos, que brindan un terreno fértil para que este fenómeno se instale y recicle, pero no son suficientes como para promoverlo por sí mismos, para ello es indispensable que se instale la modalidad de gestión que promueve el circuito que aquí se detalla y caracteriza..

En el actual contexto de alta competitividad, las empresas para alcanzar su misión, visión y valores, promueven una particular dinámica a través de los mandatos que se viabilizan a través de sus modelos de competencias y sistemas de manejo del desempeño. Ésto genera condiciones de excesivas demandas hacia los ejecutivos, quienes deben brindar total disponibilidad para satisfacer los requerimientos del negocio. Si bien no hay un pedido explícito de reducción de otros ámbitos de la vida personal, sino que por el contrario es valorada la vida familiar y social (al menos en el nivel discursivo), lo cierto es que el nivel de demandas es tal que resulta en impactos en las vidas personales en los ámbitos extra laborales e incluso en las performances profesionales.

De tal modo, en la producción de este fenómeno se despliegan principalmente mecanismos simbólicos que promueven el compromiso y la lealtad, apelando a comprometerse a partir de un consentimiento voluntario y a valorizar las características del modo de vida que se alienta, mientras se desdibujan, o silencian, sus costados menos defendibles.

La idea central que se presenta en este trabajo es que cierta clase de dinámica organizacional, específica de estos momentos socioeconómicos caracterizados por cambios estructurales y rápidos, genera condiciones que fomentan una demanda excesiva hacia los empleados ejecutivos, este fenómeno se lo denomina depredación y es privativo de la mencionada dinámica organizacional.

Se reconoce que este tema involucra dimensiones organizacionales y personales; pero en este trabajo la noción de *depredación* remite a la idea de cúmulo de exigencias que por sus características no pueden ser satisfechas sin afectar negativamente la vida personal y laboral de las personas afectadas, y a mediano o largo plazo a la organización que la promueve, e involucra un sistema simbólico que la hace posible.

La mencionada dinámica organizacional que es posible detectar, al menos, en compañías multinacionales, genera condiciones que fomentan una demanda excesiva hacia los ejecutivos como parte del fenómeno que aquí denominamos *depredación*. En este trabajo se entiende que es una consecuencia no deseada ni buscada por las empresas - pues son organizaciones que no se desarrollan para perjudicar a sus miembros - y se sostiene que es específico de las particulares modalidades organizacionales vigentes en el actual contexto socio-económico.

La noción de depredación se puede vincular, por un lado, con el concepto de alienación, entendiendo a este último como un resultado de determinadas modalidades de vinculación entre las personas y sus entornos, y que articula los aspectos subjetivos con los objetivos. Y por otro lado, con el concepto de sobreimplicación (Lourau, 1981), que como en el caso de alienación y de depredación también posee una génesis social y, siguiendo a Loureau (s/d), se lo entiende como “el sobretrabajo exigido con vistas a la producción de una plusvalía, de una rentabilidad suplementaria”, es “una forma de la sobreexplotación”, la sobreimplicación es una “deriva del concepto de implicación –entendida como una suerte de nudo de relaciones- hacia el lado de la subjetividad-mercancía”. Siguiendo a este autor, se la puede entender como el ‘plus’ o punto suplementario que se otorga al trabajo realizado bajo ciertas pautas de excesiva respuesta a las demandas solicitadas, “la sobreimplicación también se compone con las virtudes exigidas a los empleados, jerarquizadas en las planillas de evaluación”. De tal modo, la articulación entre sobreimplicación y depredación, desde el punto de vista del análisis institucional, se puede observar en que la sobreimplicación es productora de sobretrabajo, stress, enfermedad, de plusvalía y también de beneficio de la empresa.

Avanzando en este sentido se puede decir que el fenómeno de depredación se refiere a los efectos sobre el personal de una organización, producto de un exceso de demandas que la dinámica organizacional despliega como modalidad de gestión –que llamaremos *gestión depredadora* - e involucra aspectos subjetivos y objetivos, se vincula a la sobreimplicación de los empleados, promovida por el mencionado exceso de demandas. Tal como se mencionó anteriormente, no se trata de un tipo de organización, sino de una particular dinámica organizacional motorizada por la visión, misión y valores de la empresa sustentados en discursos que legitiman la naturalización de situaciones producidas socialmente, en las cuales se desenvuelven las personas que padecen por las excesivas demandas de tiempo y compromiso que la organización les plantea.

La modalidad de la gestión depredadora, que se describe en este trabajo, incluye herramientas que se diseñan y aplican en un escenario en el cual la exigencia a dar más de lo solicitado y rendir más de lo establecido es significado positivamente, e incluso como la conducta deseada y premiada. De tal modo se conforma un circuito constituido por elementos heterogéneos (normativas, discursos, prácticas, pautas explícitas e implícitas, etc.) que se despliega a través de:

- los mandatos organizacionales,
- la incumplibilidad de las demandas,
- el cambio de signo en las demandas excesivas y

- distintas modalidades de persuasión.

De la compleja vinculación entre todos estos elementos resulta el fenómeno de depredación.

En síntesis, la gestión depredadora promueve el circuito depredador que incluye:

Mandatos: instrucciones, órdenes, pautas o reglas que se establecen para el desarrollo del trabajo, que favorecen y/o exaltan la entrega personal total a la empresa para lograr sus metas. Los mismos circulan a través de la Misión, Visión, Valores, Competencias Requeridas por la organización y Sistemas de Manejo del Desempeño.

Persuasión: que tiene dos formas: 1. **seductora:** es la que apela a los reconocimientos, valoraciones, la sensación de orgullo de pertenecer, etc. 2. **amenazante:** es la que apela a la posibilidad de pérdida de oportunidades de desarrollo o de trabajo.

Incumplibilidad de demandas a través de objetivos aspiracionales y excesivo número de competencias requeridas.

Cambio de signo en las demandas excesivas, los requerimientos que conllevan la posibilidad de resultar en problemas de salud y/o de calidad de vida laboral/personal (vale decir de signo negativo) son presentados como oportunidades deseables y legítimas de desarrollo de potencial y asociadas con un perfil valorado (vale decir de signo positivo).

Tal circuito puede sintetizarse así:

I) La Misión, Visión y Valores de la empresa son los que definen el Performance Management (a su vez íntimamente vinculado con las Competencias) que legitima el establecimiento de objetivos aspiracionales, que aseguran la dedicación total a la empresa por la cantidad y calidad de objetivos y el número excesivo de competencias que se demandan. Lo que se complementa con las exigencias (en tanto parte del perfil de competitividad vigente) que son habituales en las empresas, sobre todo en las líderes, y con el discurso (explícito e implícito) que alude al prestigio de pertenecer a tal empresa y el privilegio de pragmatismo (logro de la rentabilidad explicitada en la Misión); todo ésto opera de modo sinérgico constituyéndose en el horizonte de “lo deseado”, cuyo acceso es planteado en términos de adaptación a través de mecanismos racionales-afectivos y volitivos que abarcan todos los aspectos de la persona, permeando toda su vida, con lo cual queda subordinada a las demandas de la empresa.

II) Para el desarrollo del negocio con resultados sustentables, se considera que es indispensable que haya indicaciones minuciosas e integrales, lo cual se logra en los documentos organizacionales. Estos documentos son normativos en tanto son exhaustivos en instrucciones a seguir. Una de las pautas básicas involucra una contradicción que es que lo que se haga debe ser voluntario (autoimpuesto) e involucra compromiso personal y la responsabilidad individual por los resultados más allá de las condiciones. Vale decir que, hay que seguir las indicaciones de la organización y simultáneamente debe ser voluntario y también, al ser personalmente responsable por resultados, si éstos no son los deseados se

legítima la sanción; mientras que si son exitosos, son (implícitamente) mérito de la organización, la cual entonces cualquiera sea el resultado estará en lo cierto, por definición.

III) en esta síntesis hay que incluir que este escenario incluye situaciones contradictorias tales como por ejemplo el caso de la desvinculación. La desvinculación puede ser una forma de sanción, pero también puede existir aún habiéndose alcanzado los resultados deseados si las necesidades del negocio así lo requieren.

Este circuito se despliega en un contexto que legitima valores de pragmatismo y de consideración de las personas asociada con el logro de resultados vinculados con la producción y el consumo, por lo cual todas las acciones simbólicas y materiales orientadas a la adaptación a tecnologías, que tienen como objetivo la maximización de resultados, parecen legítimas, aunque estén implicando a corto o mediano plazo un alto costo para las personas involucradas y a largo plazo también para las empresas.

PARTE IV

IV.1. Conclusiones

IV.2. Síntesis final

IV.3. El circuito depredador

Parte IV

IV. Conclusiones

IV.1. Conclusiones finales

Tal como se presentó en capítulos anteriores, tanto el análisis de la documentación organizacional como de las entrevistas realizadas en Empresa I y Empresa II así como la comparación entre ambas, constituyen un material de gran riqueza. Un hallazgo de la investigación realizada es la noción de fenómeno de depredación, del que se establecen las características, así como la gestión que lo promueve y el circuito que lo hace posible y lo recicla, entendiendo que es un resultado no deseado ni buscado sino una consecuencia de una particular dinámica organizacional posible de ser modificada, pues aquí se sostiene que las empresas no se desarrollan con el propósito de dañar a sus miembros.

La idea de circuito remite al conjunto heterogéneo de elementos: discursos, instituciones, medidas administrativas, enfoques filosóficos, etc. y la red de vinculaciones que puede establecerse entre esos elementos. Esta articulación entre tal conjunto de elementos y sus múltiples relaciones constituyen el espacio material y simbólico que conforma el fenómeno de depredación.

Se presenta entonces el circuito que hace posible la actual dinámica organizacional que promueve un clima de trabajo de gran presión, exigencia y demanda -específicamente hacia el personal ejecutivo- que resulta en el fenómeno de depredación.

¿Cómo se construye, o cómo se produce, un clima con esas características? Para comprenderlo se van a presentar consideraciones en torno a los distintos componentes del dispositivo que lo hacen posible. Se comenzará desde un lugar arbitrario en el sentido de que no se considera que haya “un principio” ya que conforma un todo.

IV.1.1. El sistema de gerenciamiento

Desde su **Misión y Valores**, la empresa propone un espacio valorado para trabajar con el objetivo de lograr beneficios sostenidos para los accionistas, y para ello exige el cumplimiento de ciertos requerimientos que se mencionan a continuación.

En la **Misión** se explicita que el accionista deber ser el principal beneficiario, planteándose en la lógica de una ecuación inversión-ganancias que involucra un criterio pragmático que remite a que lo que no da ganancias crecientes no amerita inversión, por lo cual la “amenaza” implícita es que si no se sostienen los beneficios crecientes para los accionistas éstos se retirarán y la compañía dejaría de existir.

Articulado con esto, **la Visión** es, básicamente, ser líder y sostenerse como tal.

Dado que la **Misión** de la empresa es asegurar los beneficios de los accionistas y sus **Valores** incluyen la dedicación de las personas al logro de esta Misión, para alcanzar

este objetivo se pone en funcionamiento un sistema denominado **Performance Management**, que permite advertir y trabajar sobre los circuitos interconectados que aseguran la alineación con el negocio, la dependencia entre niveles y la responsabilidad mutua por los resultados de todo el proceso.

Este sistema incluye ciertas modalidades gerenciales tales como el Management por Objetivos y las **Competencias**. Éstas son minuciosamente trabajadas en los documentos oficiales de la organización y que a la hora de ser evaluadas por los gerentes daban cuenta de ser excesivas en número y poco factibles de ser implementadas, constituyéndose más en ideales a alcanzar antes que en descriptores de la realidad.

El alto grado de **exigencias** puede advertirse en las percepciones de los propios gerentes y en los distintos documentos analizados, como por ejemplo aquellos donde se precisan las **Competencias y su Evaluación**. La cantidad de competencias a las que las personas deben estar atentas y dar respuestas, que incluyen aquellas de orden técnico vinculadas con la función que cumplen y otras relativas a aspectos personales, interpersonales, de liderazgo, de desarrollo del negocio, trabajo en equipo, motivación, coaching, etc., todas las cuales involucran acciones de orden administrativo, dan cuenta de una demanda de dedicación que excede en mucho los límites habituales de tiempo y atención destinado al trabajo.

Incluyen actividades de índole racional, emocional, conductual, habilidades técnicas, interpersonales, singulares y grupales. A la dedicación básica a las tareas vinculadas con el ámbito específico del propio trabajo, se suman aquellas que permitan a la persona conocer las vicisitudes del negocio tanto a nivel local como global, pues se les solicitan sugerencias puntuales y generales relativas a la estrategia del negocio. Asimismo, deben estar actualizados en el campo específico y a los aportes de su sector, tanto como de otros y brindar soporte a colegas y asociados que requieran de respaldo y/o aliento u orientación. Al mismo tiempo deben favorecer el trabajo en equipo y el desarrollo de las cualidades de liderazgo. A lo cual hay que sumar los viajes periódicos.

Esto permite presentar la metáfora de un circuito de alta demanda alimentado por las personas que conforman la empresa. Éstas tienen vigencia para la empresa en tanto y en cuanto puedan brindarle toda la dedicación y esfuerzo que les solicite, cumplido lo cual –y en esta particular lógica– resulta razonable pensar que sea reemplazada por quienes estén en condiciones de continuar con este aporte

Este metafórico circuito virtual se delimita por **las competencias**. Estas son consideradas necesarias y se aceptan explícitamente, aunque con algunas reservas relativas a la viabilidad de su implementación, señaladas anteriormente, vinculadas con su número y diversidad.

Cuando se indaga por **el uso que se hace de las competencias** lo que se pone en evidencia es que para algunas personas son una guía que las orienta para desenvolverse cotidianamente, mientras que otras personas dan cuenta de que se trata de una instancia burocrática más que debe ser cumplida. Siendo indispensables para cumplimentar los requisitos de las evaluaciones.

La **evaluación del desempeño**, en este ambiente de demandas permanentes y poco tiempo disponible, en muchos casos se transforma, en los hechos, en otro trámite burocrático que debe ser cumplido.

El **mecanismo de evaluación** que se utiliza incluye de forma explícita no sólo el logro de los objetivos establecidos sino la superación de algunos. Teniendo en cuenta que los objetivos se plantean con un alto grado de exigencia, según el modo en que son definidos en los documentos corporativos, el que se considere como línea de rendimiento mínimo aceptable no solamente alcanzarlos sino superar –al menos- algunos de ellos, da cuenta del alto nivel de exigencias sobre el personal.

A la hora de **utilizar el sistema de manejo y evaluación de desempeño**, se ponen en evidencia dos aspectos: por un lado las exigencias son permanentes y constantemente crecientes, lo cual hace imposible que sean satisfechas. Y por otro lado, se hace visible la necesidad de “salvar la cara” frente a los propios jefes pues cualquiera sea el nivel jerárquico del que se trate, siempre hay alguien más a quien rendir cuentas y ante quien “quedar bien”, lo que impacta de forma directa en el modo de llevar adelante las tareas vinculadas con este sistema.

Burocrático o no, lo cierto es que la presencia de las evaluaciones es muy fuerte ya que se hacen cada 6 meses, con lo cual hay un seguimiento –una suerte de “vigilancia” constante- muy estrecho. Esta idea de “vigilancia” es asociable también con instrucciones explícitas en los documentos corporativos, como cuando por ejemplo proponen establecer altos estándares para uno mismo y también para los otros con quienes se interactúa, tomar responsabilidades y alentar a los otros a tomarlas proveyéndoles tanto de aliento y respaldo como también exhortando a cuestionarlos si no lo hacen. De esta forma **el circuito incluye la presencia permanente de la exigencia creciente para sí mismo y para los otros**, sobre quienes se propone esta especie de vigilancia y que a su vez serán vigilantes de la conducta ajena, estando explícitamente autorizados a sancionar el desvío de esta normativa.

Articulado con este sistema está la **Planificación de Tareas**, a la cual aunque el tiempo que se le destina es bastante, no se logra alcanzar una interrelación de actividades que las haga más efectivas. Ésto se atribuye a las incertidumbres que caracterizan a los escenarios locales y globales, pero se puede considerar que es otra demanda a la cual prestar atención en un circuito que se viene viendo atiborrado de exigencias explícitas e implícitas a las cuales dar respuesta.

Las demandas excesivas, solicitadas incluso desde los propios documentos de la empresa, tienen como respuesta una actitud de acatamiento. Mientras que en algunos casos puntuales se procura plantear al nivel jerárquico superior revertirlas, acción que a veces se ha logrado. Ésto da cuenta de la existencia de espacios habilitados para incluir modificaciones tanto como de la posibilidad de hacerlas posibles **sin afectar negativamente el funcionamiento de la organización. Lo cual permite pensar que es factible el diseño e implementación de acciones que operen sobre la dinámica organizacional que reviertan al fenómeno de depredación.**

A las pautas explícitas en los documentos se le suman las **pautas implícitas**, aquellas que no se mencionan ni verbalmente ni por escrito pero que operan en los

comportamientos cotidianos modelando conductas, gustos y emociones. Entre las pautas implícitas vigentes, están las que establecen que “*tu vida pertenece a la empresa*” (sic).

La situación de **estrés promovida por el alto nivel de exigencias** –muchas de las cuales son pautas explícitas, como por ejemplo cuando se menciona que hay que establecerse altos objetivos y luego superarlos, o como cuando se habla de sostenerlos aún en escenarios de fuertes cambios e incertidumbres- y queda incluida como uno de los tantos factores que la persona deberá **resolver individualmente** sin perjudicar su performance. De tal modo que la responsabilidad por resultados es individual aún en situaciones que están por completo fuera de su esfera de acción e influencia.

Esta particularidad de asumir como propios los lineamientos de la empresa siendo personalmente responsable por los resultados (positivos o negativos) que se alcancen, completa un circuito que legitima las condiciones prácticamente extremas que la propia organización propone.

¿Cómo se hace que las personas acepten esto?

Para lograr ésto se abordan los distintos aspectos: racionales, emocionales, conductuales, sosteniendo una **mística** a través de **recursos retóricos** y promoviendo una serie de operaciones que las personas deben hacer sobre sí mismas¹ -sobre sus pensamientos, sus conductas, su cuerpo- a través de las cuales se obtienen transformaciones no sólo de lo que piensa o hace, sino en su propia manera de ser en relación con su trabajo, en su relación consigo misma y en su relación con el mundo.

Todas las indicaciones para ello se presentan con todo detalle y un enfoque individual, donde el mundo es entendido como un lugar donde todas las cosas pueden ser controladas y/o resueltas a partir de la planificación y el comportamiento racionales. Se alienta a trabajar en distintas áreas: el desarrollo de las tareas específicas del puesto que se ocupe, sobre sí mismo en los aspectos racionales y emocionales así como sobre las habilidades personales e interpersonales.

En sus documentos, la empresa exhorta explícitamente a las personas a alinearse con las pautas que se proponen, lo cual implica asimilar pensamiento-emoción y voluntad a la empresa, autoimponerse voluntariamente objetivos difíciles de lograr y aún así cumplirlos utilizando para ello de todo el tiempo y el esfuerzo que requieran e incluso incita a superarlos.

Esto implica un alto montante de esfuerzos, voluntad y fundamentalmente afectividad, lo cual genera un involucramiento muy intenso, pues cuanta mayor inversión afectiva más intenso el lazo con la corporación, pudiendo llegarse inclusive a formar parte de la propia identidad², si a ésto se suma el halo de prestigio profesional y personal que

¹ Cómo se perciben, cómo se juzgan, cómo se expresan, cómo significan sus experiencias, etc. Se trata de un complejo mecanismo que excede el encuadre de este trabajo En síntesis se refiere a que los aspectos simbólicos tales como por ejemplo emblemas, las normativas, enunciados y sistemas de sanción de conductas, remiten a la razón, la emoción, la voluntad y el cuerpo de las personas, definiendo particulares prácticas de la vida privada y social. Para ampliar esto ver, por ejemplo, el marco conceptual que propone Etkin, específicamente en sus articulaciones con Foucault.

² Lo cual podría traducirse en el siguiente interrogante: ¿soy de Empresa I / Empresa II o soy un profesional (de Marketing, RRHH, Técnico, o la especialidad que fuere)? El involucramiento puede ser

implica trabajar para una empresa como ésta, queda claro que es un lazo más fuerte que la simple relación laboral.

La definición y presentación de las diversas pautas con las que las personas deben alinearse están presentadas en términos que establecen con precisión, y apelando a argumentos racionales se establece lo que debe hacerse y cómo, con qué actitud y disposición, y también un sistema de observación-evaluación permanente mencionado más arriba, del cual participan asociados y gerentes, contando con un parámetro de calificación que premia o sanciona según el grado de ajuste a lo prescripto.

Es así como se genera un circuito perfectamente ajustado, que mientras promueve condiciones de trabajo caracterizadas por la sobreexigencia al mismo tiempo las plantea como deseables e inevitables.

El objetivo de lograr total dedicación para alcanzar los mejores resultados del negocio es exitoso, aún a costa del factor humano. Para atender a este aspecto habría que avanzar sobre acciones que tendrían que comenzar cuestionando la “naturalización” de escenarios, competitividad y modos de hacer negocios que sostienen al actual dispositivo.

De tal modo entonces se plantea un escenario cotidiano que por el alto grado de exigencias resulta estresante, y se presenta de un modo tal que resulta **“natural”**³ por lo cual queda invisibilizado su origen organizacional, y como consecuencia fuera de cualquier posibilidad crítica.

IV.1.2. Naturalizaciones

La existencia de presiones, e incluso de stress como consecuencia de ellas, es algo que ha sido aceptado tanto en entrevistas como documentado en materiales corporativos. Aún así, han habido personas que negaban que esto fuera parte del escenario cotidiano, lo cual puede atribuirse al menos a dos motivos: 1. la idealización de la empresa que, tal como ha sido dicho, es líder y de extensa y exitosa trayectoria a nivel mundial, formar parte de esta organización implica contar con una cuota de admiración y prestigio que la caracterizan, por ello a algunas personas puede resultarles difícil admitir ese costado menos luminoso de la misma. 2. Se considera como parte inherente al escenario del mundo de los negocios, algo “natural” del mismo.

Es así como no se reconoce la existencia de **presiones** que no puedan ser entendibles en un ambiente laboral, algo característico de cualquier empresa sobre todo de una empresa grande. Del mismo modo, se entiende a **la competitividad** como un elemento inherente a los negocios, que una organización no puede ignorar, de tal modo que su existencia

muy intenso pudiendo ejemplificarse con la siguiente ecuación: a mayor inversión afectiva mayor disposición a “matar o morir” en relación con la identidad corporativa.

³ A tal punto se considera inherente a estas empresas la idea de sacrificio y esfuerzos extremos que incluso hay un debate que cuestiona los intentos de lograr un balance entre la vida personal y la vida laboral, en el cual se argumenta que “es imposible pues para lograr grandes cosas requiere de sacrificios ajenos a la idea de sencillo, relajado o tranquilo” ver por ejemplo, M. Homan, MCC “The Myth of Balance” en coaching.com

queda justificada como parte del actual escenario e incluso de la propia identidad empresaria.

Asimismo, en lo que hace a las exigencias y la competitividad responden a una idea sobre “la naturaleza humana” según la cual las personas brindan sus mejores performances cuanto más exigidas se encuentran. Por lo tanto, se trata de elementos – desde esta perspectiva- indispensables para sostener el liderazgo que tiene la empresa.

De tal modo, este escenario de fuertes demandas así como el alto costo que implica pertenecer a estas empresas, es considerado como algo “natural”, lógico, razonable, es por ello que no aparece en ningún momento la idea de repensarlo desde sus bases⁴. Cuando alguien considera la posibilidad de cambio, ésta se asocia a la idea de sumar racionalidad a la racionalidad que ya existe, una suerte de “más de lo mismo” proponiendo ser más racionales respecto a la ecuación recursos vigentes-resultados pedidos.

La “**falta de tiempo**” es una consecuencia directa de este marco de exigencias constantes y número de tareas para dar respuesta, y de la conexión constante con la empresa –y/o el negocio- a través de la computadora, los mails, celulares y la presencia de la marca en el escenario cotidiano de la ciudad y sus propias vidas dado que se trata de una marca líder en su rubro, por un lado queda claro que es muy difícil –si no imposible- abstraerse de estar conectados con la empresa/negocio.

Es así como la naturalización opera por un lado invisibilizando que esta particular situación se trata de una producción social (y por ello transformable) y no de algo esencial (y por ello inmodificable). En esta línea de pensamiento, las personas individuales que se suman a la propuesta depredadora lo harían a partir de que sus creencias los llevan a considerarla razonable o legítima, pues sería natural al ámbito en el que se desarrolla, así, las referencias a que “*es así en otras empresas también*”, o “*no es distinto a otros lados*”, o “*para formar parte de este lugar hay que desenvolverse así*”, o expresiones semejantes operarían como una suerte de justificación.

Los argumentos a los que apelan las personas entrevistadas para justificar la constante demanda de actividad y dedicación, que transforma a los días de trabajo en jornadas interminables, lo cual impacta en la vida personal y en la salud, como consecuencia del perfil de competencia, y aún así querer continuar formando parte de la misma, fueron:

- un buen sueldo,
- acceder y sostener un alto nivel de vida,
- visibilidad profesional,
- prestigio y reconocimiento social que alcanzan incluso al grupo familiar,
- incremento de la autoestima.

La pertenencia a estas empresas, y sus recompensas materiales y simbólicas es tan fuerte que se percibe que opera incluso como motivación. Es así como los aspectos

⁴ En este sentido, se verifica lo que señala Etkin cuando menciona que al naturalizarse una modalidad organizacional “diseñada” y que por eso mismo es factible de ser modificada, se cancela cualquier posibilidad de repensarla en todas sus dimensiones. Ver Etkin, (1996)

menos defendibles, como un clima tenso de trabajo o malestar, fueron antes atribuidos a otras personas individuales antes que a la modalidad organizacional de la empresa.

IV.1.3. Los jefes y los malestares

Tal como se mencionaba anteriormente, ni el escenario cotidiano ni el clima de trabajo ni de las personas en la empresa se dice que estén mal o preocupadas. Se remite a algunos jefes con estilos particulares o con características personales específicas la responsabilidad de la existencia de algunas tensiones, o a la existencia en algunos superiores jerárquicos de objetivos personales puestos por sobre los de la empresa, lo que promovería algún malestar; lo que en ningún caso se señala son los aspectos organizacionales involucrados en este fenómeno.

Sin desconocer que el perfil personal de alguien en ejercicio de autoridad es un elemento importante para definir climas de trabajo, y que cada uno tiene responsabilidad sobre sus performances, lo que interesa señalar aquí es que hay una modalidad que atraviesa a la organización y que es:

- por un lado la de remitir exclusivamente a lo individual la responsabilidad por lo que ocurra. Es así como, según se ha mencionado precedentemente, son las personas singulares las responsables por los resultados –buenos o malos- que se alcancen, singular y colectivamente, sin importar otras consideraciones como por ejemplo los escenarios u otros factores ajenos a su órbita de influencia.

- Y por el otro vincular virtualmente a todas las personas (jefes o no) entre sí. En los documentos organizacionales se dice explícitamente que los objetivos deben establecerse de acuerdo a los del propio jefe, que hay que adaptar las propias actitudes a las del jefe, que se deben establecer determinado tipo de comportamientos para sí mismo y para los otros y ser respaldo y observador de que tales conductas se cumplan. Ésto es establecido de esta manera desde la propia organización, lo cual queda “invisible” o naturalizado en las consideraciones relevadas.

Esta idea de que “la culpa es del jefe” se puede asociar con la de “quedar bien con el jefe”, otra faceta en la imagen de la figura del jefe⁵ en la empresa. Esta consideración de que el circuito de cumplimiento de tareas se hace “para quedar bien con el jefe” (cualquiera sea el nivel jerárquico de que se trate, todos tienen un jefe al cual responder) lo cual lleva a sostener prácticas, objetivos y/o tareas más allá de que sean practicables o no. Es otro aspecto de esta modalidad organizacional y de la eficacia que posee.

IV.1.4. Reconocimiento y contrato implícito

El prestigio que involucra pertenecer a estas empresas se percibe muy claramente del medio y/o de los propios compañeros y colegas antes que de la propia organización. El

⁵ Entendiendo aquí que no se hace referencia a determinado jefe en particular sino a la “figura” de jefe en la organización.

reconocimiento por parte de la empresa se traduce en remuneración y/o en continuar perteneciendo a la misma.

Incluso con las experiencias de presión, demandas excesivas, stress, vida personal limitada o absorbida por la empresa y/o escaso reconocimiento de la organización, pocas personas admiten considerar la posibilidad de cambiar de empresa, dado que el impacto de trabajar allí es muy importante y notable, tanto en los aspectos materiales como en sus aspectos simbólicos, así como la hostilidad del mercado laboral que hace cada vez más difícil reubicarse.

Esto parecería involucrar un contrato implícito, que consistiría en que si se cumple con todo lo solicitado, la contraprestación será el reconocimiento y la continuidad, pero tanto tácitamente como en los hechos queda claramente establecido que es la empresa la que decide aún más allá de sus propias promesas y certezas. Por lo cual, ni aún con talento y buena performance reconocida, la organización brinda la seguridad de continuar en ella, es el negocio quien dicta las reglas y a ellas están sometidos todos.

Esto genera una fisura en los recursos retóricos y las imágenes a las que se acude, desde la propia organización, así como en la credibilidad de sus promesas (implícitas o no). Pero la eficacia del dispositivo es sólida y permanece invulnerable.

V.1.5. Depredación

Por todo lo visto hasta aquí, se denomina depredación a un fenómeno organizacional complejo que incluye:

- un cúmulo de demandas que la organización plantea a sus ejecutivos como modalidad de gestión, las cuales por sus características no pueden ser satisfechas sin afectar negativamente la vida personal y la performance profesional del ejecutivo y a la organización en el corto o largo plazo,
- un sistema simbólico que lo hace posible.

El mismo es resultado de un circuito perfectamente articulado que incluye la modalidad de gestión conocida como Performance Management y el Modelo de Competencias. Tal como se ha presentado en capítulos anteriores, el Performance Management facilita que las personas desde sus puestos de trabajo realicen sus tareas alineadas con la estrategia y aportando a su mejoramiento y contribuye a que las meras intenciones se transformen en planes concretos y en acciones. Esta modalidad incluye trabajar sobre el Modelo de Competencias, que está compuesto por la exhaustiva descripción de las habilidades y destrezas que deben ser desplegadas en cada puesto, que presentan un número y una diversidad de muy difícil ejecución⁶, así como las pautas de evaluación de las mismas que exhortan y legitiman a exceder su cumplimiento.

Las herramientas de gestión utilizadas se diseñan y aplican en un marco donde la exigencia a rendir más de lo solicitado es considerado como una conducta deseable, positiva y merecedora de reconocimiento. El circuito que se conforma está constituido

⁶ Incluso hay ocasiones en las cuales resultan imposibles de ser cumplidas debido a su cantidad y/o la contradicción entre ellas.

por elementos heterogéneos (normativas, discursos, prácticas, pautas explícitas e implícitas, etc.) y se desarrolla a través de:

1. mandatos organizacionales,
2. demandas que resultan imposibles de ser cumplidas,
3. el cambio de signo en las demandas excesivas, y
4. distintas modalidades de persuasión.

Estos elementos se articulan de modos diversos y complejos dando como resultado el fenómeno de depredación.

Por estos motivos se sostiene que el problema de la depredación excede la idea de desbalance o de comportamiento individual⁷, constituyéndose en un resultado inevitable e indeseable de una forma de gestión que legitima la ultracompetitividad y la sobreexigencia como forma de trabajo y de hacer negocios. Es por ello que se hace necesario visibilizarla en su especificidad y avanzar en estudios y en nuevas propuestas que logren los mejores resultados sin dañar ni a las personas ni a las organizaciones

IV.2. Síntesis final

- Las empresas no se desarrollan con el propósito de dañar a sus miembros, el fenómeno de depredación es un resultado no deseado ni buscado sino una consecuencia de una particular dinámica organizacional posible de ser modificada.

- La depredación es un fenómeno complejo que naturaliza la sobreimplicación como modalidad legítima de trabajo en las empresas.

- Esto es posible por una modalidad de gestión que opera por medio de un dispositivo constituido por elementos organizacionales y “transorganizacionales” (como el contexto social, conformación y situación del mercado laboral y los diversos discursos legitimadores):

- Los elementos organizacionales son Misión-Visión-Valores y los sistemas de manejo de desempeño y competencias que perfilan la cultura organizacional que implica el involucramiento de todo el personal (fundamentalmente el nivel ejecutivo que es el que se estudió en la investigación).

- Tal como se desarrolló en el capítulo precedente, la gestión depredadora que promueve el circuito depredador incluye:

1. *Mandatos*: que se circulan a través de los contenidos de la Misión, Visión y Valores y en toda la documentación de la empresa

⁷ Como lo podría ser el problema de la adicción al trabajo (workholic), o de rasgos de personalidad propios o de los jefes, por ejemplo.

2. *Incumplibilidad de demandas* debido a que se solicita un número excesivo de requerimientos o a la instalación de objetivos aspiracionales.

3. *Cambio de signo en las demandas excesivas*, vale decir significar como positivas situaciones que explícitamente no lo son.

4. *Persuasión*: que puede tomar dos modalidades: 1) **seductora**: es la que apela a argumentos de valoración hacia quienes se alinean con las prescripciones, y 2) **amenazante**: es la que apela a argumentos que implican perjuicios graves para quienes no lo hagan.

- El circuito puede sintetizarse así:

La Misión, Visión y Valores de la empresa se articulan con el modo de gestión y con las competencias que se requieren. A partir de argumentaciones diversas y manejos simbólicos, se instala un marco que legitima el establecimiento de objetivos aspiracionales y un número excesivo de competencias, como consecuencia del cual se produce una dedicación total a la empresa. Para dar respuesta a este escenario se promueve una adaptación al mismo a través de mecanismos racionales-afectivos y volitivos que toman en cuenta todos los aspectos de la persona e incluso llegando a avanzar sobre ámbitos de la vida que exceden lo laboral.

Los documentos de la organización presentan indicaciones altamente detalladas que cubren todos los aspectos posibles, lo cual se considera necesario para el desarrollo del negocio con resultados sustentables. Estos documentos incluyen contradicciones como postular el carácter de voluntario a todas las conductas que se desarrollen mientras que éstas son dictadas por la propia empresa.

La desvinculación promovida por la propia empresa, es una amenaza constante para todo el personal, más allá de sus desempeños. Así, es un recurso de sanción ante desempeños considerados insuficientes, pero también puede ser parte de los requerimientos del negocio, por lo cual también puede sobrevenir aún habiéndose alcanzado los resultados deseados o solicitados.

La amenaza tácita a perder el trabajo cobra especial significado en el actual contexto social, en el cual como resultado de fuertes cambios en las situaciones macrosociales políticas y económicas de los últimos años, se constituye en un problema de graves proporciones tanto a nivel nacional, donde ha cobrado dimensiones inéditas, como a nivel mundial por su vinculación con la globalización.

La maximización de resultados es un objetivo permanente y coherente con el contexto de pragmatismo en el cual se despliegan las actividades, por lo cual todas las acciones simbólicas y materiales orientadas a alcanzar tal meta se consideran legítimas, aunque impliquen un alto costo para las personas involucradas e incluso a largo plazo también para las empresas.

Es necesario entonces, visibilizar tanto las especificidades del circuito depredador como el hecho de que no se trata de un resultado inevitable sino producto de particulares modalidades de entender a:

- las empresas y sus objetivos,
- la competitividad,
- el trabajo,
- la motivación de las personas,

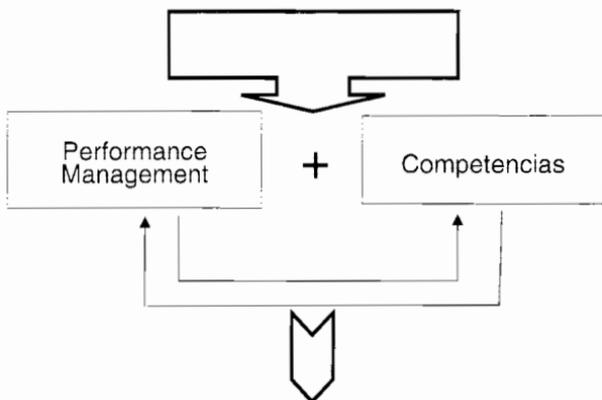
por lo cual es posible diseñar otras modalidades de funcionamiento de estas organizaciones que no resulten en perjuicios para ellas ni para las personas involucradas en su desarrollo.

A continuación se presentan gráficos que ilustran la descripción hecha del circuito depredador.

IV.3. El circuito depredador

**Circuito
Depredador (1)**

**VISIÓN - MISIÓN -
VALORES**



Dedicación Total

Asegurada por:

- Número excesivo de competencias "ideales"
- Naturalización de las exigencias
- Pragmatismo sobre los valores
- Discurso elitista

Se constituye en:
**"lo deseado" y
"el deber ser"**
a través de acciones sobre:



La persona es alineada con:



Circuito Depredador (2)



Desarrollo del Negocio con resultados sustentables
Incremento del valor económico de la empresa



Documentos normativos exhaustivos
+
Acciones sobre : - voluntad
- racionalidad
- afectividad



Se indica que lo que se haga sea:
•Autimpuesto
•Involucre compromiso personal por resultados,
sin importar condiciones



Resultados no deseados por la empresa

Resultados deseados por la empresa



Fracaso Personal



Éxito Personal



Sanción/
Ajuste de conducta



Reafirmación de lo acertado del sistema implementado por la empresa



PARTE V

V. 1. Bibliografía

V.2. Anexos

V.1. Bibliografia

V.1. Bibliografía

- Altschul, Carlos et. al. "A crisis of guidance: Leadership and managerial practices in Argentine". En Chockar, J.; Brodbeck, F. y House, R.J. (eds.) (2003) "Managerial cultures in 35 countries. A Project GLOBE Anthology", Thousand Oaks, CA, Sage Publications. Informe de la Investigación realizada en Argentina para el Proyecto GLOBE de la Wharton School of Business, University of Pennsylvania.
- Argyris, Chris (1972) *The applicability of organizational Sociology*, Cambridge, University Press.
- _____ (1972) *El individuo dentro de la organización*, Herder, Barcelona.
- _____ (1976) *La dirección y el desarrollo organizacional*, El Ateneo, Bs. As.
- _____ (1999) *Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la Organización*, Granica, Bs. As.
- Arnott, Dave (2000) *Corporate cults, the insidious lure of all-consuming organization*, AMACOM, USA.
- Aubert, Nicole y de Gaulejac, Vincent (1993) *El coste de la excelencia*, Paidós, Barcelona.
- Bal, Mieke (1987) *Teoría de la narrativa*, Cátedra, Madrid.
- Barbeito, Alberto; Lo Vuolo, Rubén. (1995) *La modernización excluyente. Transformación económica y Estado de Bienestar en Argentina*, UNICEF / CIEPP/ Losada, Bs. As.
- Baron, Robert (1986) *Behavior in Organizations. Understanding and managing the human side of the work*. Allyn and Bacon, USA.
- Beccaria, Luis y López, Néstor (comp.) (1997) *Sin trabajo. Las características del desempleo y sus efectos en la sociedad argentina*, UNICEF / Losada, Bs. As.
- Becker, Howard "Tricks of the trade", The University of Chicago Press (mimeo) s/f.
- Benis, Warren y Nanus, Burt (1985) *Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz*, Norma, Bs. As.
- Bernoux, Philippe "La metamorfosis de las organizaciones", Coloquio GREFIQUE, 21 al 23 de octubre 1999.
- Berry, Michel "Cultura e institución en los estudios sobre management", Documento de Trabajo, Seminario Intensivo de Investigación, PIETTE, CONICET, CNRS, Univ. Paris III. Abril 1999.
- Biasca, Raúl (1992) *Resizing. Reestructurando, replanteando y recreando la empresa para lograr competitividad*, Ediciones Alauda Anaya, Madrid.
- Blake, Robert R. y Mouton, Jane Srygley. (1964) *The Managerial Grid*, Houston Gulf.
- _____ (1981) "Productivity: the human side", American Management Association, N.Y..
- Blake, Oscar; Artus, Carlos y Barreto, Guillermo (1990) *¿Qué hago con la gente?*, Editorial Tesis, Bs. As.
- Boje, Daniel, Gepahrt, Robert P. Jr., Thatchenkery y Tojo Joseph (ed.) (1996) *Postmodern Management and Organization Theory*. Sage Publications, USA.
- Bourdieu, Pierre (1993) *Cosas dichas*. Ed, Gedisa, España.

- Bourdieu, Pierre Wacquante, Loic (1995) *Respuestas. Por una Antropología Reflexiva*, Ed., Grijalbo, México.
- Boyett, Joseph y Conn, Henry (1995) *Maximun Performance Management*, Glenbridge, U.K.
- Brooking, Annie (1997) *El capital intelectual*, Paidós, Barcelona.
- Burrell, Gibson y Morgan, Gareth (1979) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann Educational Books, Londres.
- Canales, Francisca y otros (2000) *Metodología de la investigación*, Editorial Limusa. Noriega Editores, México.
- Castel, Robert (1997) *La metamorfosis de la cuestión social*, Paidós, Bs. As.
- Castoriadis, Cornelius (1989)(1993) *La institución imaginaria de la sociedad*, Tomo I y II. Tusquets. Bs. As.
- Caviglia, Alejandro “Trabajo, familia y roles complementarios o antagónicos para los ejecutivos de empresas en Argentina?”, Trabajo Final Maestría, Universidad del Salvador, Escuela de Sociología, Buenos Aires, 2003.
- Childre, Doc y Cryer, Bruce (2000) *From chaos to coherence*, Planetary-Adicision of Hearnmath LLC.
- Cohen, Louis y Manion, Lawrence (1990) *Métodos de investigación educativa*, La Muralla, Madrid.
- Collins, Jim (2002) *Empresas que sobresalen*, Ed. Norma, Bs. As.
- Coser, Lewis (1974) *Greedy Institutions*, The Free Press, USA.
- Covey, Stephen (1993) *El liderazgo centrado en principios*, Paidós, Bs. As.
- Daniels, Aubrey (1989) *Performance Management*, Performance Management Publications, USA.
- Dejours, Christophe (2001) *Trabajo y desgaste mental*, Lumen Humanitas, Bs. As.
- Delgado, Juan Manuel y Gutiérrez, Juan (1995) *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales*, Editorial Síntesis, Madrid.
- Denzin, Norman K. (1978) *The Research Act. A theoretical introduction to Sociological Methods*, Mc Graw Hill, N.Y.
- Denzin, Norman K. y Lincoln, Yvonne S. (1994) *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, California.
- Diccionario de la Lengua Española.(1994) Real Academia Española Vigésimo primera edición. Espasa Calpe. Madrid.
- _____, www.rae.es
- Drucker, Peter (1954) *The practice of management*, N.Y. Harper & Row, USA.
- _____ (1996) *La sociedad poscapitalista*, Sudamericana, Argentina.
- _____ (1999) *Management Challenges for the 21st. Century*, NY harpers Collins, USA.
- Drucker, Peter, y otros(1982) *El futuro de la empresa. Problemas de los '80 y '90*, Ed. Fraterna, Bs. As..
- Etkin, Jorge (1993) *La doble moral de las organizaciones. Los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada*, Mc Graw Hill, Madrid.
- _____ (1996) *La empresa competitiva. Grandeza y decadencia*, Mc Graw Hill, Chile.
- _____ (2003) *Gestión de la complejidad en las organizaciones*, Oxford University Press, México.
- Fassio, Adriana, Pascual, Liliana y Suárez, Francisco (2002) *Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al saber administrativo*. Ediciones Cooperativas, Bs. As.

- Fayol, Henry (1918) *Administración industrial y general*, *Bulletin de la Société de l'industrie minière*, Dunod, Francia.
- _____ (1956) *Administración industrial y general*, Ed. El Ateneo, Bs. As.
- Ferreiro, Pablo y Alcázar, Manuel (2002) *Gobierno de personas en la empresa*, Editorial Ariel, Barcelona.
- Fielding, Nigel G. y Fielding, Jane L. (1986): *Linking Data*, Sage Publications, London.
- Flick, Uwe (1998): *An Introduction to Qualitative Research*, Sage Publications, Great Britain..
- Forni, Floreal, Gallart, María Antonia y Vasilachis de Gialdino, Irene (1993) Vol. I. *Métodos cualitativos*, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires.
- Freudenberg, Herbert y otros (1980) *Burn out*, Bentham Books, USA.
- _____ (1985) *No puedo más*, Bantam Books, USA.
- Filmus, Daniel (1996) *Estado, sociedad y educación en Argentina de fin de siglo. Procesos y desafíos* Ed. Troquel, Bs. As.
- Foucault, Michel (1979) *Microfísica del poder*. La Piqueta, Madrid.
- _____ (1981) *El discurso del poder*, Folios, Bs. As.
- _____ (1985) *Saber y verdad*, La Piqueta, Madrid.
- _____ (1990) *Tecnologías del yo*, Paidós Ibérica, Barcelona.
- Gantman, Ernesto (1994) "La evolución de las ideologías gerenciales desde el siglo XIX hasta el presente" Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- García Ferrando, Manuel, Ibañez, Jesús, Alvira, Francisco (1996) *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, Alianza Universidad Textos, Madrid.
- Gardner, Howard (1997) *La nueva ciencia de la mente*, Paidós, Barcelona.
- _____ (1998) *Mentes líderes*, Paidós, Barcelona.
- Garmendia, José; Navarro, Manuel; Parra Luna, Francisco (eds.) "Sociología industrial y de la empresa", (s/f) (mimeo).
- Geertz, Clifford (2002): *Reflexiones antropológicas sobre temas filosóficos*. Paidós, Barcelona.
- _____ (1989): *La interpretación de las culturas*, Barcelona, Gedisa, 2da. Edición.
- Gephart, Robert. Jr. "Management, social issues and the Postmodern Era", en Boje, Daniel y Gephart, Robert Jr., Thatchenkery, Tojo Joseph (ed) (1996) *Postmodern Management and Organization Theory*, Sage Publications, USA.
- Giddens, Anthony (1994) *Modernidad e identidad del yo* Península, Barcelona.
- Glaser, Barney G. y Strauss, Anselm (1967) *The discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, Adine, Chicago.
- Goffman, Erving [1º edic. 1961] (1990) *Asylum. Essay on the Social situation of mental patients and other inmates*, Anchor Books, USA.
- Gómez, Sandalio (1996) *La participación en la empresa*, IESE- Universidad de Navarra, España.
- Gore, Ernesto (1996) *La educación en la empresa*, Granica, España.
- Gorz, André "Las relaciones de trabajo", Capitulo "Estrategia obrera y neocapitalismo" (s/f) (mimeo).
- Grusky, Oscar y Miller, George (1970) *The Sociology of Organizations: Basic Studies*, The Free Press, USA.

- Guba, Egon G. y Lincoln, Yvonna S. (1994): "Competing Paradigms in Qualitative Research" en Denzin, Norman K. y Lincoln, Yvonne S. *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, California.
- Guiot, Jean M. (1985) *Organizaciones sociales y comportamientos*, Herder, Barcelona.
- Hajda, Jan "Alienation and integration of student intellectuals", *American Sociological Review*, Vol. 26, October, 1961.
- Hamel, Jacques et. al. (1993): *Case Study Methods*, Sage Publications, Londres.
- Hamel, Gary; Prahalad, C.K. (1994) *Compiendo por el futuro*, Ariel, Bs. As.
- Hammersley, Martin y Atkinson, Paul (1994) *Etnografía*, Bs. As.,
- Handy, Charles (1993) *La era de la sinrazón*, Editorial Limura, México.
- Harrison, Bennet (1997) *La empresa que viene*, Paidós, Bs. As.
- Hay Group, (1997) *Personas, desempeño y pago*, Paidós, Bs. As.
- Hertzberg, Frederick (1966) *Work and the Nature of Man*, Cleveland World, U.S.A.
- Hesselbein, Frances, Goldsmith, Marchall Beckhard, Rrichard, (comp.)(1996) *El líder del futuro*, Ed. Deusto, Bilbao.
- Hofstede, Geert (1999) *Culturas y organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Alianza Editorial, Madrid.
- Homan, Madeleine "The Myth. of balance", coaching.com, Health on demand, Arnot Ogden Medical Center, 1998.
- Ibarra Almada, Agustín "Formación de los recursos humanos y competencia laboral", Boletín CINTEFOR / OIT, mayo-agosto, 2000.
- Iigen, Daniel R., Klein, H. "Organizational behavior" en *Annual Review of Psychology*, 1988, 40:327-51.
- Kahn, Robert; Wolfe, Donald; Quinn, R.; Snock, Diedrick. (1964) *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, John Wiley & Sons Inc. USA.
- Kliksberg, Bernardo (1985) *El pensamiento organizativo: del taylorismo a la teoría de la organización. La "Administración Científica" en discusión*, Paidós, Bs. As.
- Kliksberg, Bernardo y Tomasini, Luis (comp.) (2000) *Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo*. Fondo de Cultura Económica, Bs. As.
- Klimovsky, Gregorio y Schuster, Félix (2000) *Descubrimiento y creatividad en ciencia*, EUDEBA, Buenos Aires..
- Korn, Francis; Lazarsfeld, Paul; Barton. Allen y Menzel, Herbert (1969) *Conceptos y variables en la investigación social*. Ed. Nueva Visión, Bs. As.
- Korn Ferry International and The Center for Effective Organizations, "What do employees? Perception versus reality" Marshall School of Business, 2000.
- Kotter, John (1999) *La verdadera labor de un líder*, Norma, Bs. As.
- Lafleur, Alejandro (2000) *La institución total*, Editorial Economizarte, Bs. As.
- Lasch, Christopher. (1999) *La cultura del narcisismo*, Editorial Andrés Bello, España.
- Lazzati, Santiago (1999) *El aporte humano en la empresa*, Macchi, Buenos Aires
- Lazzati, Santiago y Sanguinetti, Edgardo (2003) *Gerencia y liderazgo*, Macchi,

Buenos Aires.

- Levinson "Organizational Diagnosis", (s/f) (mimeo).
- Levy Leboyer, Claude (1992) *Evaluación del personal*, Diaz de Santos, S.A., Madrid.
- Levy, Alberto (1989) *El cómo y el por qué*, Editorial Tesis, Buenos Aires.
- _____ (1990) *La rutina y la ruptura*, Editorial Tesis, Buenos Aires.
- Lipovetsky, Gilles (1986) *La era del vacío*, Anagrama, Barcelona.
- _____ (1994) *El crepúsculo del deber*, Ed. Anagrama, Barcelona.
- Llach, Juan José "Primer proyecto de investigación. tema: Hacia una reconsideración teórico-empírica de la alineación", (s/f) (mimeo).
- Llosa, Teobaldo (1999) "Estrés ejecutivo en el mundo empresarial moderno", Ecomédica ejecutiva.
- López, Mercedes "Percepciones, valores y significados en el management de empresas de Argentina de fin de siglo", Tesis Doctoral, Facultad de Psicología, UBA, 2000.
- Lourau, René "Implicación y sobreimplicación" Traducción Cristián Varela, (s/f) (mimeo).
- _____ (1975) *El análisis institucional*, Amorrortu, Bs. As.
- Lozano, Jorge, Peña-Marín, Cristina, Abril, Gonzalo (1999) *Análisis del discurso*, Cátedra, Madrid..
- Marshall, Catherine y Rossman, Gretchen (1999) *Designing qualitative research*, Sage USA.
- Martínez Cortés, Fernando (1983) *La salud en el trabajo*, México.
- Marx, Karl [1º edic. 1867] (1999) *El Capital*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Maslow, Abraham (1954) *Motivation and personality*, Harper, USA.
- Mason, Jennifer (1996) *Qualitative researching*, Sage Publications, London.
- Maxwell, Joseph A. (1996) *Qualitative Research design. An interactive approach*, Sage Publications, USA.
- Mayo, Elton (1949) *The social problems of an industrial civilization*, Routledge Kegan, USA.
- Mc Donald, Bob D. Hutcheson, Don (1997) *The lemming conspiracy*, Longstreet Press, USA.
- Mc Gregor, Douglas (1960) *The human side of the enterprise*, Mac Graw Hill, USA.
- Miller, Dilbert "Handbook of Research Design and Social Measurement", (s/f) (mimeo).
- Miller, Steven y Fredericks, Marcel (1999) "How does grounded theory explain", *Qualitative Health Research*, Sage Publications, London.
- Mintzberg, Henry Simons, Robert , Basu, Kunai (2000) "Beyond selfishness". www.mintzberg.com
- Moorhead, Gregory y Griffin, Ricky (1998) *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin Company, USA.
- Morgan, Gareth (1980) "Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organization Theory", Cornell University, Administrative Science Quarterly.
- _____ (1988) *Riding waves of change. Developing managerial Competencies for a Turbulent World*, Jossey Publishers, USA.
- _____ (1989) *Creative Organization Theory. A resource book*. Sage.
- _____ (1996) *Imágenes de la organización*, Alfaomega, México.

- Moss Kanter, Rosabeth (1997) *Las nuevas fronteras del management*, Editorial Paidós, Bs. As.
- Negroponte, Nicholas (1995) *Ser digital*, Atlántida, Bs. As.
- Pain, Abraham (1993) *Cómo realizar un proyecto de capacitación. Un enfoque De la ingeniería de la capacitación*, Granica, Bs. As.
- Peiró, José María (1994) *Intervención psicosocial en las organizaciones*, Barcelona.
- _____ El modelo “AMIGO”: marco contextualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones, Papeles del Psicólogo, 1999, Universidad de Valencia. Nº72, 3-15.
- Petit, François (1984) *Psicosociología de las organizaciones*, Herder, Barcelona.
- Pfeffer, Jeffrey (1992) *Organizaciones y teoría de las organizaciones*, Fondo de Cultura Económica, México.
- _____ “The Human Equation”, (s/f) (mimeo).
- Piscitelli, Alejandro (1995) *Ciberculturas. En la era de las máquinas inteligentes*. Paidós, Argentina.
- Ragin, Charles; Becker, Howard (eds.) (1992) *What is a case?* Cambridge University Press.
- Rifkin, Jeremy (1997) *El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era*. Paidós, Bs. As.
- Riley, Matilde (1992) *Sociological Research. A case approach*, Harcourt, Brace and World, USA.
- Rousseau, Denise M. “Organizational Behavior in the New Organizational Era”, en *Annual Review of Psychology*, 1998, 48: 515-46.
- S/A. “Political alienation: conceptualization, measurement and correlates” (s/f) (mimeo).
- Schaefer, Wilson (1988) *The addictive organization*, Harper Collins, USA.
- Seale, Clive (1999) *The quality of qualitative research*, Sage, London.
- Seaman, Melvin “On the meaning of alienation”, *American Sociological review*, Vol. 24, December, 1959.
- Selye, Hans (1956) *The stress of life*, Mc Graw Hill, USA.
- Sellitz, Claire, Wrightsman, Lawrence., Cook, Stuart (1980) *Métodos de investigación en las relaciones sociales*, Ediciones Rialp, Madrid, España.
- Senge, Peter (1992) *La quinta disciplina*, Ed. Granica, España.
- Stake, Robert “The art of case study research”, Sage Publications, Ficha traducción resumida Pablo Forni, Setiembre 1997.
- _____ (1995) *Investigación con estudio de casos*, Morata, Madrid.
- Strauss, Anselm y Corbin, Juliet (1990) *Basics of qualitative research. Grounded theory. Practice and techniques*, Sage, London.
- Suárez, Francisco “Métodos y técnicas de la Investigación Social”, Fichas Facultad de Ciencias Económicas, UBA. (s/f)
- Suárez, Francisco (1973) *Los economistas argentinos. El proceso de institucionalización de nuevas profesiones*. EUDEBA, Bs. As.
- Suárez, Francisco, Gallart, Antonia, Góngora, N., Ortega, E., Sidicaro, Luis, Krieger, M. Tort, M., Markwald, Mónica, Murtagh, R., Heiman, J., Stuhlman, L. “Cuaderno de trabajo” Facultad de Ciencias Económicas, UBA. (s/f)
- Suárez, Francisco, Bez, Zulema, Agoff, Sergio e Isuani, Fernando (1999) *Analista organizacional. Profesión o saber?* Editorial Bs. As.

- Suárez, Francisco; Isuani, Fernando “La corrupción al servicio del delito”
Artículo de “La Gaceta de Económicas”, 27 de octubre de 2002.
- Taylor, Frederic Winslow, (1947) *Scientific management*, Harper & Row.
- Taylor, Ian; Walton, Paul y Young, Jack (1997) *La nueva criminología. Contribución a una teoría social de la conducta desviada*. Amorrortu, Bs. As.
- Taylor, Steven J. y Bogdan, Robert (1987) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Paidós, Barcelona.
- Tedesco, Juan Carlos (1995) *El nuevo pacto educativo. Educación, competitividad y ciudadanía en la sociedad moderna*. Edic. Alauda Anaya. Madrid.
- Thurow, Lester (1996) *El futuro del capitalismo*, Buenos Aires.
- Tirigall, Mariano (2000) “Balance entre vida laboral y personal”, IDEA-MBA, 2000 B. Trabajo Final, Buenos Aires.
- Toffler, Alvin (1990) *El cambio del poder. Powershift*, Ed. Plaza y Janés, Barcelona.
- Touraine, Alain (1997) *Podremos vivir juntos? La discusión pendiente: El destino del Hombre en la aldea global*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
- Towers Perrin – The 1997 Towers Perrin Workplace Index. Great expectations in the high performance workplace.
- _____ - European workplace Index – U.K.
- _____ – Retention Management : how high-tech companies are meeting the challenge (1999).
- _____ – Word for word. The New Deal in the workplace (1995).
- _____ – The New Deal in Employment Relationships. A Council report. Report Number 1162-96-CR.
- _____ – Reshaping HR for the future.
- _____ Gestión de RRHH en la Crisis ¿qué están haciendo las empresas? Encuesta continua en 200 empresas líderes, agosto 2002.
- _____ Benefits and Compensations Solutions. A total rewards approach.april 1999.
- _____ Workplace Index, 2001, Argentina.
- Turcotte, Pierre (1986) *Calidad de vida en el trabajo*, Editorial Trillas,.
- Tyler, Kathryn “Spinning wheels”, HR Magazine, Alexandria. September, 1999.
- Ulrich, Dave (1997) *Recursos Humanos. Champions. Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados*, Granica, Buenos Aires.
- _____ “Intelectual capital” Sloan management Review, Invierno, 1998.
- Ulrich, Dave y Lake, Daniel (1990) *Organizational capability. Competing from the inside out*. Wiley & sons, Inc. USA.
- Vargas Zúñiga, Fernando “De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas”, Boletín CINTEFOR / OIT, 2000.
- Vasilachis de Gialdino, Irene (1993) *Métodos cualitativos* Vol. II, centro Editor de América Latina, Buenos Aires.
- _____ (2003) *Pobres, pobreza, identidad y representaciones sociales*, Gedisa, Barcelona.
- Wagoner, Carl “Alienation and Organizational structure” A partial proposal for the Ph.D. dissertation, (s/f) (mimeo).
- Weber, Max (1947) *The theory of Social and Economic Organization*

- _ _____ (1979) *Economía y sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México.
- _ _____ (1985) *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Orbis, Barcelona.
- Wojcik, Joane “Cutting costs of stress. Business Insurance”, Chicago, March 26, 2001.
- Wright Mills, C. (1974) *La imaginación sociológica*, Fondo de Cultura Económica. Méjico.
- Yin, Robert (1994) *Case Study Research. Design and Methods*, Sage, London.
- _ _____ (1998) *Applications of case study research*, Sage, London.

V.2. Anexos

V.2.I. Anexo I

- Documentos de Empresa I y Empresa II tomados para su comparación en el análisis de los mismos.

Para el análisis de documentos se ha procedido a analizar los documentos de cada empresa y luego se ha realizado la comparación entre documentos de ambas pertinentes para la misma. Los documentos comparados han sido los siguientes:

EMPRESA I

EMPRESA II

Misión – Visión - Valores Código de Negocios Traducción del Compromiso Corporativo de Empresa I (sus contenidos y la carta del Presidente)	Misión – Visión – Valores Código de Negocios Contenidos de la Página Web
Leadership foundation	El perfil de crecimiento del liderazgo. Introducción a los criterios
Diccionario de competencias Leadership foundation	Bienvenidos al perfil de crecimiento del liderazgo. ¿qué tan buenos podemos ser?
Guía de Desarrollo de Competencias Diccionario de competencias	Guía de recursos para el desarrollo de competencias. El perfil de crecimiento del liderazgo. Guía de recursos para el desarrollo. Desarrollo de competencias.
Conclusiones de actividad de Creatividad realizada en el año 2002	Encuesta de Clima Organizacional

ANEXO DE DOCUMENTOS (EMPRESA I)

Empresa I

EL CODIGO DE CONDUCTA EMPRESARIAL

Estimado colega:

Usted y yo tenemos la fortuna de trabajar para una empresa cuya reputación es una de las más poderosas y duraderas del mundo, en cualquier industria, en cualquier época de la historia. Una reputación de esta magnitud conlleva una responsabilidad igualmente significativa: mantenerla fuerte, consistente y relevante. En gran medida, nuestra reputación determina lo que la gente piensa y siente con respecto a nuestros productos, cómo considera nuestro trabajo y cómo somos evaluados como organización y como inversión.

Nuestra reputación está fundamentada en nuestra promesa, un lazo tácito entre el público y nuestra empresa. Esta promesa establece expectativas en relación con el desempeño de en cuanto a calidad, medio ambiente y en nuestra diversidad como organización. Nuestra promesa también incluye nuestro compromiso personal y profesional de conducirnos en todo momento con honestidad, integridad, responsabilidad y respeto.

Aquí es la parte donde usted interviene.

Este Nuevo Código de Conducta Empresarial nos ayudará a todos a comportarnos de acuerdo con las reglas, en cualquier parte del mundo donde operemos. El Código ha sido simplificado para proporcionar principios claros y fáciles de entender para guiar nuestra conducta. Estos principios están ilustrados con ejemplos de la vida real de lo que es correcto e incorrecto conforme al Código.

El Código se aplica a todos los consejeros, funcionarios y empleados, sin importar dónde trabajen, de modo que es importante que lo lea y lo entienda. Manténgalo con usted y consúltelo frecuentemente. Haga cualquier pregunta que tenga. Junto con otros lineamientos, como los Principios Comunitarios de nuestra empresa y nuestro Código de Proveedores, el Código de Conducta Empresarial ayuda a proteger nuestra reputación de integridad y a cumplir con nuestra promesa como empresa.

Como representante de Empresa I usted tiene la reputación de nuestra empresa en sus manos. Con su ayuda, estoy seguro que nuestra empresa seguirá siendo un miembro destacado de la comunidad corporativa en todos los lugares donde trabajamos donde trabajamos, y nuestra reputación de integridad perdurará. Gracias por unirse a mí en este esfuerzo

PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y
DIRECTOR EJECUTIVO

QUÉ CONTIENE ESTE LIBRO Y POR QUÉ ES IMPORTANTE

EL activo más valioso que tiene Empresa I es nuestra marca. Entre las cosas importantes que la marca representa se encuentra la excelente reputación de honestidad e integridad que tiene nuestra Empresa. Esta reputación perdura debido a nuestros valores compartidos y debido especialmente a nuestro compromiso para llevar a cabo nuestras operaciones de manera correcta.

El objeto de este Código de Conducta Empresarial es darle a usted un entendimiento amplio y claro de la manera en que esperamos se conduzcan todos nuestros empleados en cualquier parte donde operemos. El Código de Conducta Empresarial se aplica a todos los consejeros, funcionarios y empleados de la empresa y sus subsidiarias, a quienes, si no se especifica diferente, se les denominará conjuntamente los "empleados".

Lo que verá usted en las páginas que siguen es una serie de lineamientos de conducta y éticos, incluyendo ejemplos de dilemas de la vida real a los que se enfrentan los empleados de la empresa. La mayor parte de lo que leerá probablemente no le sorprenderá, ya que el tema global de estos lineamientos puede ser resumido de este modo: Como miembro representativo de la empresa, usted debe actuar con honestidad e integridad en todos los asuntos.

ALGUNOS DE LOS PUNTOS DESTACADOS DEL CÓDIGO SON LOS SIGUIENTES

- Los empleados deben cumplir con la ley dondequiera que se encuentren en el mundo.
- Los empleados deben evitar conflictos de intereses. Deben estar alertas a las apariencias.
- Los registros financieros, tanto de actividades internas como de operaciones externas, deben ser oportunos y correctos.
- Los activos de la empresa, incluyendo computadoras, materiales y tiempo de trabajo, no deben ser utilizados para beneficio personal.
- Se debe tratar a los clientes y proveedores de manera justa y en igualdad de condiciones.
- Los empleados nunca deben intentar sobornar a o influir de manera indebida en un funcionario gubernamental.
- **Los empleados deben proteger la información de la empresa que no es del**

conocimiento público.

- Las violaciones al Código incluyen: pedir a otros empleados que violen el Código; no reportar una violación al Código; o no cooperar en una investigación con respecto al Código.
- La violación al Código tendrá como resultado una medida disciplinaria. La medida disciplinaria variará dependiendo de las circunstancias y puede incluir, por sí sola o en combinación, una carta de reprimenda, el descenso de categoría, pérdida de aumento de méritos, bonos u opciones de acciones, suspensión e incluso el cese de empleo.
- Conforme al Código, algunas acciones requieren la aprobación escrita por parte de su Gerente Principal. El Gerente Principal es el Presidente de División, Presidente de Grupo, Jefe de Funciones Corporativas o Gerente General de su unidad operativa.
- Para los Gerentes Principales, las aprobaciones escritas deben provenir del Abogado General y del Director Financiero General. Las aprobaciones escritas para los funcionarios ejecutivos y consejeros deben provenir del Consejo de Administración o de su comité designado.
- Si tiene duda sobre cualquier situación, pregunte. Siempre pregunte.

Este Código debe ayudarle a guiar su conducta. Sin embargo, el Código no puede abarcar todas las circunstancias y ése no es su objetivo; este documento no es un catálogo de reglas de trabajo. Usted debe estar consciente de que la empresa tiene políticas en áreas tales como competencia leal, operación de valores, conducta laboral y protección ambiental. Los empleados deben consultar las políticas de ..., en áreas específicas en la medida en que se apliquen.

SUS RESPONSABILIDADES

- Es su responsabilidad leer y entender el Código de Conducta Empresarial. Usted debe cumplir con el Código tanto en la forma como en el contenido. La falta de conocimiento del Código no lo eximirá de cumplir con sus requisitos.
- **Cumpla con la ley dondequiera que se encuentre y en todas las circunstancias.**
- Nunca realice actos que dañen la reputación de la empresa. Si no quiere tener que hablar con sus padres o hijos acerca de sus faltas o no quisiera leer sobre las mismas en un periódico, no las cometa.
- Algunas situaciones pueden parecer ambiguas. Tenga cuidado cuando se escuche a sí mismo o a otra persona decir "Todo el mundo lo hace", "Sólo por esta vez", "Nadie lo sabrá" o "Al final no importará". Éstas son señales para detenerse, pensar en la situación y buscar consejo. Lo que es más importante, no ignore sus propios instintos. Finalmente, usted es responsable de sus acciones.
- Usted tiene varias opciones para pedir consejo. Puede comentar sus preocupaciones con su gerente, empleados responsables en las Divisiones de Finanzas o Legal o, en el caso de posibles asuntos penales, con Seguridad Estratégica.

- Los empleados están obligados a reportar violaciones y presuntas violaciones al Código. Esto incluye situaciones donde un gerente o un colega le pida violar el Código. En ningún caso habrá represalias por la realización de cualquier informe y se hará todo lo posible para mantener la confidencialidad.
- Usted puede reportar violaciones al Código, a su gerente o funcionarios de niveles más altos de la administración, a los Departamentos Corporativos de Auditoría o Legal, o a su Abogado de división. Los empleados ubicados en los también pueden reportar violaciones al número telefónico XXXXXX. Los empleados de fuera de los Estados Unidos pueden reportar sus sospechas de violaciones al Código a través de su operador local para realizar llamadas por cobrar, o de cobro revertido, al XXXXX. En el caso de posibles violaciones penales, póngase en contacto con Seguridad Estratégica al número XXXXXX y con el abogado de la empresa.
- Los empleados deben cooperar con investigaciones sobre violaciones al Código y siempre deben ser veraces y proporcionar la información necesaria en el curso de estas investigaciones.
- Los gerentes tienen responsabilidades importantes conforme al Código. Los gerentes deben entender el Código, buscar consejo cuando sea necesario y reportar sospechas de violaciones al Código. Si un gerente sabe que un empleado está contemplando una acción prohibida y no hace nada, el gerente será responsable junto con el empleado.
- El mensaje más importante es éste: cuando no esté seguro de cualquier situación, pida consejo.

CONFLICTOS de INTERESES

GENERALIDADES

Sus actividades personales y relaciones no deben estar en conflicto (o parecer estar en conflicto) con los intereses de la empresa. Tenga en cuenta que el Código no puede prever específicamente cada posible conflicto, así que use su intuición y sentido común. Cuando surjan dudas, busque consejo.

PRINCIPIOS GENERALES

- Evite situaciones donde sus intereses personales entren en conflicto, o parezcan entrar en conflicto, con los de la empresa.
- Usted puede ser propietario de hasta el 1% de las acciones de un competidor, cliente o proveedor sin obtener aprobación previa de su Gerente Principal, a condición de que las acciones sean de una sociedad que cotice en bolsa y usted no tenga autoridad discrecional en el trato con esa empresa. Si desea comprar más del 1% de las acciones de un cliente, competidor o proveedor, o la sociedad no cotiza en bolsa o usted tiene autoridad discrecional al tratar con la empresa, entonces las acciones pueden ser compradas, únicamente, con aprobación previa de su Gerente Principal.
- Los consejeros pueden ser propietarios de acciones de proveedores, clientes y competidores. Sin embargo, un consejero debe excusarse de cualquier actividad del Consejo que tenga un impacto directo en la relación entre la empresa y cualquier proveedor, cliente o competidor en el cual el consejero tenga un interés financiero.
- Si tiene un interés financiero en una operación entre la empresa y un tercero, incluso un interés indirecto a través de, por ejemplo, un miembro de su familia, ese interés debe ser aprobado por su Gerente Principal antes de la operación. Sin embargo, si tiene un interés financiero en un proveedor o cliente únicamente debido a que un miembro de su familia trabaja ahí, entonces no necesita obtener aprobación previa, a menos que su trato con el proveedor o cliente o miembro de su familia tenga que ver con la empresa.
- Para cualquier operación que requiera un reporte conforme a las reglas de la Comisión de Valores (SEC), los consejeros de - - - 5 - - - deben obtener la confirmación escrita del Consejo de Administración o su comité designado de que la operación propuesta es apropiada para la empresa.
- Si quiere prestar sus servicios como funcionario, consejero O Auditor de una empresa externa en su propio tiempo, debe obtener la aprobación previa por escrito de su Gerente Principal. Si su Gerente Principal es reemplazado o las circunstancias de la empresa externa cambian sustancialmente, debe obtener una nueva aprobación. (Sin embargo, los empleados tienen permitido prestar sus servicios en organizaciones de beneficencia o en empresas familiares que no tengan relación con la empresa). Esta regla no se aplica a consejeros que no sean empleados de la Empresa.
- Cualquier posible conflicto de intereses que involucre a un funcionario de la empresa, de una división o de una subsidiaria debe ser aprobado por anticipado por el Abogado General y el Director Financiero General. Cualquier posible conflicto de intereses que involucre a un consejero o funcionario ejecutivo de la empresa debe ser aprobado por el Consejo de Administración o su comité designado.

- La empresa tiene prohibido realizar préstamos a consejeros y funcionarios ejecutivos. Los préstamos de la empresa a otros funcionarios y empleados deben ser aprobados con anticipación por el Consejo de Administración o su comité designado.

EL CÓDIGO EN LA VIDA REAL

La acción: El esposo de una asistente administrativa es propietario de una firma de artículos de oficina con precios más bajos que todos los demás. Entre las obligaciones de la asistente en la empresa se encuentra hacer pedidos de artículos de oficina, así que los pidió a la empresa de su esposo. Sin embargo, no pidió a su Gerente Principal su aprobación previa de la operación con un miembro de familia.

La decisión: La empleada violó el Código de Conducta Empresarial. Un Gerente Principal debe aprobar con anticipación cualquier operación en la que un empleado tenga un interés financiero. La empleada fue objeto de una medida disciplinaria.

La acción: Un ejecutivo de cuenta consideró comprar acciones en una cadena de pizzerías regional, que era uno de sus clientes. Preguntó a su gerente si ésta era una violación al Código.

La decisión: Su gerente investigó el asunto y le notificó que sería una violación al Código invertir en la empresa del cliente sin la aprobación del Gerente Principal. Esto se debe a que el ejecutivo de cuenta tenía autoridad discrecional en el trato con ese cliente. Puede ser difícil tener un trato de igual a igual con clientes cuando un empleado tenga un interés financiero personal.

La acción: Un vendedor atiende una cadena de... que es propiedad de su primo. El vendedor se pregunta si esta relación requiere de acción especial.

La decisión: Sí, requiere de acción especial. Todos los clientes deben ser tratados de manera justa y honesta. Aunque el restaurante del primo no es té recibiendo trato preferente, la relación podría dar la apariencia de dicho trato. El vendedor debe hablar a su gerente sobre la relación y el gerente de ventas puede decidir asignar a un vendedor diferente para esa cuenta.

La acción: La esposa de un de la empresa es empleada de una firma grande de servicios públicos que es proveedora de la empresa. La esposa no tiene tratos comerciales con la empresa y el químico no tiene tratos comerciales con la firma de servicios públicos. ¿Está obligado el químico a revelar la relación?

La decisión: No. Sin embargo, el debe obtener la aprobación de su Gerente Principal si su trabajo cambia de modo que tenga que tratar con la firma de servicios públicos o si el trabajo de su esposa cambia de modo que tenga tratos con la empresa.

REGISTROS FINANCIEROS

GENERALIDADES

Los registros financieros de toda empresa, incluyendo hojas de asistencia, registros de ventas e informes de gastos, deben ser exactos, oportunos y estar de conformidad con la ley. Estos registros son la base para administrar las operaciones de la empresa y cumplir con sus obligaciones frente a los accionistas, empleados, clientes, proveedores y autoridades reguladoras.

Si tiene conocimiento de violaciones por parte de terceros, tome nota: usted debe reportar dichos casos, de lo contrario usted está violando el Código. Los registros exactos son responsabilidad de todos. Siempre es buena idea verificarlos nuevamente.

PRINCIPIOS GENERALES

- Siempre registre y clasifique operaciones en el período contable correspondiente y en la cuenta y departamento correspondientes. El demorar o pagar por anticipado facturas para cumplir con metas de presupuesto es una violación al Código.
- Nunca falsifique un documento ni desvirtúe la naturaleza verdadera de cualquier operación.
- Todas las operaciones deben ser respaldadas por documentación exacta.
- Todos los informes hechos a autoridades reguladoras deben ser correctos, exactos, oportunos y entendibles.
- Los empleados deben cooperar con las investigaciones sobre la exactitud y oportunidad de los registros financieros.
- En la medida en que sean necesarias estimaciones y acumulaciones en los informes y registros de la empresa, éstos deben ir respaldados por la documentación adecuada y basarse en un juicio de buena fe.
- Los pagos únicamente pueden ser hechos a la persona o firma que haya proporcionado efectivamente los bienes o servicios, y deben ser hechos en el país de origen del proveedor, donde realice sus operaciones o donde se vendan los bienes o se presten sus servicios, a menos que sean aprobados con anticipación por el Director Financiero General y el Abogado General.

EL CÓDIGO EN LA VIDA REAL

La acción: Cuando se acercaba el fin de año, un gerente de planta se dio cuenta de que su operación ya había excedido el objetivo de utilidades en su plan de operaciones anual. El gerente de planta preguntó a la División de Finanzas si debía mantener los ingresos adicionales recibidos ese año fuera de los libros para obtener un inicio con ventaja el año siguiente.

La decisión: "¡Ni siquiera lo piense!", se le dijo. Todos los ingresos y gastos deben ser registrados en el período en que son realizados efectivamente.

La acción: Una empleada entregó un informe de tiempo por tiempo extra en fin de semana. Su supervisor no estaba seguro de que hubiera trabajado las horas extra y verificó los registros de entradas al edificio durante el fin de semana.

La decisión: Sabiendo que no había registros de que se encontrara en el edificio, la empleada confesó haber falsificado su reporte de tiempo. Fue objeto de una medida disciplinaria.

La acción: Dos empleados en un viaje de negocios cenaron en un restaurante. Uno de ellos pagó la cena y la empresa le reembolsó el gasto. El otro empleado tomó un recibo duplicado y entregó un informe de gastos por dinero que no gastó.

La decisión: El segundo empleado fue despedido. No pagó la cena, de modo que estaba robándole a la empresa.

La acción: Un gerente de planta pidió a algunos proveedores demorar el envío de facturas hasta el año siguiente por bienes que ya había recibido. Hizo esto para permanecer dentro de su presupuesto anual.

La decisión: Un empleado de planta supo de la solicitud y que ésta constituía una violación al Código. El empleado lo reportó a un abogado de la empresa. El empleado hizo lo correcto. El empleado de la planta también podría haberlo reportado a la Gerencia de la División o al Departamento de Auditoría Corporativa.

La acción: Un cliente solicitó que un vendedor alterara una factura. El cliente quería que la factura mostrara un precio más alto del que se pagó efectivamente y una entrega a un país diferente de lo que en realidad ocurrió. El cliente afirmó que ya no compraría a la empresa a menos que el vendedor estuviera de acuerdo con la factura falsificada.

La decisión: El vendedor sabía que la solicitud era una violación al Código y se rehusó a seguir el juego del cliente. El vendedor informó a su supervisor las circunstancias. Hizo lo correcto.

USO de los *ACTIVOS DE LA EMPRESA*

GENERALIDADES

Los activos de la empresa son para uso de la empresa y no para uso personal. Entre los activos de la empresa se encuentran su tiempo en el trabajo y el producto de su trabajo, así como el equipo y vehículos, computadoras y software de la empresa, información de la empresa y marcas registradas y denominación.

Por supuesto, el sentido común debe prevalecer. Una llamada telefónica personal ocasional desde su lugar de trabajo, por ejemplo, es inevitable. Sin embargo, llamadas telefónicas personales sustanciales representan un mal uso. El caso es reconocer que el robo o mal uso deliberado de los activos de la empresa es una violación al Código.

PRINCIPIOS GENERALES

- No puede usar los activos de la empresa para beneficio personal o beneficio de cualquier parte que no sea la empresa.
- Usted no debe aprovechar oportunidades de obtener ganancias financieras de las que tenga conocimiento debido a su cargo en la empresa o a través del uso de bienes o información de la empresa.
- El mal uso de los activos de la empresa puede ser considerado robo y tener como resultado el cese del empleo o una acción penal.
- Debe contar con el permiso de su Gerente Principal antes de que utilice cualquier activo de la empresa, incluyendo información, productos de trabajo o marca comercial, fuera de sus responsabilidades con la empresa.
- Antes de aceptar el pago por discursos o presentaciones relacionadas con la empresa o con su trabajo dentro de la misma, siempre deberá obtener la aprobación de su Gerente Principal.
- Los sistemas y equipo computacionales de la empresa son para uso de la empresa únicamente. Por ejemplo, nunca deben ser utilizados para negocios externos, actividades ilegales, juegos de azar o pornografía.

EL CÓDIGO EN LA VIDA REAL

La acción: Las responsabilidades de un empleado de la empresa incluían la administración de la marca. En su tiempo libre, comenzó a comercializar esa experiencia, utilizando materiales elaborados como parte de su trabajo en la empresa y hablando sobre el asunto con otras empresas cobrando un honorario.

La decisión: Nunca buscó la aprobación de su Gerente Principal. Cuando su trabajo externo salió a la luz, fue objeto de una medida disciplinaria.

La acción: Un gerente de operaciones » usó el teléfono fijo y el teléfono celular de la empresa para llamadas personales de manera excesiva.

La decisión: Puede que no parezca mucho, pero las pérdidas de la empresa en tiempo de trabajo y cargos telefónicos totalizaron miles de dólares. Fue objeto de una medida disciplinaria.

La acción: Un asistente administrativo utilizó frecuentemente la computadora durante su trabajo para crear invitaciones a fiestas y anuncios personales para otros empleados. No se le pagó por el trabajo, así que no lo vio como un error.

La decisión: El uso de las computadoras de la empresa para proyectos personales a gran escala es una violación al Código. El empleado fue objeto de una medida disciplinaria.

La acción: Un ejecutivo de cuenta tenía un amigo que quería que le prestaran una lista de direcciones de correo electrónico de la empresa. El amigo quería enviar ofertas de trabajo de su negocio a empleados de la empresa, por correo electrónico.

La decisión: El ejecutivo de cuenta sabía que esto constituiría un mal uso de los activos de la empresa. Explicó esto a su amigo y rechazó la solicitud. Hizo lo correcto.

La acción: Un gerente pedía persistentemente a su asistente administrativo que se encargara de sus asuntos personales en sus horas de trabajo, tales como recoger ropa de la tintorería, conciliar su chequera y comprar regalos personales, con lo cual impedía constantemente que la asistente terminara sus labores de trabajo.

La decisión: El tiempo de un empleado es un activo de la empresa. El gerente fue objeto de una medida disciplinaria por el mal uso persistente de los activos.

TRABAJO con CLIENTES Y PROVEEDORES

GENERALIDADES

A menudo es común intercambiar obsequios y atenciones con clientes y proveedores. La clave es mantener una relación de igual a igual. Evite obsequios excesivos o suntuosos que puedan dar la apariencia de una influencia indebida. Evite operaciones financieras personales con clientes y proveedores que puedan influir su capacidad para realizar su trabajo.

Usted debe saber que se aplican restricciones especiales al tratar con empleados gubernamentales. Para mayor información, vea la siguiente sección, denominada trabajo con Gobiernos. En todos los casos, cuando tenga dudas, busque asesoría.

PRINCIPIOS GENERALES

- El Código prohíbe que los empleados acepten obsequios o atenciones suntuosas. Esta es un área en la que su juicio es de importancia vital. Por ejemplo, los regalos modestos de vacaciones son por lo general aceptables. Sin embargo, un viaje de fin de semana caro probablemente no lo sería. Si tiene dudas, obtenga aprobación previa por escrito de su Gerente Principal.
- Los obsequios y atenciones para clientes, posibles clientes y proveedores deben respaldar los intereses legítimos de negocios de la empresa y deben ser razonables y apropiados según las circunstancias. Siempre sea sensible a las propias reglas de nuestros clientes y proveedores sobre el recibo de obsequios y atenciones.
- No se pueden obsequiar acciones de la empresa como un regalo de representación, bajo ninguna circunstancia.
- De manera congruente con la obligación que tenemos de actuar con integridad y honestidad en todo momento, usted debe tratar de manera justa a los clientes, proveedores, competidores y empleados de la empresa. Ningún consejero, funcionario o empleado debe aprovecharse de nadie a través de declaraciones falsas o prácticas comerciales inadecuadas.

EL CÓDIGO EN LA VIDA REAL

La acción: Una coordinadora de compras recibió un reloj de diamantes de un proveedor que realiza muchas operaciones con la empresa. La coordinadora de compras y el proveedor son amigos. La coordinadora de compras devolvió gentilmente el reloj, explicando que la empresa no permite regalos suntuosos y reportó el incidente a su supervisor.

La decisión: La empleada tomó la decisión correcta. Sabía que el reloj podría influir en sus decisiones de compras, o que así podría parecer a los demás.

La acción: Un alto miembro de la administración pidió un préstamo personal por US\$ 150.000 a un proveedor de la empresa.

La decisión: El préstamo nunca fue restituido y después de que el proveedor se puso en contacto con funcionarios de la empresa, el ejecutivo fue despedido.

La acción: Un ejecutivo de cuenta jugó en un torneo de golf de negocios. Ganó el torneo y aceptó el premio, un crucero en el Caribe. Verificó con su gerente para obtener su aprobación.

La decisión: Estuvo bien que conservara el premio. Fue una prueba legítima de habilidades o suerte y un gran número de personas participó en el torneo.

La acción: Una gerente de instalaciones supervisó a un contratista que hizo trabajos de renovación en la empresa. El contratista sugirió que, ya que tenía tiempo extra, podía hacer algún trabajo en la casa de la gerente con un gran descuento. La gerente lo rechazó e informó el incidente a su supervisor.

La decisión: La empleada tomó la decisión correcta. Sabía que esto era un favor que iba más allá de la cortesía habitual, disponible únicamente porque había contratado al contratista para un proyecto de la empresa.

TRABAJO con GOBIERNOS

GENERALIDADES

La realización de operaciones con gobiernos no es igual que la realización de operaciones con entidades privadas. Estas operaciones a menudo están regidas por reglas legales especiales. Usted debe consultar con el abogado de la empresa para estar seguro de que conoce dichas reglas y debe contar con la aprobación del abogado local antes de dar cualquier cosa de valor a un funcionario gubernamental.

La empresa prohíbe el pago de sobornos a funcionarios gubernamentales. Los "funcionarios gubernamentales" son los empleados de cualquier gobierno, en cualquier lugar del mundo, inclusive empleados de niveles más bajos o empleados de entidades controladas por el gobierno. El término "funcionarios gubernamentales" también incluye partidos políticos y candidatos para cargos políticos. Es su obligación entender si alguien con quien trate es un funcionario gubernamental. Si tiene dudas, consulte al asesor legal.

En algunos países puede ser normal, en ocasiones, pagar a empleados gubernamentales por la realización de sus obligaciones normales. Estos pagos de agilización, como son conocidos, son pequeñas cantidades pagadas para facilitar o agilizar las acciones de rutina, no discrecionales del gobierno, tales como obtener servicio telefónico o una licencia ordinaria. En contraste, un soborno, que nunca es permitido, es dar u ofrecer cualquier cosa de valor a un funcionario gubernamental para influir en una decisión discrecional.

El entender la diferencia entre un soborno y un pago de agilización es de vital importancia. Consulte con su abogado de división antes de actuar.

Nuestra empresa y sus subsidiarias deben cumplir con todas las restricciones comerciales impuestos por el

Además, nuestra empresa y sus subsidiarias también deben acatar las leyes que prohíben a las

Si tiene dudas, póngase en contacto con su abogado de división.

PRINCIPIOS GENERALES

- La prohibición de sobornos se aplica a terceros que actúen en representación de la empresa, incluyendo a todos los contratistas y consultores. Los empleados no deben contratar a un contratista o consultor si el empleado tiene motivos para creer que el contratista o consultor puede intentar sobornar a un funcionario gubernamental.
- La empresa puede contratar a funcionarios o empleados gubernamentales para que presten servicios que tengan un propósito empresarial legítimo, con la previa aprobación del Gerente Principal. Por ejemplo, un policía fuera de servicio puede proporcionar seguridad. Nunca se debe contratar a funcionarios gubernamentales para prestar servicios que estén en conflicto con sus deberes oficiales.

- Todos los pagos de agilización deben ser aprobados con anticipación por el abogado de división y ser registrados adecuadamente.
- Los empleados deben cumplir con todas las restricciones de boicot y antiboicot estadounidenses.
- La empresa puede operar y financiar a través de sus empleados uno o más comités de acción política.
- Las aportaciones políticas por parte de la empresa deben ser hechas de conformidad con la ley local. Deben ser aprobadas tanto por su Gerente Principal como por el Abogado General y deben ser registradas adecuadamente.
- No se reembolsarán aportaciones políticas a los empleados. Su trabajo no se verá afectado por su decisión para hacer aportaciones políticas personales.

EL CÓDIGO EN LA VIDA REAL.

La acción: Un gerente de finanzas pagó US\$ 20 a un empleado de una empresa telefónica controlada por el gobierno para garantizar que la línea telefónica fuera instalada a tiempo en una oficina de la empresa. Incluso por esta pequeña cantidad, buscó la aprobación del abogado de la División y registró la operación como un pago "de agilización".

La decisión: Esto fue inteligente. Si el pago hubiera sido grande, digamos de US\$ 600, esto podría ser un indicativo de que no fue una acción gubernamental de rutina y podría constituir un soborno. En todo caso, los empleados deben obtener aprobación para realizar pagos de agilización y deben registrar estas acciones de manera adecuada.

La acción: Un ejecutivo de cuenta estaba viajando en un país con disturbios civiles. Un soldado lo detuvo en un puente y le pidió un pago.

La decisión: Cuando se encuentre en riesgo la seguridad personal, por supuesto que el empleado debe hacer el pago. Sin embargo, la cuota debe ser reportada al abogado de División y registrada adecuadamente.

La acción: Un gerente general atendió a un funcionario gubernamental a cargo de la emisión de permisos especiales para permitir la circulación de camiones de ruta en un área restringida. Durante la reunión, el gerente general le dio una televisión y reproductor de DVD al funcionario "como muestra de respeto para el estimado ministro".

La decisión: Esto fue un soborno. Fue una violación tanto al Código como a la ley.

PROTECCIÓN de INFORMACIÓN

GENERALIDADES

Es su obligación proteger la información no pública de la empresa. Usted no debe compartir esta información con nadie fuera de la empresa, a menos que sea necesario y como parte de sus responsabilidades de trabajo.

La información no pública es cualquier información que no haya sido revelada o puesta a disposición del público en general. La negociación de acciones o valores basada en información no pública o el dar información no pública a terceros, de modo que puedan realizar operaciones bursátiles, es ilegal y puede tener como resultado una acción penal.

La información no pública incluye elementos tales como datos financieros o técnicos, planes para adquisiciones o desinversiones, nuevos productos, invenciones, campañas de marketing, información personal acerca de empleados, contratos importantes, planes de expansión, operaciones de financiamiento, cambios importantes de administración y otros acontecimientos corporativos.

PRINCIPIOS GENERALES

- No revele información no pública a nadie fuera de la empresa, excepto cuando la revelación se a necesaria para objetos de negocios y se hayan tomado medidas adecuadas para impedir el mal uso de la información.
- Los empleados no pueden comprar o vender acciones o valores basándose en información no pública obtenida gracias a su trabajo en la empresa.
- La revelación de información no pública a terceros, incluyendo familia y amigos, es una violación al Código y puede violar la ley.
- Así como la empresa valora y protege su propia información no pública, nosotros respetamos la información no pública de otras empresas. Si tiene cualquier pregunta acerca de la obtención o uso de información no pública de otras empresas, póngase en contacto con el abogado de la empresa.
- Los registros deben ser conservados o eliminados de acuerdo con las políticas de conservación de registros de la empresa. Consulte con el abogado de la empresa en relación con la conservación de registros en caso de litigios en curso o supuestos o investigación gubernamental.

EL CÓDIGO EN LA VIDA REAL

La acción: Una gerente de comercialización estaba preparando una presentación sobre una nueva promoción de la empresa. Estaba emocionada con el plan y quería comentarlo con un amigo fuera de la empresa. No estaba segura de que esto sería una violación al Código, de modo que lo verificó con su gerente.

La decisión: Hizo bien en verificarlo. El compartir información no pública es una violación al Código, incluso si el receptor no trabaja para un competidor, cliente o proveedor.

La situación: Una asistente administrativa escuchó un rumor de oficina de que la empresa estaba considerando la adquisición de una firma de bebidas pequeña cotizada en bolsa. Se preguntó si estaba bien adquirir alguna de las acciones de la otra empresa de bebidas. Lo preguntó a su gerente.

La decisión: No compre las acciones, dijo el gerente, después de buscar consejo del abogado de la empresa. Es una violación al Código y una violación a las leyes de valores sobre abuso de información privilegiada. No compró las acciones, pues no valía la pena ir a la cárcel o perder su trabajo.

La acción: Un gerente estaba buscando a un proveedor para realizar trabajos de construcción para la empresa y recibió tres ofertas selladas para el trabajo. El gerente dio a su firma favorita los detalles de las ofertas de los competidores para que la firma pudiera ganar la operación.

La decisión: Esto estuvo mal. El gerente reveló información no pública y evitó el proceso de licitación. Fue objeto de una medida disciplinaria.

La acción: Un abogado de la empresa estaba viajando con un colega en un avión para trabajar en un caso legal. Comenzaron a comentar los detalles del caso cuando uno de ellos se dio cuenta de que un hombre del otro lado del pasillo estaba escuchando con atención y tomando notas.

La decisión: Decidieron rápidamente que era hora de dejar el tema. Nunca es buena idea tratar asuntos de la empresa en público, donde otros puedan escuchar y aprovechar la información.

La acción: Después de que un competidor importante celebró una reunión en un hotel, un guardia de seguridad del hotel ofreció una grabación de la reunión a un empleado de la empresa. El empleado de la empresa no estaba seguro de lo que tenía que hacer, de modo que llevó la cinta a su gerente.

La decisión: El empleado de la empresa nunca debió haber tomado posesión de la cinta. Hizo mal. Nadie escuchó la cinta y el gerente del empleado la devolvió rápidamente. Pero aún así, el competidor se enteró de la situación y entabló una demanda contra la empresa.

ADMINISTRACIÓN del CÓDIGO

DISTRIBUCIÓN

Todos los consejeros, funcionarios y empleados de la empresa recibirán una copia de este Código g cuando ingresen a la empresa y recibirán actualizaciones periódicas. Cualquier agente, consultor, funcionario gubernamental o empleado gubernamental que sea contratado por la empresa deberá recibir, asimismo, este Código y entender las obligaciones derivadas del mismo.

APROBACIONES

Los Gerentes Principales correspondientes deben revisar y aprobar por escrito cualquier circunstancia que requiera permiso especial, como se describe en el Código. La empresa debe mantener copias de estas aprobaciones y ponerlas a disposición de auditores e investigadores.

Las dispensas a cualquier disposición de este Código para funcionarios o consejeros deben ser aprobadas por el Consejo de Administración o su comité designado y serán reveladas oportunamente en la medida en que lo requiera la ley o los reglamentos.

VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO

Los empleados deben tomar todas las medidas responsables para impedir una violación al Código.

Los empleados deben reportar posibles violaciones al Código a su gerente o niveles de gerencia más altos, a los Departamentos Legal o de Auditoría Corporativos o al abogado de división. Los empleados en los también pueden reportar violaciones al número telefónico. Los empleados de fuera de los pueden reportar sus sospechas violaciones al Código a través de su operador local para realizar llamadas por cobrar, o de cobro revertido, al XXXX en los En caso de posibles violaciones penales, los empleados deben ponerse en contacto con Seguridad Estratégica al número... y con el abogado de la empresa.

INVESTIGACIONES

La responsabilidad de la administración del Código, investigación de violaciones al Código y determinación de acciones correctivas y disciplinarias recae en el Abogado General junto con el Director Financiero General.

Los Departamentos de Auditoría, Legal y de Seguridad, en representación del Abogado General y del Director Financiero General, pueden realizar o dirigir las investigaciones como lo consideren adecuado. Trabajarán juntamente con los gerentes de los empleados para recomendar las acciones correctivas y disciplinarias para su presentación al Abogado General y al Director Financiero General. Si desea obtener más información sobre los procedimientos que generalmente se seguirán en caso de posibles violaciones al Código, por favor consulte los Lineamientos de Procedimientos del Código de Conducta Empresarial. La empresa dará seguimiento a procedimientos locales de agravios en países donde se apliquen dichos procedimientos.

Si las acusaciones implican una conducta criminal, los empleados deben pedir consejo a Seguridad Estratégica y a la División Legal antes de realizar cualquier indagación.

El Director Financiero General y el Abogado General informarán periódicamente las violaciones al Código y las acciones correctivas tomadas al Comité de Auditoría del Consejo de Administración.

ACCIÓN DISCIPLINARIA

La empresa se esfuerza para imponer medidas disciplinarias para cada violación al Código que sean adecuadas a la naturaleza y hechos particulares de la violación. La empresa utiliza un sistema progresivo de medidas disciplinarias. La empresa por lo general emitirá amonestaciones o cartas de reprimenda por violaciones menos importantes, que ocurran por primera vez. Las violaciones de naturaleza más grave pueden ocasionar suspensión sin paga, descenso de categoría, pérdida o reducción de bonos u otorgamientos de opciones o cualquier combinación de lo anterior. El cese del empleo se reserva por lo general para conductas tales como robo u otras violaciones que representen un abuso de confianza o para casos en los que una persona haya cometido múltiples violaciones.

Las violaciones a este Código no son la única base para tomar acción disciplinaria. La empresa tiene políticas y procedimientos adicionales que la rigen

FIRMA Y RECONOCIMIENTO

Todos los nuevos asociados deben firmar un formulario de reconocimiento en el que confirmen que han leído el Código y que lo entienden. Sin embargo, la omisión de leer el Código o firmar un formulario, .. se a un asociado de cumplir con los términos de este Código.

DEPENDE DE USTED

La administración del Código es responsabilidad de todos. Hay colegas que le ayudarán a hacer lo correcto. Si actúa con integridad y busca apoyo cuando no esté seguro, estará haciendo lo correcto.

Este Código no es un contrato de trabajo expreso o tácito y no crea derechos contractuales de ningún tipo entre Empresa I y sus empleados. Más aún, todos los empleados deben entender que este Código no modifica su relación de empleo, ya sea a voluntad o regida por un contrato.

Se reserva el derecho a reformar, alterar o rescindir este Código en cualquier fecha y por cualquier motivo.

Performance Management Plan

Nombre: _____ Ciclo de Performance: _____

Posición: _____ Duración en la posición: _____

Búsqueda de Fechas de Acuerdos Planeamiento: _____

Revisión de mitad de año de Performance: _____

Fin del Ciclo de Revisión: _____

Partel: Los qué: sus objetivos derivados de los objetivos de su gerente y objetivos de unidad de negocios

Objetivos	Resultados logrados	Ratings
	<u>Revisión de mitad de año:</u>	
	<u>Revisión de fin de ciclo:</u>	
	<u>Revisión de mitad de año</u>	
	<u>Revisión de fin de ciclo</u>	
	<u>Revisión de mitad de año:</u>	
	<u>Revisión de fin de ciclo</u>	
	<u>Revisión de mitad de año :</u>	
	<u>Revisión de fin de ciclo</u>	
	<u>Revisión de mitad de año:</u>	
	<u>Revisión de fin de ciclo</u>	

Objetivos	Resultados logrados	Ratings
	<u>Revisión de mitad de año:</u>	
	<u>Revisión de fin de ciclo</u>	
	<u>Revisión Análisis de mitad de año:</u>	
	<u>Revisión de fin de ciclo</u>	
	<u>Revisión de mitad de año:</u>	
	<u>Revisión de fin de ciclo</u>	
	<u>Revisión de mitad de año:</u>	
	<u>Revisión de fin de ciclo</u>	

Calificación Total _____

(Para ser usado sólo en el Análisis de Fin del Ciclo)

Parte II: Los cómo: Las capacidades para ayudarlo a lograr sus objetivos

Competencias y Habilidades Técnicas	Evaluaciones

Calificación Total _____
(Para ser usado solo en el Análisis de Fin del Ciclo)

REVISION DE MITAD DE AÑO DE LA PERFORMANCE

Comentarios del Asociado:

Comentarios del Gerente:

REVISION DE FIN DEL CICLO

Calificación Global

FM

MS

SM

ME

CE

Comentarios del Asociado:

Firma del Asociado _____ Fecha _____

Comentarios del Gerente:

Logros Clave:

-
-
-

Fallos:

-
-
-

Fortalezas

-
-
-

Áreas de desarrollo:

-
-
-

Firma del Gerente _____

Fecha _____

Firma del gerente de 2º Nivel _____ Fecha _____

Plan de desarrollo - Development Plan Form

Development Plan Form

Nombre: _____ Ciclo de Desarrollo: _____
Acuerda con: _____ Fecha de acuerdo alcanzado: _____
Posición: _____ Período en la posición: _____
Potenciales Roles Futuros: _____

PAUTAS

- | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Focalizarse en desarrollar competencias clave/habilidades técnicas en su actual posición antes de considerar aquellas necesitadas para potenciales futuros roles. | <input type="checkbox"/> Limitar el número de áreas de desarrollo que usted desarrollará de 1-3 por vez, dependiendo de la complejidad y grado de dificultad para el desarrollo. | <input type="checkbox"/> Considerar cómo usted usará las competencias/habilidades técnicas desarrolladas para lograr sus actuales objetivos anuales de performance. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Actividades para desarrollar Competencias Habilidades Técnicas que respaldan la actual posición y potenciales futuros roles

Necesidad de Desarrollo	Actividades de Desarrollo	Para cuándo/ Responsable
Competencias y Habilidades Técnicas para Desarrollar		
	Resultados:	
	Resultados:	
	Resultados:	

Comentarios

Movilidad

Puede la persona ser reubicada? Si No

Si "Si", haga una lista de preferencias/restricciones para ser movilizada:

Comentarios del Asociado:

Aspiraciones de Carrera:

Firma del Asociado _____ Fecha _____

Comentarios del Gerente:

Fortalezas del Asociado:

Firma del Gerente _____ Fecha _____

Mail donde se propone renombrar algunas competencias

Gracias nuevamente por la información e input que proveyeron respecto al Diccionario de Competencias. Basados en este feedback y en las actuales necesidades de la organización para dar a conocer el nuevo diccionario lo más pronto posible, se tomaron tres decisiones que impactan el Diccionario global de Competencias:

El título “Tolerando el stress” ha sido modificado de tal modo que se lee: “Tolerando el stress/Trabajando bajo presión”.

Varios grupos indicaron a “Tolerando el stress” como un título problemático y los alentamos a que lo modifiquen cuando utilicen al diccionario en sus áreas. Ha sido mantenido en el título dual del diccionario global así aquellas áreas que utilizan esta competencia reconocerán que aún existe, pero mencionada con un título diferente en distintos lugares.

El título “Análisis de Problemas” ha sido modificado así que se lee “Análisis de problemas / Resolución de problemas”.

Varios grupos sugirieron cambiar el título análisis de problemas porque no resonaba con sus grupos. Nuevamente, los alentamos a usar el título alternativo de Resolución de Problemas si este es más significativo para sus grupos. Ha sido retenido el título en formato dual en el diccionario global así las áreas en las cuales están utilizando esta competencia reconocerán que aun existe pero puede ser nombrada por un título diferente en otras partes.

El diccionario ha sido alfabetizado en lugar de mantener los clusters. Basado en el feedback, el tema del agrupamiento es obviamente importante. Optamos por ir adelante con una aproximación alfabética porque el número de distintas aproximaciones que actualmente existe para agrupar las competencias.

Reconocemos que algunas áreas tienen necesidad de cluster las competencias y alentamos a usar una aproximación que tenga sentido para sus grupos en tanto el contenido de las competencias en el diccionario continúa siendo el mismo. La decisión respecto a cómo agrupar el diccionario necesitará ser revisado con miembros de la comunidad de Recursos Humanos en 2003.

La comunidad global de Recursos Humanos fue también un respaldo para las asunciones que actualmente existen de cara a las competencias globales:

Tendremos un juego global común de competencias que están respaldadas por la corporación (p.ej. confirmadas en Maximizar la Performance, guías de desarrollo de competencias, etc.)

Las competencias que son relevantes solo para grupos/divisiones individuales serán confirmadas localmente.

Las competencias generales y las competencias para tareas administrativas serán confirmadas en 2003.

Yendo hacia adelante – provistos con un valioso feedback de muchos de ustedes en vistas al diccionario podremos incorporar de inmediato unas pocas de vuestras sugerencias. Debido a las necesidades actuales que hay en la organización, no podemos incorporar todas las sugerencias pero reconocemos la necesidad de revisar algunas de ellas en el futuro. Nuestro objetivo es desarrollar el diccionario y revisar algunas de las sugerencias que fueron provistas en nuestro feedback una vez que la organización haya tenido ocasión de utilizar el diccionario actualizado en el contexto de Proceso de Gente y Sistemas (p.ej., Administración del Desempeño, Selección Eficaz, etc.). Mientras tanto nuestra intención es dar a conocer el diccionario preliminar hacia fin de año y satisfacer las mencionadas necesidades del negocio para el Diccionario de Competencias y la Guía de Desarrollo para Todos los Asociados.

Dentro de los próximos días, se distribuirá una comunicación a la comunidad de Recursos Humanos en vistas a la próxima puesta en circulación del nuevo Diccionario de Competencias y la Guía de Desarrollo para Todos los Asociados.

Gracias nuevamente por su tiempo y buena voluntad para proveer de input.

(Firma)

Contenidos de Conclusiones sobre actividad de Creatividad realizada con el personal de Empresa I

Cultura del Éxito

Los aspectos positivos:

- Sentido de propósito.
- Alineamiento de la visión.
- Sentido de trascendencia.
- Sentido de desafío.
- Sentido de liderazgo.
- Sentido de aventura.
- Sentido de riesgo.
- Valores y convicciones.
- Hambre de gloria. Motivación.
- Sentido de importancia de la contribución propia al equipo
- Sentido de pertenencia.
- Mística.
- Implicación emocional.
- Implicación intelectual.
- Cultura de aprendizaje.
- Sentido de capitalización (económica, simbólica, sociocultural, curricular).
- Filosofía de innovación.
- Políticas de creatividad.
- Espíritu competitivo hacia el exterior.
- Espíritu cooperativo hacia adentro.

Los aspectos negativos:

- Exceso en el peso jerárquico.
- Sentido de obligación.
- Intrascendencia.
- Rutinas. Repetición.
- Presión en exceso. Stress.
- Indiferencia. Apatía.
- Carencia de mística.
- Déficit motivacional. Falta de estímulos.
- Implicación estrictamente material
- Implicación narcicista. Inhibitoria.
- Insensibilidad.
- Filosofía de aversión del riesgo.
- Espíritu competitivo hacia adentro.
- Individualismo.

Interpretación diagnóstica

Motivación.

Falta de registro de Ciclos. Celebración. Cierre. Apertura. Cortes. Continuo de Presión. Fatiga psicológica. Diversión. la clave.

Innovación.

Miedos. Inhibiciones. Cultura de ponerse a Cuidado.
Aprendiendo del error
Ámbito propicio.

Creatividad.

Necesidad de animarse. Muchas ganas!!!!!!! Temor al ridículo. Al que dirán. Exceso de jerarquías.

Co-operación.

Necesidad de integración. De conocimiento más profundo o en diferentes perspectivas. Necesidad de “aflojar” las relaciones con los otros. Flexibilizarlas. Cuidar “menos” la imagen. Profundizar. Los conmueve esta posibilidad y esto fue lo que la mayoría de los testimonios de cierre expreso con sorpresa y gratitud.

“Cambie!”... y el mundo cambia. Denota alta expectativa.

La frase de cierre es elocuente en este sentido.

Cita literal: *“La experiencia fue productiva y además altamente divertida con todo por hacer. Mas adelante podremos ver grandes cambios y logros espectaculares que debemos aprovechar para crecer todos juntos y sentirnos mas creativos.”.*

La Gente de Empresa !!!!!

Conclusiones

Cultura exigente, orientada al éxito, con fuertes resabios jerárquicos. Pesa desproporcionadamente la orientación hacia los resultados sobre la orientación a las personas para poder desarrollar una cultura integrada (alta orientación en ambos sentidos). Se aprecia alta potencialidad y fuerte sensibilidad contenida. Basta abrir las puertas de la sensibilidad para que esa se manifieste con una fuerte carga emotiva, que se halla contenida.

Atención!!!! La búsqueda constante del éxito agota, fatiga, y si el contexto no favorece, como en este año en curso, esto puede agravarse. Se puede transformar en un imperativo rígido. En una rutina alienante. Poco espacio para lo emocional.

Es tan verdadera la existencia de potencial en el equipo como la limitada presencia del sentido lúdico. **Diversión, diversión, diversión !!!!!!!!!!!!!!!** Que no se diviertan con lo que hacen, es **limitante**.

La disposición al juego y el buen humor dicen a las claras de la necesidad de auspiciar y desarrollar iniciativas en este sentido.

Crear las condiciones para que puedan situarse como equipo y como individuos ante un desafío conmovedor, que los involucre profesional y humanamente, es el foco de la cuestión. **Crisis positivas**
!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!

El deseo de gloria, que supera ampliamente al mero cumplimiento de objetivos.

Esto es lo que diferencia y enciende a los grandes equipos. Los que trascienden.

La necesidad de cambio se anhela. Cambie y el mundo cambia es claro en este sentido. Todos hablan de cambio, sin embargo les va relativamente bien, tienen buenos trabajos, cumplen.

Pero hay cierta insatisfacción. que concierne en los más inquietos **a la diversión y al afán de gloria**. De superación y logro profesional. Esto buscan y necesitan. Y si bien hay algunos líderes en esta corriente, no todos saben como encauzar esta inquietud

Expectativas:

- Soltar las potencialidades creativas, animarse, compartir, conocerse, descontracturarse, divertirse.
- Involucrarse emocionalmente.
- Apropiarse del territorio.
- Celebrar.
- **Este es el camino**
- Progresar en el sentido del hacer.

Luego se presentaron propuestas para ser diseñadas e implementadas en el 2003, que se pensaron en relación con estos resultados. No se incluyen aquí porque lo que interesa es mostrar el diagnóstico organizacional surgido por participación de las propias personas involucradas en la actividad.

Una experiencia fuerte

Incluye:

- Voice mail del Presidente de División a ser enviado a todos los empleados
- Voice mail enviado al día siguiente
- Pautas para los Directores para tratar este tema

Voice mail a enviar a todos los empleados 23-03-00

Como todos Ustedes sabrán, desde Enero de este año la Compañía está realizando a nivel mundial un realineamiento de sus operaciones que apunta a enfocar nuestras actividades en lo que hace a la esencia de nuestro negocio: nuestras marcas y la manera en que ellas llegan a nuestros consumidores.

El mismo implica, entre otras cosas, una redefinición de roles y responsabilidades, la focalización de nuestros recursos en aquellas tareas que crean valor y generan una ventaja competitiva sostenible para nuestro negocio, el reposicionamiento frente al mercado con un enfoque más local, y la modificación del sistema de toma de decisiones.

A nivel del grupo Latinoamericano se ha iniciado un proceso similar, en el que las Divisiones debieron analizar y rediseñar cada uno de sus procesos. En la División Río de la Plata se ha efectuado un profundo análisis de cada una de las funciones a fin alinearlos en función de nuestra propia realidad y como resultado del mismo, hemos decidido reformular nuestra forma de trabajo, simplificando y focalizando cada uno de nuestros procesos.

Esto significa que, lamentablemente, algunos de nuestros colaboradores dejarán de trabajar con nosotros. Durante el día de hoy le comunicaremos esta decisión a cada uno de los afectados. Asimismo, algunos de nuestros compañeros se han acogido a un plan de especial de retiro que les ofreció la compañía.

Quiero que sepan que hemos puesto especial cuidado en que cada uno de ellos sea tratado con todo respeto y consideración. Recibirán, además de lo establecido por ley, beneficios adicionales, incluyendo un servicio de outplacement a los efectos de poder facilitar su proceso de transición laboral.

Como presidente de esta División, es mi responsabilidad asegurar que estamos tomando las medidas que, más allá de lo dificultosas que sean, son necesarias para el futuro de nuestro negocio. Soy consciente que estos son días difíciles para todos. Les agradezco su comprensión y profesionalismo.

Voicemail del día después

Quiero transmitirles mi agradecimiento por el apoyo y profesionalismo demostrado durante estos días.

Lo más difícil ha quedado atrás. A partir de hoy, todos los que continuamos trabajando en esta gran compañía debemos concentrar nuestros esfuerzos con optimismo en el mañana y en lo mucho que nos queda por recorrer juntos.

El paso inmediato es XXXXXXXXXXXXXXXX

Una vez hecho esto, XXXXXXXXXXXXXXXX, y cada una de nuestras actividades apuntará a crear y satisfacer la demanda de nuestros consumidores y en proveer servicios de valor agregado a nuestros clientes.

XXXXXXXXXXXXXXXXXX.

Tengo la total confianza que el gran equipo que conformamos demostrará en los hechos que estamos a la altura del desafiante y alentador panorama que se nos presenta, ya que tenemos en XXXXXXXXXXXXXXXX

Reuniones de cada Director con sus reportes

- Hoy no ha sido un día habitual en nuestra compañía
- Seguramente habrán escuchado el voice mail de XXX en el que nos comentaba que hoy le comunicaremos a aquellas personas que serán desvinculadas de la compañía la decisión.

SI ALGUNO NO LO ESCUCHÓ, REITERAR EL VOICE MAIL

- Durante el día de hoy, por la mañana, le comunicaremos a XXXXXXXXXXXXXXXX (nombrar a las personas que pertenecen al equipo) su desvinculación de la compañía y que HOY será su último día en Empresa I. ACLARAR SI EN ALGUN CASO SE PRODUCIRA UN PHASE OUT
- Asimismo, considero que ya sabrán que el martes les hemos otorgado el retiro anticipado a XXXXXXXXXXXXXXXX (nombrar a las personas que pertenecen al equipo) En estos casos, ellos nos continuarán acompañando hasta el viernes 31 de marzo ACLARAR SI HAY ALGUNA EXCEPCIÓN
- Todas las personas que se van serán tratadas con el máximo respeto y consideración y se les brindará un paquete de compensación superior a lo que establece la ley. Entre otros beneficios recibirán un año de cobertura médica para toda su familia y se les ofrecerá outplacement para facilitarles su proceso de reinserción laboral
- Vale la pena aclarar que ninguna decisión está relacionada con la Performance de las personas, todas ellas tienen que ver con funciones que se eliminan o se tercerizan
- Sabemos que será un momento difícil tanto para ellos como para cada uno de los que conformamos el equipo.
- Les pido que los ayuden en esta difícil situación, tratando de facilitarles el proceso
- Les pido que se ocupen de transmitirle a cada uno de sus colaboradores que continuará trabajando en la compañía la confianza que tenemos en él/ella y las oportunidades que se nos presentan en el futuro
- Cada una de las personas que se desvinculará, al finalizar su reunión con el entrevistador, y luego de dialogar con los abogados para formalizar su desvinculación, deberá reunir sus efectos personales para llevárselos, en cajas que les proveeremos
- Deben ocuparse de verificar que no se lleven elementos de la compañía, SIN QUE SE SIENTAN PERSEGUIDOS. Deben sentirse acompañados

- Al mediodía cada uno de los empleados que deja la compañía se debe retirar
- Al finalizar el día nos reuniremos con todos los integrantes del equipo que continuaremos trabajando y yo les explicaré cómo ha quedado la nueva estructura. Les pido que les avisen a todos sus colaboradores que estén listos para reunimos a las 17:00 en.....

Reuniones de cada Director todo su equipo

- Hoy no ha sido un día habitual en nuestra compañía
- Durante el día de hoy, por la mañana, le hemos comunicado a XXXXXXXXXXXXXXXX (nombrar a las personas que pertenecen al equipo) su desvinculación de la compañía y que HOY fue su último día en Empresa I.
ACLARAR SI EN ALGUN CASO SE PRODUCIRA UN PHASE OUT
- Asimismo, considero que ya sabrán que el martes les hemos otorgado el retiro anticipado a XXXXXXXXXXXXXXXX (nombrar a las personas que pertenecen al equipo)
En estos casos, ellos nos continuarán acompañando hasta el viernes 31 de marzo.
ACLARAR LAS EXCEPCIONES
- Todas las personas que se van fueron tratadas con el máximo respeto y consideración y se les brindará un paquete de compensación superior a lo que establece la ley. Entre otros beneficios recibirán un año de cobertura médica para toda su familia y se les ofrecerá outplacement para facilitarles su proceso de reinserción laboral.
- Vale la pena aclarar que ninguna decisión está relacionada con la Performance de la persona, todas ellas tienen que ver con funciones que se eliminan o se tercerizan
- En la División Río de la Plata se ha hecho un profundo análisis de cada una de las funciones, actividades y procesos para así alinearnos a la reorganización de nuestra compañía a nivel mundial en función de nuestra propia realidad
- Con esta reorganización consideramos que nuestro sistema, nuestra gente y nuestros recursos van a quedar mejor posicionados para poder aprovechar al máximo las oportunidades que se nos presentan, ya que se simplificarán y focalizarán cada una de los procesos en aquellas actividades que crean valor y generan una ventaja competitiva para nuestro negocio
- A partir de este momento, en el que tendremos mayor autonomía, pensando y actuando localmente, el éxito estará en nuestras manos, es nuestra función capturar cada una de las oportunidades que se nos presenten.

Conferencia Empresa I, octubre 8, 2001. Notas del Director mundial.

Esta conferencia (brindada en una universidad a un grupo de estudiantes) circuló por la empresa unos meses posteriores a la reestructuración.

(Los subrayados son del documento original)

Recibo con alegría la oportunidad de hablar sobre el tema de la responsabilidad corporativa porque es un tema de vital importancia para todos. Ha llegado a estar en los medios de forma constante. Para todos nosotros, es uno de los más importantes temas de negocios que encaramos porque ayudará a definir el legado de mi generación hacia ustedes. Y para ustedes, aprender ahora los preparará para evitar los errores de la generación anterior.

Simplemente digamos que estamos viviendo en medio de una “crisis de confianza”.

Es bien conocido el dicho del filósofo George Santayana “aquellos que no recuerdan el pasado están condenados a repetirlo” parece pertinente. Cuando ustedes asuman su manto de responsabilidad tendrán la oportunidad no solo de evitar repetir los errores de hoy, sino quizás también crear un medio ambiente de negocios que, por estar basado en valores, gana la confianza del mundo y hace una contribución significativa para mejorar ese mundo.

Este es un tema que merece serios comentarios por parte de los académicos, pensadores, políticos y líderes espirituales también como de un incontable número de otras personas.

Pero yo soy un hombre de negocios. De hecho soy CEO –la última especie honorable que uno puede encontrar. Pero quiero aprovechar la oportunidad de hablar sobre confianza y gobierno corporativo ilustrándolo con lo que conozco mejor – y esto es mi experiencia en Empresa I.

Fundamentalmente, Empresa I está construida sobre una profunda relación perdurable de confianza entre ella y sus integrantes, consumidores... accionistas... empleados... proveedores... y las múltiples comunidades de las cuales las compañías exitosas son parte integral..

Esa confianza debe ser nutrida y mantenida a diario.

Para ser cándido, cada compañía de tiempo en tiempo comete errores – incluida Empresa I. Cuando lo hacemos, lo encaramos y lo arreglamos, como lo hicimos con el juicio por discriminación y nuestro renovado y fortalecido compromiso con la diversidad. Y el hecho de que nuestras audiencias están consternados –incluso shockeadas- por el hecho de que nosotros pudimos haber tropezado habla de volúmenes sobre la alta estima en la cual estamos apoyados/sostenidos y el fuerte lazo de confianza que siempre tuvimos. Ciertamente, la confianza es rápidamente preservada porque nuestros interlocutores ven como arreglamos y no escondemos los problemas. No podría tenerla de ninguna otra manera.

¿Cómo construimos tal clase de confianza? Para todas nuestras audiencias, está basada en el conocimiento de lo que ustedes defienden... y luego decir lo que ustedes hacen y hacer lo que ustedes dicen.

Platón decía “La buena gente no necesita leyes para decirles que actúen con responsabilidad, mientras que la mala gente encontrará un modo de eludir las leyes”. Para mí, esto llega al corazón de conocer lo que ustedes defienden.

No es ambiguo. Es hacer lo que es correcto.

Si ustedes quieren la versión de lo que eso significa la vida de los negocios, lo encontrarán en cualquiera de los textos fundamentales de las religiones del mundo – ya sea la Biblia, el Corán, la Torah u otros. Porque, les aseguro esto... si ustedes toman seriamente sus fundamentos/apoyos/bases éticos y morales, uno que les prohíbe robar o ser codiciosos, y los alienta a hacer el bien a los otros, luego el resto llega naturalmente.

Después de todos los años de trabajo para construir la marca líder que somos hoy nosotros sabemos que el compromiso en los valores socava a la capacidad de una compañía para crear valor. Y, para guardar nuestras promesas, debemos crear valor para la sociedad, la cual a su vez genera valor sustentable para los accionistas.

Es por eso que permanecemos comprometidos con las comunidades, ayudando a aquellos que lo necesitan y creando trabajos a través de inversiones significativas.

Es por eso que nos esforzamos por la transparencia de nuestro reporte financiero, como se evidencia por nuestra decisión temprana de este verano, para tomar posición en las opciones de acciones de los empleados como un gasto.

Es por eso que apuntamos a crear un medio ambiente de trabajo en el cual las mejores ideas y diversas perspectivas son aceptadas, no simplemente toleradas.

Es por eso que trabajamos duro para proteger el medio ambiente para el beneficio de generaciones presentes y futuras.

Pero la prueba del budín está en comerlo. Día tras día, cualquier observador podrá ver nuestros valores en acción en todos los lugares donde operamos, en nuestras relaciones con todos.

Últimamente, veo este como el único modo de construir confianza que esta en el corazón del negocio exitoso sobre el largo plazo. En el actual contexto ¿han cambiado las reglas como algunos han sugerido? Yo no lo creo. Y espero que este debate no les golpee como un particular conjunto de ideas radicales.

Sí, el grado de escrutinio ha cambiado. Y el escepticismo tiene un nivel sin precedentes. Ciertamente, las preguntas están ahora siendo formuladas con mayor urgencia, y, por el momento, la gente no esta dispuesta a aceptar medias-respuestas, o discurso de marketing.

Y la gente, con razón, no estará satisfecha con compañías que adhieren solo a la letra de la ley. El cambio estructural debe ser acompañado por el principio de integridad en actitud y acción.

Ya ven, el desafío... es aún el mismo. La gente quiere pruebas. De comportamiento responsable. Quieren resultados. Quieren confiar en sus líderes de negocios. Y ellos son más sofisticados que nunca en comprender lo que las compañías están haciendo.

Y la gente de negocios debe responder – definiéndonos en un modo que es verdaderamente acorde con nuestros valores, comprendiendo lo que se espera de nosotros, y luego respetar nuestras promesas –una vez y otra y otra.

En el futuro, cada uno de ustedes será confrontado con situaciones específicas que harán que esto parezca más dificultoso. Pero cualquiera sean las adversidades y los dilemas que ustedes confronten, mi

sugerencia es que comiencen por ver dentro de ustedes mismos a sus valores de lo que es correcto y lo que es erróneo- y todos conocen la diferencia. Sostener la coherencia con ellos determinara si ustedes serán exitosos en retener la confianza, o terminarán poniendo en peligro lo que es el más precioso capital.

Y sepan que decir “solo estoy haciendo mi trabajo” o “sólo sigo órdenes” no es más aceptable. Su deber es hacer lo que es correcto y nunca estar ciegos a lo que es erróneo.

El liderazgo responsable es tan simple, y tan difícil, como eso. Requiere líderes de negocios que escuchen a su voz interior ética y moral.

Los padres en sus casas y otros modelos de rol en las escuelas, universidades, gobierno y negocios deben jugar un rol para nutrir esa voz, en hacer que suba el volumen.

Las instituciones educativas en particular deben ayudar a los estudiantes a explorar como los desafíos pueden jugar en las situaciones de negocios de la vida real... y ayudar a enseñar a los estudiantes cómo separar el trigo de la paja cuando se confronten con un potencial dilema. Ellos deben educar a los estudiantes sobre los recursos disponibles, así ustedes pueden gritar “deténgase” cuando sea necesario, y tomar la decisión correcta frente a las presiones poderosas.

Al final del día, ustedes serán la siguiente generación de líderes –en los negocios, en la academia y el gobierno. ¿Cómo aprenderán las lecciones de hoy?

¿Cómo van a construir ustedes confianza entre sus interlocutores? ¿Cómo evitarán las experiencias dolorosas de las que estamos leyendo en los diarios?

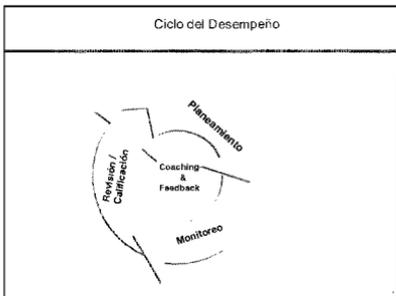
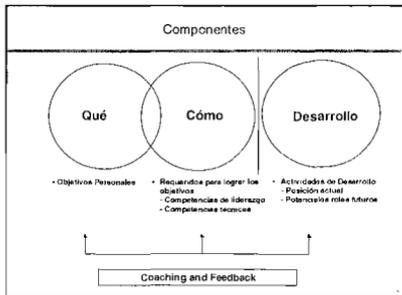
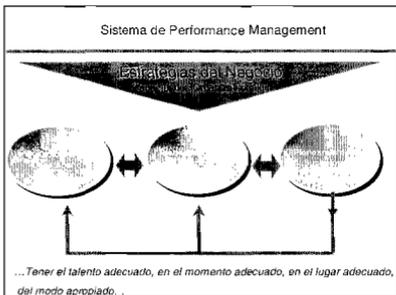
Un día ustedes tendrán la oportunidad de poner sus respuestas en acción. Y si ustedes nos llevarán hacia delante o simplemente repetirán los errores de hoy dependerá de cuán efectivamente ustedes escuchen a la voz dentro de ustedes. Y en tanto lo hagan, espero que no olviden las lecciones morales y éticas de sus padres, maestros, amigos, este colega, y más que nada, su propia conciencia.

Pero yo creo que, para entonces, ustedes también tendrán muchos modelos de conducta responsable para emular. Es mi intención que Empresa I sea uno de ellos.

Gracias.

<h2>Maximizing Performance</h2>	A) Performance Management Introducción	[X]
	B) Planeamiento	[X]
	C) Revisión de Mitad de Año	[X]
	D) Revisión de Fin de Año	[X]
	E) Escala de Calificaciones	[X]

- ### Principios Guía
- Conducido por el calendario del Business Plan
 - Todos los asociados comprenden cómo contribuyen
 - El sistema es transparente, objetivo y flexible
 - Los objetivos son aspiraciones, pero alcanzables
 - La recompensa está vinculada al "qué" y al "cómo"
 - El desarrollo está focalizado en la posición actual en primera instancia y luego en los potenciales roles futuros
 - El asociado y su jefe comparten la responsabilidad por todo el proceso
 - El jefe es responsable por la calificación final



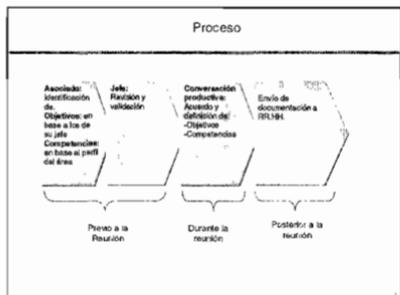
Planeamiento

Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer objetivos SMART • Identificar las competencias que apoyarán el logro de los objetivos

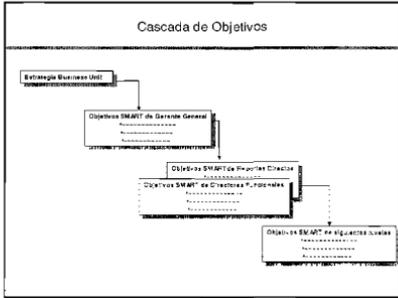
Roles en el Proceso - Asociado
<p>Antes de la reunión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propone los objetivos en función de los de su jefe • Identifica competencias en base al perfil de su área. • Envía la documentación a su jefe. <p>Durante de la Reunión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valida y acuerda con su jefe, tanto objetivos como competencias. • Revisa aquellos objetivos que son cross-funcional. • Define con su jefe una agenda de los siguientes pasos. <p>Después de la Reunión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Da seguimiento a los compromisos y acuerdos y mantiene informado a su jefe del avance/cambios.

Principios Guía
<ul style="list-style-type: none"> • El proceso incluye tanto los "qué" (objetivos) como los "cómo" (competencias). • Todos los asociados conocen los objetivos de sus jefes y establecen los propios a partir de los de sus jefes. • Los objetivos deben ser SMART. • Los objetivos deben establecerse considerando todo el año. • Las competencias deben ser las necesarias como para soportar el logro de los objetivos planeados. • Las competencias deben estar basadas en el perfil del área. • Asociado y jefe comparten la responsabilidad por el proceso y deben asegurarse su cumplimiento a través de conversaciones productivas

Roles en el Proceso - Jefe
<p>Antes de la reunión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunica el proceso a sus reportes directos. • Pide a sus reportes directos que le envíen los formularios previo a la reunión. • Revisa los documentos y agenda las reuniones con sus reportes directos. <p>Durante de la Reunión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evita interrupciones. • Valida y acuerda con el asociado objetivos y competencias • Revisa aquellos objetivos que son cross-funcional. • Define junto con el asociado una agenda de los siguientes pasos <p>Después de la Reunión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envía la documentación a Recursos Humanos. • Monitorea el cumplimiento de los compromisos.



Objetivos
<p>Son aquellos aspectos específicos que la gente tiene que cumplir en sus respectivas áreas clave de resultados</p>



- ### Competencias
- Identificar aquellas que son clave para el logro de los objetivos
 - Considerar tanto competencias de liderazgo como técnicas
 - Fuentes:
 - ✓ Competency Dictionary
 - ✓ Technical Skills
 - Base: Family Profiles / Ladder

- ### Objetivos - Criterios
- ESPECÍFICOS
 - MEDIBLES
 - ALCANZABLES
 - RELEVANTES
 - TIEMPO

Revisión de Mitad de Año

Competencias

Son los “cómo” que ayudan a lograr los objetivos.

- ### Objetivos
- Revisar y calificar tanto el grado de avance de Objetivos como la aplicación de las Competencias
 - Revisar los planes individuales de desarrollo

Principios Guía

- Los objetivos y competencias acordadas a principios de año son la guía para el proceso.
- Todas las conclusiones deben ser documentadas y basadas en situaciones y ejemplos concretos.
- Asociado y jefe comparten la responsabilidad por el proceso y deben asegurarse su cumplimiento a través de **conversaciones productivas**.
- Las conversaciones productivas son el verdadero objetivo de esta etapa.
- En esta etapa no se califica globalmente ni la parte I, ni la II, ni el Overall Performance Rating.

Roles en el Proceso - Jefe

Antes de la reunión

- Comunica el proceso a sus reportes directos.
- Pide a sus reportes directos que se autoevalúen, autocalifiquen y que le envíen los formularios previo a la reunión.
- Revisa el documento y agenda la reunión con sus reportes directos.
- Valida(r) con su jefe.

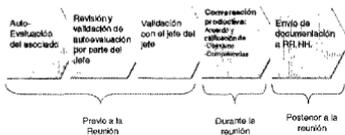
Durante de la Reunión

- Evita interrupciones.
- Revisa y acuerda las calificaciones con el asociado del grado de avance en objetivos, la utilización de competencias, determinando los ajustes y recursos adicionales necesarios.
- Define junto con el asociado una agenda de los siguientes pasos.

Después de la Reunión

- Envía la documentación a Recursos Humanos.
- Da seguimiento a los compromisos y acuerdos.

Proceso



Herramientas

- Performance Management Plan
- Diccionario de Competencias

Roles en el Proceso - Asociado

Antes de la reunión

- Se autoevalúa.
- Se autocalifica en cada objetivo y en cada competencia.
- Propone los ajustes necesarios.
- Envía la documentación a su jefe.

Durante de la Reunión

- Revisa y acuerda las calificaciones con su jefe, tanto de objetivos como de competencias, determinando los ajustes necesarios.
- Define con su jefe una agenda de los siguientes pasos.

Después de la Reunión

- Da seguimiento a los compromisos y acuerdos y mantiene informado a su jefe del avance/cambios.

Análisis de la Evolución del Desarrollo

Principios Guía

- Cada asociado debe comprometerse con su propio desarrollo y encarar toda situación con el deseo de aprender
- Todo jefe es responsable por el planeamiento y monitoreo del desarrollo de sus colaboradores
- Todo asociado debe identificar y comunicar sus aspiraciones de carrera, las que deben ser discutidas y validadas con su jefe
- El desarrollo es un proceso continuo cuyo alcance abarca las posiciones actuales, en primera instancia, y luego los potenciales roles futuros
- El Plan de Desarrollo Individual integra las necesidades del negocio con las aspiraciones de carrera del asociado
- El rol de RRHH es facilitar el diálogo, no liderar

Roles en el Proceso - Asociado

Antes de la reunión

- Revisa su plan de desarrollo vigente
- Se autoevalúa respecto a la posición actual
- Define y documenta su aspiración de carrera
- Identifica necesidades y acciones de desarrollo para:
 - Futuro actual
 - Potenciales roles futuros
- Envía la documentación a su jefe

Durante de la Reunión

- Acuerda con su jefe
 - ✓ Necesidades de desarrollo y sus correspondientes acciones
 - ✓ Potenciales Roles Futuros
- Define con su jefe una agenda de los siguientes pasos

Después de la Reunión

- Da seguimiento a sus compromisos y acuerdos y mantiene informado a su jefe del avance/avances
- Se reúne periódicamente con su jefe para evaluar y dar seguimiento a las acciones planificadas

Objetivo

Desarrollar y fortalecer las competencias y habilidades técnicas de los asociados a través de :

- ✓ Feedback
- ✓ Coaching
- ✓ Experiencias "on the job"
- ✓ Asignaciones especiales o proyectos
- ✓ Autoestudio/lecturas
- ✓ Capacitación

Roles en el Proceso - Jefe

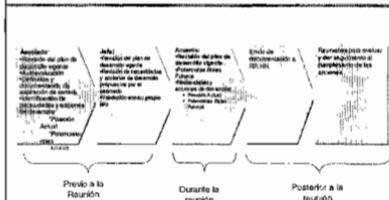
Antes de la reunión

- Comunica el proceso a sus reportes directos
- Pide a sus reportes directos que se autoevalúen, revisen sus aspiraciones de carrera, sus necesidades y acciones de desarrollo propuestas y que le envíen los formularios previo a la reunión
- Identifica los Potenciales Roles Futuros
- Revisa y valida los formularios recibidos
- Agenda las reuniones con sus reportes directos
- Valida con su jefe
- Durante de la Reunión
 - Evita interrupciones
 - Revisa y acuerda con el asociado
 - ✓ Necesidades y acciones de desarrollo para la posición actual y para los potenciales roles futuros
 - ✓ Potenciales Roles Futuros

Después de la Reunión

- Define junto con el asociado una agenda de los siguientes pasos
- Envía la documentación a Recursos Humanos
- Se asegura la realización de las acciones propuestas
- Se reúne periódicamente con el asociado para evaluar y dar seguimiento a las acciones planificadas

Proceso



Herramientas

- Performance Management Plan (Parte II)
- Diccionario de Competencias
- Perfiles
- Ladder
- Formulario Evaluación de Necesidades (Assessment Form)
- Formulario Plan de Desarrollo (Development Plan Form)
- Guías de Desarrollo

Revisión de Fin de Año

Proceso



Objetivos

- Revisar y calificar el cumplimiento de objetivos
- Revisar y calificar la aplicación de las Competencias
- Calificar globalmente el desempeño

Roles en el Proceso - Asociado

- Antes de la reunión**
- Se autoevalúa
 - Envía la documentación a su jefe
- Durante de la Reunión**
- Revisa y acuerda las calificaciones con su jefe, tanto de objetivos como de competencias, y la calificación global
 - Valida con su jefe principales logros, no logros, fortalezas y áreas de desarrollo
 - Define con su jefe una agenda de los siguientes pasos
 - Firma el formulario
- Después de la Reunión**
- Envía la documentación a Recursos Humanos
 - Da seguimiento a los compromisos y acuerdos y mantiene informado a su jefe de avances/cambios

Principios Guía

- Los objetivos y competencias acordados a principios de año y revisados a mitad de año son la guía para el proceso
- Se debe considerar el **total** del año
- Todas las conclusiones deben ser documentadas y basadas en situaciones y ejemplos concretos
- El evaluado y su jefe comparten la responsabilidad por el proceso y deben asegurarse su cumplimiento a través de **conversaciones productivas**
- El jefe actual es el responsable de mantener la reunión de revisión y la calificación final, integrando las opiniones de los jefes anteriores (en el caso que los hubiera)

Roles en el Proceso - Jefe

- Antes de la reunión**
- Comienza el proceso a sus reportes directos
 - Pide a sus reportes directos que se autoevalúen y que les envíen los formularios previo a la reunión
 - Revisa los formularios y agenda las reuniones con sus reportes directos
 - Valida con su jefe
- Durante de la Reunión**
- Evita interrupciones
 - Revisa y acuerda las calificaciones con el asociado de objetivos, competencias y la calificación global
 - Valida principales logros, no logros, fortalezas y áreas de desarrollo.
 - Define junto con el asociado una agenda de los siguientes pasos
 - Registra sus comentarios
 - Firma el formulario
- Después de la Reunión**
- Se asegura que su jefe firme el formulario
 - Envía la documentación a Recursos Humanos
 - Da seguimiento a los compromisos y acuerdos

The Leadership Foundation

Definición de Competencias de Liderazgo
"Empresa I" para alcanzar resultados de negocios

Brindando Resultados Lucrativos

- **Aceptar y construir confianza mutua:** Establecer altos estándares de performance para uno mismo y para los otros; asumir responsabilidad por el logro exitoso de objetivos de trabajo y brindar resultados de negocios; focalizándose y guiando otros para el logro de resultados de negocios.
- **Brindar Estrategias de Consumidor Estratégicas:** Hacer que los consumidores y sus necesidades sean el foco primario de los negocios; desarrollando, evaluando y seleccionando acciones basadas en el consumidor que maximicen el volumen de beneficios a largo plazo.

Qué es Fundamentos de Liderazgo?

Un conjunto de competencias críticas de liderazgo que representan las conductas que todos los líderes de todos los niveles en "Empresa I" necesitan modelar a efectos de cumplir nuestra promesa a nuestros accionistas.

Brindando resultados productivos

- **Focalizando en el cliente:** Haciendo foco primario de las propias acciones en los clientes (internos y externos) y sus necesidades; desarrollando y sosteniendo relaciones productivas con los clientes; creando y ejecutando planes y soluciones en colaboración con el cliente.
- **Edificar relaciones basadas en el valor:** generando alianzas internamente y externamente a través de identificar continuamente y actuar sobre aquellas cosas que crearán éxito para la Compañía y sus clientes, proveedores, comunidades y gobiernos.

A quién se aplica?

Cualquiera que tenga responsabilidades de liderazgo sobre la gente.

- Líderes de Equipo
- Supervisores
- Gerentes
- Directores
- Vice-Presidentes
- Vice-Presidentes Ejecutivos

Creando el Futuro

- **Establecer Dirección:** Crear una visión clara del destino de la unidad de negocio; ayudar a otros a comprender cómo y por qué las cosas serán diferentes cuando se alcance el destino; construir compromiso e inspirar acción hacia el destino.
- **Liderar a través del Cambio:** Alentar a otros a buscar oportunidades para diferentes aproximaciones para abordar problemas y oportunidades; tomar responsabilidad para la implementación y la aceptación del cambio dentro del lugar de trabajo.

Creando el Futuro

- **Edificando capacidades organizacionales sustentables:** Cerrando las brechas entre capacidades a fin de llevar a resultados sustentables de los negocios hoy y en el futuro. Mirando todos los aspectos de construcción de capacidades, incluyendo a la gente, procesos de trabajo, sistemas y medio ambiente de trabajo.
- **Persiguiendo la Innovación:** Generando soluciones innovadoras en situaciones de trabajo, intentando formas diferentes y creativas para lidiar con problemas y oportunidades de trabajo, buscando e implementando nuevos y mejores modos de lograr resultados.

Excelencia Personal

- **Actuar con integridad:** Sostener un compromiso de honestidad, moderar valores sociales, éticos, y organizacionales, adherirse firmemente a códigos de conducta y principios éticos.
- **Comunicar Efectivamente:** Transmitir información e ideas de una manera clara, significativa, y oportunamente; proveer información a través de una variedad de modos de una manera que comprometa a la gente en la interacción; solicitar inputs de parte de la audiencia durante la comunicación.
- **Persiguir Desarrollo Personal:** Identificar activamente nuevas áreas para el aprendizaje personal; crear regularmente y tomar ventaja de oportunidades de aprendizaje; utilizar conocimiento recientemente adquirido y habilidades para el puesto de trabajo y la adherencia a través de su aplicación a efectos de incrementar los resultados.

Liderazgo de Personas

- **Liderar un Equipo Exitoso:** Utilizar métodos apropiados y un estilo interpersonal flexible para ayudar a la construcción de un equipo cohesionado facilitando el cumplimiento de los objetivos de equipo.
- **Destacar y Sustener el desempeño de otros:** Planificar y respaldar las contribuciones de individuos y el desarrollo de habilidades y competencias así como pueden cumplimentar más efectivamente responsabilidades de trabajo presentes o futuras.

Cómo se utilizará la fundamentación?

- Comunicar lo que se espera de los líderes de personas en la Compañía en términos de comportamientos.
- Establecer objetivos dentro del contexto de Performance Management.
- Crear métricas para recompensas y reconocimientos a través de asignaciones rotativas.
- Establecer planes de desarrollo focalizados.
- Fijar el potencial y la performance de los líderes de personas.

Liderazgo de Personas

- **Apalancando la Diversidad:** Apalancar las capacidades, comprensiones e ideas de todos los individuos, internos y externos a la organización que impacten en los resultados de negocios; desarrollar y mantener un medio ambiente, que permita a total participación de todas las experiencias, culturas, estilos y perspectivas; creando oportunidades que guíen a una ventaja competitiva.

Cómo se utilizará la Fundamentación?

- Crear un instrumento de feedback 360/180 que pueda ser utilizado para desarrollo.
- Como una fundamentación para todos los gerentes (progresión) y entrenamiento y desarrollo de liderazgo (sucesión).
- Como fundamentación para planificación de progresión y sucesión para todos los líderes de personas.
- Reforzar cambios requeridos en conducta de liderazgo para dirigirse a resultados de negocios y brindar la promesa.
- Proveer una fundamentación para recompensas (métricas) y reconocimiento (oportunidades rotativas).

ANEXO DE DOCUMENTOS (EMPRESA II)

Propósito corporativo de Empresa II

A continuación se presenta el documento oficial de Empresa II vinculado con su Visión y Misión y donde se explicitan los valores.

“Nuestro propósito es satisfacer las necesidades cotidianas de la gente en todas partes, anticipar las aspiraciones de nuestros consumidores y clientes y responder en forma creativa y competitiva con productos de excelencia y servicios que eleven la calidad de vida.

Nuestras profundas raíces en las culturas y mercados locales en todo el mundo son nuestra herencia inimitable y los cimientos de nuestro futuro crecimiento. Empleamos nuestra riqueza de conocimientos y experiencia internacional para servir a los consumidores locales -una empresa multinacional verdaderamente multilocal.

Nuestro éxito de largo plazo requiere un total compromiso con niveles excepcionales de desempeño y productividad, a trabajar efectivamente en forma conjunta, estar dispuestos a aceptar nuevas ideas y a aprender permanentemente.

Creemos que el éxito requiere niveles ejemplares de comportamiento para con nuestro personal, los consumidores, la sociedad y el mundo en que vivimos.

Este es el camino de Empresa II para un crecimiento rentable y sostenido de nuestros negocios y para la creación de valor a largo plazo para nuestros accionistas y nuestro personal.

Valores y comportamientos

- *Foco en el consumidor y el cliente*
- *Integración multilocal y multinacional*
- *Espíritu emprendedor, interdependencia, aprendizaje permanente*
- *Integridad, responsabilidad, respeto*
- *Crecimiento rentable y sostenido, creación de valor”*

Empresa II

Código de principio de negocios

Introducción del Chairman

Empresa II ha ganado reputación por conducir sus negocios con integridad y con respeto por los intereses de aquellos a quienes nuestras actividades pueden afectar. Esta reputación es un capital tan real como nuestra gente y marcas.

Nuestra primera prioridad es ser un negocio exitoso y esto significa invertir para el crecimiento y el balance entre intereses del corto plazo y del largo plazo. También significa preocuparse por nuestros consumidores, empleados y accionistas, nuestros socios de negocios y el mundo en el cual vivimos.

Tener éxito requiere los más altos estándares de conducta de todos nosotros. Los principios generales contenidos en este Código plantean esos estándares. Una guía más detallada hecha a medida de las necesidades de los diferentes países y compañías se construirán sobre estos principios pero no incluirán ningún estándar menos riguroso que aquellos contenidos en este Código.

Queremos que este Código sea más que una colección de declaraciones. Debe tener valor práctico en nuestro negocio del día a día y cada uno de nosotros debe seguir estos principios en el espíritu tanto como en la letra.

Estándar de conducta

Conducimos nuestras operaciones con honestidad, integridad y apertura, y con respeto para los derechos humanos e intereses de nuestros empleados.

Similarmente respetaremos los legítimos intereses de aquellos con quienes tenemos relaciones.

Obedeciendo la ley

A las compañías de Empresa II y nuestros empleados se les requiere cumplir con las leyes y regulaciones de los países en los cuales operan.

Empleados

Empresa II está comprometida con la diversidad en el contexto de trabajo donde hay confianza mutua y respeto y donde cada uno se siente responsable para la performance y reputación de nuestra compañía.

Reclutaremos, emplearemos y promoveremos empleados sobre la única base de las calificaciones y habilidades necesarias para el trabajo a ser realizado.

Estamos comprometidos con las condiciones de trabajo seguro y saludable para todos los empleados. No usaremos ninguna forma de trabajo forzado, compulsivo o infantil.

Estamos comprometidos a trabajar con empleados para desarrollar e incrementar las capacidades y habilidades de cada individuo.

Respetamos la dignidad del individuo y el derecho de los empleados a la libertad de asociación.

Mantendremos buenas comunicaciones con empleados a través de la compañía basada en la información y procedimientos de consulta.

Consumidores

Empresa II está comprometida a proveer productos y servicios que consistentemente ofrecen valor en términos de precio y calidad, y los cuales son seguros para su uso. Los productos y servicios serán correctamente y apropiadamente etiquetados, publicitados y comunicados.

Accionistas

Empresa II conducirá sus operaciones de acuerdo con los principios aceptados internacionalmente de buen gobierno corporativo. Proveremos información confiable, a tiempo y regularmente sobre nuestras actividades, estructura, situación financiera y performance a todos los accionistas.

Socios de negocios

Empresa II está comprometida a establecer relaciones de beneficio mutuo con nuestros proveedores, clientes y socios de negocios.

En nuestros acuerdos de negocios esperamos que nuestros socios de negocio adhieran a principios de negocios consistentes con los nuestros.

Involucramiento con la comunidad

Empresa II hará todo lo posible por ser un ciudadano corporativo confiable, como una parte integral de la sociedad, para completar nuestras responsabilidades con las sociedades y comunidades en las cuales operamos.

Actividades públicas

Las compañías de Empresa II son alentadas para promover y defender sus legítimos intereses de negocios.

Empresa II cooperará con los gobiernos y otras organizaciones, ambas directamente y a través de cuerpos como asociaciones comerciales en el desarrollo de legislaciones propuestas y otras regulaciones que puedan afectar legítimos intereses de negocios.

Empresa II no respalda partidos políticos ni contribuye con fondos o grupos cuyas actividades están ideadas para promover intereses partidarios.

El medio ambiente

Empresa II está comprometida a hacer continuas mejoras en el management de nuestro impacto al medio ambiente y objetivo a largo plazo para el desarrollo sostenible de negocios.

Empresa II trabajará en sociedad con otros para promover cuidados medioambientales, incrementar la comprensión de temas medio ambientales y diseminar buenas prácticas.

Innovación

En nuestra innovación científica para encontrar las necesidades del consumidor respetaremos las preocupaciones de nuestros consumidores y de la sociedad. Trabajaremos sobre la base de la aplicación de rigurosos estándares científicos de seguridad de productos.

Competencia

Empresa II cree en la competencia vigorosa y justa y respalda el desarrollo de leyes apropiadas de competencia. Las compañías y empleados de Empresa II conducirán sus operaciones de acuerdo con los principios de la competencia justa y todas las regulaciones aplicables.

Integridad de negocios

Empresa II no da ni recibe sobornos directos o indirectos u otras ventajas impropias para negocios o ganancia financiera. Ningún empleado puede ofrecer dar o recibir ningún regalo o pago que sea, o pueda ser un soborno. Cualquier demanda por, u oferta de, un soborno debe ser rechazada inmediatamente y reportada a la gerencia.

Los archivos de contabilidad y documentos de respaldo de Empresa II deben describir apropiadamente y reflejar la naturaleza de las transacciones fundamentales. No se establecerá ni mantendrá ninguna cuenta, fondos o posesiones encubiertas o sin registro.

Conflictos de intereses

Se espera que todos los empleados de Empresa II eviten actividades personales e intereses financieros que podrían ser conflictivos con sus responsabilidades con la compañía.

Los empleados de Empresa II no deben buscar ganancias para sí mismos o para otros a través de un mal uso de sus posiciones.

Consentimientos – Monitoreo – Reportes

Los consentimientos con estos principios son un elemento esencial en nuestro éxito en los negocios. El Directorio de Empresa II es responsable de asegurar esos principios son comunicados, comprendidos y observados por todos los empleados.

La responsabilidad del día a día es delegado a los gerentes senior de las regiones y compañías operantes. Ellos son responsables de implementar esos principios, si es necesario a través de una guía más detallada hecha a medida de las necesidades locales.

La seguridad de consentimiento está dada y monitoreada cada año. El consentimiento con el Código es sujeto a revisión por el Directorio respaldado o el Comité Auditor del Directorio y un Comité de Riesgo Corporativo.

Cualquier quebrantamiento del Código debe ser reportado de acuerdo con los procedimientos especificados la Junta de Secretarios. El Directorio de Empresa II no criticará al management por cualquier pérdida de negocios desde la adhesión a estos principios y otras políticas e instrucciones mandatorias.

El Directorio de Empresa II espera que los empleados atraigan la atención, o a la del senior management, si se produce o sospecha que se produce cualquier quiebre de esos principios.

La provisión ha sido hecha para que los empleados puedan reportar confidencialmente y que ningún empleado sufra como consecuencia de hacerlo.

Desarrollando las competencias

Los objetivos de este documento son:

- Explicar lo que implica el desarrollo de competencias y habilidades.
- Introducir el proceso para la planificación del desarrollo.
- Revisar la guía de Planificación del Desarrollo y Guía de Desarrollo de Recursos.

Estadios en el Desarrollo de Competencias:

1. Identificar sus prioridades de desarrollo
2. Identificar el modo en que le gusta aprender.
3. Determinar el motor principal de su necesidad de desarrollo.
4. Visualizar el éxito.
5. Plan de Desarrollo.
6. Completar su Plan de Acciones de Desarrollo.

Recogiendo feedback:

El feedback de sus fortalezas y necesidades de desarrollo pueden ser recogidas de numerosas formas:

- feedback multifuentes
- auto asesoramiento
- informalmente a través de discusiones con colegas
- debates con su gerente de línea o en sesiones de revisión post-proyecto

¿Qué competencias debería desarrollar?

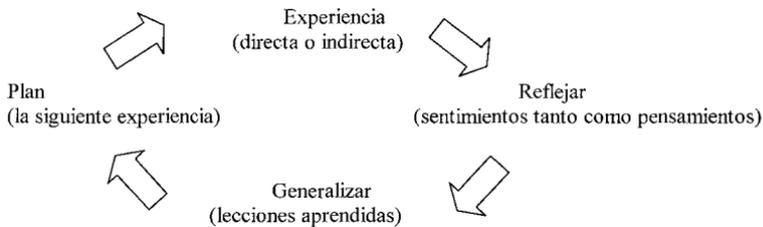
- Ir acompañando el cambio de negocio, la mayoría de la gente tiene más necesidades de desarrollo que las que puede brindar dedicación durante el año,

- Necesidad de priorizar las competencias.

- Criterios:

- relevancia de prioridades del puesto / metas
- performance requerida (o conocer el siguiente puesto)
- medir la brecha
- usar el juicio

Ciclo de aprendizaje



Guía de desarrollo de recursos

- Preguntas principales y definición
- Elementos clave
- Una introducción al Desarrollo de Competencias
- Sugerencias de desarrollo:
 - cosas para hacer por sí mismo
 - proyectos de desarrollo a largo plazo
 - coaching, shadowing y mentoring
 - libros, videos, material de aprendizaje interactivo
 - cosas que los gerentes pueden hacer para respaldar al individuo

Guía de Planificación del Desarrollo

Es un documento de 13 páginas, cuyo índice es:

- Paso 1: Identificar sus prioridades de desarrollo
- Paso 2: Identificar el modo en que le gusta aprender
- Paso 3: Determinar el motor principal de su necesidad de desarrollo
- Paso 4: Visualizar el éxito
- Paso 5: Plan de desarrollo
- Paso 6: Completar su Plan de acciones de Desarrollo

Plan de Desarrollo

Fecha Completa:

Indicar Competencia(s) o Habilidad(es) Dirigidas e Indicadas para el Objetivo Específico:

1. _____

2. _____

Desarrollo Específico de Acciones y Medidas

Fecha de terminación

1.	
Acción en el puesto de trabajo:	
Medida:	
Acción en el puesto de trabajo:	
Medida:	
Libro, Video, Material Interactivo:	
Medida:	
Curso/Taller:	
Medida:	
2.	
Acción en el puesto de trabajo:	
Medida:	
Acción en el puesto de trabajo:	
Medida:	
Libro, Video, Material Interactivo:	
Medida:	
Curso/Taller:	
Medida:	
Obstáculos Potenciales:	
Respaldo Necesitado:	

Performance Development Plan (PDP) Resumen.

Formulario que incluye:

- nombre del empleado
- país
 - Título del puesto
 - Descripción de la Unidad de operación
 - Locación
 - De qué país de origen viene
 - Experiencia profesional
 - Performance en la categoría de producto
 - Resumen de Performance (de cada una de las competencias – año previo / año actual)
 - Career planning (deseos propios + visión de la compañía)

Plan de Desarrollo de Performance (PDP) Resumen <Año Efectivo >

<Nombre del Empleado>		<Código de Empleado >		<País>							
<Nombre del Puesto>			<Descripción de la Unidad de Operación>			<Localidad>					
Años al: <extracto de fecha producida>											
Expatriado desde:	Edad:	Servicio :	YPP:	Grado salarial	Tiempo en Lista:	Lista HP:	Alto Potencial	SHP			
<País de origen>	<YY>	<YY>	YY><	<Grado>	<YY.MM>		<SI "sf">	<SI "sf">			
Experiencia Profesional del Empleado:					Ubicaciones Internacionales:						
<YY.MM Descr> <YY.MM Descr>					<YY.MM Descr> <YY.MM Descr>						
<YY.MM Descr> <YY.MM Descr>					<YY.MM Descr> <YY.MM Descr>						
<YY.MM Descr> <YY.MM Descr>					<YY.MM Descr> <YY.MM Descr>						
Experiencia de Categoría Producida:					Idiomas:						
<YY.MM Descr> <YY.MM Descr>					<LangCode Prof> <LangCode Prof>						
<YY.MM Descr> <YY.MM Descr>					<LangCode Prof> <LangCode Prof>						
Resumen de Performance - Incluye un Resumen de Revisión de Objetivo , comentando en la Entrega de Resultados , cómo se alcanzaron los resultados, el grado de demostración de conductas LGP, feedback desde el Ranking (cuando sea relevante) y futuras Necesidades Clave de Desarrollo :											
						%Crecimiento NPS TC	Tgt	Act			
Plan de Desarrollo – resalte 2 áreas clave:						Resumen LGP					
Áreas para Desarrollo:						<i>Nivel = Básico (1-2), Desarrollo (3-4), Crecimiento (5-6) a Clase Mundial (7-8)</i>					
						Año de asesoramiento:		Nivel			
Resumen de progreso en el Plan de Desarrollo:						Año Previo	Año actual				
						Pasión por el Crecimiento					
						Pensamiento que quiebra barreras					
						Conciencia organizacional					
						Alcanzando el Futuro					
						Catalizador del Cambio					
						Desarrollo propio y de otros					
						Sostener acciones de otras personas					
						Empoderar a Otros					
						Influencia Estratégica					
Compromiso de Equipo											
Liderazgo de Equipo											
						<i>Ver el Perfil de Competencias completo para ejemplos de comportamientos</i>					
Planificación de Carrera – Los propios deseos											
Próximo movimiento de Carrera incluya detalles del momento para hacerlo, tipo de trabajo, preferencias geográficas, y constricciones personales											
Planificación de Carrera – Perspectiva de la Compañía					Fecha más próxima para el siguiente movimiento:						
Incluya detalles del próximo movimiento de carrera y posibilidades de carrera a largo plazo											
Nombre del Evaluado:				Firma del Evaluado:		Fecha:					
Nombre del Evaluador:				Firma del Evaluador:		Fecha:					
Nombre del gerente del Evaluador:				Firma del gerente del Evaluador:		Fecha:					

PASION POR EL CRECIMIENTO: Esta persona hace la milla extra para brindar resultados sorprendentes?

Básico		Desarrollo		Crecimiento		Clase Mundial	
Están altamente motivados para lograr sus objetivos personales a efectos de contribuir crecimiento sostenido de beneficios del negocio		Se focalizan en el mejoramiento del negocio y son ambiciosos por la excelencia, constantemente en búsqueda de mejorar el negocio		Establecen metas de crecimiento desafiantes para ellos mismos y para otros y presentan planes para lograrlos		Toman acciones emprendedoras significativas y preguntan "qué es posible?" para asegurar que se hagan reales las oportunidades de crecimiento	
Indicadores Negativos: <ul style="list-style-type: none"> Demasiado ocupado en lidiar con temas inmediatos, urgentes, como para buscar nuevas oportunidades de crecimiento. Establecido en el status quo - no desarrolla acciones para mejora, mediocre performance 				<ul style="list-style-type: none"> Se aparta fácilmente de objetivos importantes de crecimiento. Despreocupado ante la pérdida de fechas límite o falla en encontrar objetivos de negocios. No se hace responsable de contribuir a objetivos de crecimiento. 			
Evidencia conductual para respaldar ratings:							
1	2	3	4	5	6	7	8

PENSAMIENTO QUE QUIEBRA LIMITES: Esta persona llega con nuevas ideas para crear oportunidades de mejoramiento / crecimiento de negocios?

Básico		Desarrollo		Crecimiento		Clase Mundial	
Están altamente motivados para lograr sus objetivos personales a efectos de contribuir crecimiento sostenido de beneficios del negocio		Se focalizan en el mejoramiento del negocio y son ambiciosos por la excelencia, constantemente en búsqueda de mejorar el negocio		Establecen metas de crecimiento desafiantes para ellos mismos y para otros y presentan planes para lograrlos		Toman acciones emprendedoras significativas y preguntan "qué es posible?" para asegurar que se hagan reales las oportunidades de crecimiento	
Indicadores Negativos: <ul style="list-style-type: none"> Demasiado ocupado en lidiar con temas inmediatos, urgentes, como para buscar nuevas oportunidades de crecimiento. Establecido en el status quo - no desarrolla acciones para mejora, mediocre performance 				<ul style="list-style-type: none"> Se aparta fácilmente de objetivos importantes de crecimiento. Despreocupado ante la pérdida de fechas límite o falla en encontrar objetivos de negocios. No se hace responsable de contribuir a objetivos de crecimiento. 			
Evidencia conductual para respaldar ratings:							
1	2	3	4	5	6	7	8

CONCIENCIA ORGANIZACIONAL: Esta persona comprende el contexto del negocio en el cual está trabajando y cómo se hacen las cosas?

Básico		Desarrollo		Crecimiento		Clase Mundial	
Están altamente motivados para lograr sus objetivos personales a efectos de contribuir crecimiento sostenido de beneficios del negocio		Se focalizan en el mejoramiento del negocio y son ambiciosos por la excelencia, constantemente en búsqueda de mejorar el negocio		Establecen metas de crecimiento desafiantes para ellos mismos y para otros y presentan planes para lograrlos		Toman acciones emprendedoras significativas y preguntan "qué es posible?" para asegurar que se hagan reales las oportunidades de crecimiento	

Indicadores Negativos:

- Demasiado ocupado en lidiar con temas inmediatos, urgentes, como para buscar nuevas oportunidades de crecimiento.
- Establecido en el status quo - no desarrolla acciones para mejora, mediocre performance

- Se aparta fácilmente de objetivos importantes de crecimiento.
- Despreocupado ante la pérdida de fechas límite o falla en encontrar objetivos de negocios.
- No se hace responsable de contribuir a objetivos de crecimiento.

Evidencia conductual para respaldar ratings:

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

ALCANZANDO EL FUTURO: Es esta persona proactiva, se pone en acción de inmediato para concretar objetivos de crecimiento y crear futuras oportunidades de crecimiento?

Básico	Desarrollo	Crecimiento	Clase Mundial
Están altamente motivados para lograr sus objetivos personales a efectos de contribuir crecimiento sostenido de beneficios del negocio	Se focalizan en el mejoramiento del negocio y son ambiciosos por la excelencia, constantemente en búsqueda de mejorar el negocio	Establecen metas de crecimiento desafiantes para ellos mismos y para otros y presentan planes para lograrlos	Tomán acciones emprendedoras significativas y preguntan "qué es posible?" para asegurar que se hagan reales las oportunidades de crecimiento

Indicadores Negativos:

- Demasiado ocupado en lidiar con temas inmediatos, urgentes, como para buscar nuevas oportunidades de crecimiento.
- Establecido en el status quo - no desarrolla acciones para mejora, mediocre performance

- Se aparta fácilmente de objetivos importantes de crecimiento.
- Despreocupado ante la pérdida de fechas límite o falla en encontrar objetivos de negocios.
- No se hace responsable de contribuir a objetivos de crecimiento.

Evidencia conductual para respaldar ratings:

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

CATALIZAR EL CAMBIO: Esta persona se energiza así misma y/o a otras en torno al cambio para brindar crecimiento?

Básico	Desarrollo	Crecimiento	Clase Mundial
Están altamente motivados para lograr sus objetivos personales a efectos de contribuir crecimiento sostenido de beneficios del negocio	Se focalizan en el mejoramiento del negocio y son ambiciosos por la excelencia, constantemente en búsqueda de mejorar el negocio	Establecen metas de crecimiento desafiantes para ellos mismos y para otros y presentan planes para lograrlos	Tomán acciones emprendedoras significativas y preguntan "qué es posible?" para asegurar que se hagan reales las oportunidades de crecimiento

Indicadores Negativos:

- Demasiado ocupado en lidiar con temas inmediatos, urgentes, como para buscar nuevas oportunidades de crecimiento.
- Establecido en el status quo - no desarrolla acciones para mejora, mediocre performance

- Se aparta fácilmente de objetivos importantes de crecimiento.
- Despreocupado ante la pérdida de fechas límite o falla en encontrar objetivos de negocios.
- No se hace responsable de contribuir a objetivos de crecimiento.

Evidencia conductual para respaldar ratings:

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

DESARROLLARSE A SI MISMO Y A OTROS: Esta persona invierte tiempo, energía y entusiasmo para desarrollarse a sí mismo y a otros?

Básico	Desarrollo	Crecimiento	Clase Mundial				
Están altamente motivados para lograr sus objetivos personales a efectos de contribuir crecimiento sostenido de beneficios del negocio	Se focalizan en el mejoramiento del negocio y son ambiciosos por la excelencia, constantemente en búsqueda de mejorar el negocio	Establecen metas de crecimiento desafiantes para ellos mismos y para otros y presentan planes para lograrlos	Toman acciones emprendedoras significativas y preguntan "¿qué es posible?" para asegurar que se hagan reales las oportunidades de crecimiento				
Indicadores Negativos: <ul style="list-style-type: none"> Demasiado ocupado en lidiar con temas inmediatos, urgentes, como para buscar nuevas oportunidades de crecimiento. Establecido en el status quo - no desarrolla acciones para mejora, mediocre performance 		<ul style="list-style-type: none"> Se aparta fácilmente de objetivos importantes de crecimiento. Despreocupado ante la pérdida de fechas límite o falla en encontrar objetivos de negocios. No se hace responsable de contribuir a objetivos de crecimiento. 					
1	2	3	4	5	6	7	8

RETENER GENTE RESPONSABLE: Esta persona se pone en acción y provee clara retroalimentación para mantenerse a sí mismo y a otros responsables?

Básico	Desarrollo	Crecimiento	Clase Mundial				
Están altamente motivados para lograr sus objetivos personales a efectos de contribuir crecimiento sostenido de beneficios del negocio	Se focalizan en el mejoramiento del negocio y son ambiciosos por la excelencia, constantemente en búsqueda de mejorar el negocio	Establecen metas de crecimiento desafiantes para ellos mismos y para otros y presentan planes para lograrlos	Toman acciones emprendedoras significativas y preguntan "¿qué es posible?" para asegurar que se hagan reales las oportunidades de crecimiento				
Indicadores Negativos: <ul style="list-style-type: none"> Demasiado ocupado en lidiar con temas inmediatos, urgentes, como para buscar nuevas oportunidades de crecimiento. Establecido en el status quo - no desarrolla acciones para mejora, mediocre performance 		<ul style="list-style-type: none"> Se aparta fácilmente de objetivos importantes de crecimiento. Despreocupado ante la pérdida de fechas límite o falla en encontrar objetivos de negocios. No se hace responsable de contribuir a objetivos de crecimiento. 					
1	2	3	4	5	6	7	8

EMPODERA A OTROS: Esta persona les da espacio a otros para que tomen decisiones y desarrollen acciones para alcanzar resultados?

Básico	Desarrollo	Crecimiento	Clase Mundial				
Están altamente motivados para lograr sus objetivos personales a efectos de contribuir crecimiento sostenido de beneficios del negocio	Se focalizan en el mejoramiento del negocio y son ambiciosos por la excelencia, constantemente en búsqueda de mejorar el negocio	Establecen metas de crecimiento desafiantes para ellos mismos y para otros y presentan planes para lograrlos	Toman acciones emprendedoras significativas y preguntan "¿qué es posible?" para asegurar que se hagan reales las oportunidades de crecimiento				
Indicadores Negativos: <ul style="list-style-type: none"> Demasiado ocupado en lidiar con temas inmediatos, urgentes, como para buscar nuevas oportunidades de crecimiento. Establecido en el status quo - no desarrolla acciones para mejora, mediocre performance 		<ul style="list-style-type: none"> Se aparta fácilmente de objetivos importantes de crecimiento. Despreocupado ante la pérdida de fechas límite o falla en encontrar objetivos de negocios. No se hace responsable de contribuir a objetivos de crecimiento. 					
Evidencia conductua: para respaldar ratings:							
1	2	3	4	5	6	7	8

INFLUENCIA ESTRATEGICA: Esta persona utiliza estrategias de influencia positiva para lograr respaldo y compromiso?

Están altamente motivados para lograr sus objetivos personales a efectos de contribuir crecimiento sostenido de beneficios del negocio	Se focalizan en el mejoramiento del negocio y son ambiciosos por la excelencia, constantemente en búsqueda de mejorar el negocio	Establecen metas de crecimiento desafiantes para ellos mismos y para otros y presentan planes para lograrlos	Toman acciones emprendedoras significativas y preguntan "qué es posible?" para asegurar que se hagan reales las oportunidades de crecimiento
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Indicadores Negativos: <ul style="list-style-type: none"> Demasiado ocupado en lidiar con temas inmediatos, urgentes, como para buscar nuevas oportunidades de crecimiento. Establecido en el status quo - no desarrolla acciones para mejora, mediocre performance 	<ul style="list-style-type: none"> Se aparta fácilmente de objetivos importantes de crecimiento. Despreocupado ante la pérdida de fechas límite o falla en encontrar objetivos de negocios. No se hace responsable de contribuir a objetivos de crecimiento.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Evidencia conductual para respaldar ratings:

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

COMPROMISO DE EQUIPO: Esta persona demuestra y promueve trabajo cooperativo con otros integrantes del equipo para alcanzar objetivos de crecimiento compartidos?

Básico	Desarrollo	Crecimiento	Clase Mundial
Trabajan cooperativamente como miembro de un equipo compartiendo proactivamente su conocimiento	Son modelos de rol positivos para trabajo efectivo de equipo, facilitan la operación del equipo del cual son parte	Promueven el aprendizaje de cooperación de equipo – o dentro del equipo o entre equipos – a través de la genuina valoración de opiniones y puntos de vista de otros	Actúan para construir un espíritu positivo, moral y cooperación dentro y a través de equipos, desarrollan acciones para resolver conflictos de equipo, y promueven la reputación del grupo

Indicadores Negativos: <ul style="list-style-type: none"> Hacen lo que quieren hacer, sin respetar las decisiones del equipo Buscan hacer progresos a expensas de otros miembros de equipo 	<ul style="list-style-type: none"> No reconocen las ideas de otros o las proclaman como propias Socava los procesos de equipo reteniendo información clave p.ej. no comparte su punto de vista. Fallan en compartir recursos para el bien de Empresa II
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Evidencias conductuales para respaldar el rating:

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

LIDERAZGO DE EQUIPO: Esta persona inspira a otros a altos estándares de performance?

Están altamente motivados para lograr sus objetivos personales a efectos de contribuir crecimiento sostenido de beneficios del negocio	Se focalizan en el mejoramiento del negocio y son ambiciosos por la excelencia, constantemente en búsqueda de mejorar el negocio	Establecen metas de crecimiento desafiantes para ellos mismos y para otros y presentan planes para lograrlos	Toman acciones emprendedoras significativas y preguntan "qué es posible?" para asegurar que se hagan reales las oportunidades de crecimiento
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Indicadores Negativos: <ul style="list-style-type: none"> Demasiado ocupado en lidiar con temas inmediatos, urgentes, como para buscar nuevas oportunidades de crecimiento. Establecido en el status quo - no desarrolla acciones para mejora, mediocre performance 	<ul style="list-style-type: none"> Se aparta fácilmente de objetivos importantes de crecimiento. Despreocupado ante la pérdida de fechas límite o falla en encontrar objetivos de negocios. No se hace responsable de contribuir a objetivos de crecimiento.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Evidencia conductual para respaldar ratings:

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

V.2.2. Anexo II

Pautas para entrevistas a gerentes

En función de que estoy haciendo mi Tesis Doctoral sobre “las nuevas modalidades organizacionales y su impacto en las personas que ocupan puestos jerárquicos en las empresas”, estoy solicitando su colaboración, que es de un valor inestimable para la concreción de esta investigación.

Sé de la limitación de tiempos que una persona en sus funciones tiene (y es uno de los motivos de mi investigación), por eso mi agradecimiento es aún mayor!!!

Si usted lo considera de interés, le haré llegar un reporte con los resultados de esta investigación, a su finalización -que se estima para comienzos de 2003-.

Quisiera transmitirle algunas pautas, para su información, para responder al presente:

- a. Las respuestas son 100% **anónimas**
- b. Este es un trabajo **científico, vinculado con el desarrollo de una tesis doctoral** y sus resultados se utilizarán **exclusivamente** con ese objetivo académico
- c. En función del punto anterior, las respuestas serán **NO VINCULANTES** con otros procesos de Recursos Humanos
- d. Las respuestas se leerán, consolidarán y analizarán **fuera de la Compañía**
- e. Todo **dato adicional** que usted quiera agregar, será muy **será muy agradecido!!!**
- f. El **tiempo** de respuesta promedio es entre **30 y 40 minutos**
- g. Se sugiere **seguir la secuencia** señalada y no alterar el orden
- h. Se puede responder por **escrito** (a mano), en archivo **electrónico** o **grabando** las respuestas en un grabador, de la forma en la que se sienta **más cómodo**

Desde ya, mi más sincero agradecimiento y reconocimiento por esta invalorable colaboración!!!!

I.- Sobre la empresa

1. ¿Cómo caracterizaría, brevemente, el **actual escenario cotidiano general** en su empresa y cómo cree que **impacta** en su ámbito específico de trabajo?
2. ¿Cómo piensa que caracteriza la empresa en la que usted trabaja a la **competitividad** de hoy en día?
3. ¿Qué cosas tiene que hacer usted para **responder a ese perfil de competitividad**?
4. ¿Qué **consecuencias** laborales y personales tienen para usted?
5. ¿Le gustaría que fuera **diferente**? ¿Cómo? ¿Por qué?
5. ¿Indique las **5 principales actividades** que involucra su puesto de trabajo?
7. ¿Puede desarrollar todas las actividades mencionadas en el punto anterior **satisfactoriamente** o esto le presenta **problemas**?

21. ¿Qué cosas esta empresa le **exige** y qué cosas le **da**?
22. ¿Qué cosas ha hecho usted para **dar respuesta a las demandas** de la empresa? ¿por qué?

II.- Sobre su progreso laboral

23. ¿Tiene que **hacer esfuerzos personales** para **mantenerse** en su puesto? ¿Cuáles? ¿Por qué?
24. ¿Se siente **reconocido** por la empresa?
25. (Si responde **sí**): ¿En qué cosas **materiales** o **simbólicas** advierte ese reconocimiento?
26. (Si responde **no**): ¿**Por qué**? ¿Qué lo haría sentirse reconocido?
27. ¿Por qué **cree** que **ha logrado** este nivel de progreso laboral?
28. ¿Se ha planteado, interiormente, algún tipo de **límite** para alcanzar sus metas de desarrollo laboral? ¿Por qué?
(Si responde **sí**): ¿Cuáles son?
29. ¿Sabía que la experiencia laboral en esta empresa iba a ser como es, o tenía **otras expectativas**? ¿Cuáles?
30. ¿Considera la posibilidad de ir a otra empresa o de cambiar tipo de trabajo para **sentirse mejor**? ¿Por qué?

II.- Sobre su vida personal

1. ¿Qué cantidad de **horas diarias** dedica a su trabajo (considerando horas en la oficina y fuera de la oficina atendiendo asuntos laborales, por ej. reuniones, viajes, etc.)? ¿Y el promedio **semanal**?
2. ¿Hay **períodos** del año que son **de mayor exigencia** de trabajo que otros? ¿Cuáles? ¿Por qué? ¿Cuánto más?
3. ¿Cuántas **horas semanales** promedio dedica a **cosas estrictamente personales**? Mencione algunas.
4. ¿Tiene **dificultades para cumplir** con **todas** sus obligaciones? (Si responde **sí**): ¿Cómo las **resuelve**?
5. ¿Qué **impacto** tiene en su **vida personal** trabajar para esta empresa?

IV. Cierre

36. ¿Cómo **cree que va a ser su escenario** de trabajo dentro de tres años?

37. ¿Hay algún **otro dato** que quiera aportar?

Puesto que ocupa:

Sexo:

Edad:

Mayor nivel de estudios alcanzado:

Estado Civil:

Le agradezco, nuevamente, muchísimo su colaboración!!!!!!

¿Quiere recibir un Informe de los resultados de la investigación?

(Si la respuesta es si) dirección de mail para enviarla:

Pautas para entrevista a Director Médico

En función de que estoy haciendo mi Tesis Doctoral sobre “las nuevas modalidades organizacionales y su impacto en las personas que ocupan puestos jerárquicos en las empresas”, estoy solicitando su colaboración, que es de un valor inestimable para la concreción de esta investigación.

Sé de la limitación de tiempos que una persona en sus funciones tiene (y es uno de los motivos de mi investigación), por eso mi agradecimiento es aún mayor!!!

Si usted lo considera de interés, le haré llegar un reporte con los resultados de esta investigación, a su finalización.

Quisiera transmitirle algunas pautas, para su información, para responder al presente:

- a. Las respuestas son 100% **anónimas**
- b. Este es un trabajo **científico, vinculado con el desarrollo de una tesis doctoral** y sus resultados se utilizarán **exclusivamente** con ese objetivo académico
- c. En función del punto anterior, las respuestas serán **NO VINCULANTES** con otros procesos de Recursos Humanos
- d. Las respuestas se leerán, consolidarán y analizarán **fuera de la Compañía**
- e. Todo **dato adicional** que usted quiera agregar, será **muy será muy agradecido!!!**

Desde ya, mi más sincero agradecimiento y reconocimiento por esta invaluable colaboración!!!!

- Cuántos años hace que trabaja en(Empresa I / Empresa II)?
- Su trabajo involucra contacto regular directo con el personal?
- Cuáles son las consultas más frecuentes? Qué síntomas expresan?
- A qué motivos cree usted que obedecen?
- Cómo caracterizaría el perfil de afecciones del personal de(Empresa I / Empresa II)?
- Hay algún tipo de fenómenos habituales, como por ejemplo: síndrome del domingo (malestar por comienzo de semana) y/o presentismo patológico?
- Qué estadísticas formales o informales tiene respecto a consultas en su consultorio / a porcentajes según los días de la semana?
- Son semejantes las consultas de niveles ejecutivos y de empleados?

- Qué tipo de indicaciones que usted hace son las más frecuentes? Qué tipo de medicación es la que indica con más frecuencia?
- Qué porcentaje estimado hay de personas que toman tranquilizantes o ansiolíticos?
- Usted conoce que haya personas que los tomen y no lo digan?
- Cree que el lugar de liderazgo de (Empresa I / Empresa II) tiene algún costo en la salud (o el bienestar) de su personal? (Stress, psicósomáticas, tensiones, ansiedades, emocionales, alteraciones del sueño, contracturas)
- Se sabe que en (Empresa I / Empresa II) hay presión vinculada con cuestiones de trabajo, o con la competitividad. ¿qué consideraciones o reflexiones puede hacer al respecto?
- Usted conoce que haya personas con algún problema de salud vinculado con estar “pasada de trabajo”?
- Cuál cree usted que es el motor para que la gente siga?
- Qué acciones se desarrollan para resolverlas?
- Qué acciones se desarrollan para prevenirías?

Cuadro de entrevistados de Empresa I

<i>Sexo</i>	<i>Edad</i>	<i>Puesto</i>	<i>Mayor Nivel de Estudios</i>
Masculino	52 años	Gerente de Planeamiento	Universitario
Masculino	52 años	Gerente de Asuntos Científicos y Regulatorios	Doctorado
Masculino	32 años	Gerente de Marketing	Universitario
Masculino	32 años	Gerente de Marketing	Universitario
Femenino	35 años	Gerente de Capacidades Organizacionales	Master
Masculino	52 años	Gerente de Sistemas	Universitario
Masculino	48 años	Gerente de Soporte de Sistemas	Secundario
Masculino	45 años	Gerente de Administración de Personal	Universitario
Masculino	36 años	Gerente de Recursos Humanos	Universitario
Masculino	52 años	Gerente de Finanzas	Universitario
Masculino	48 años	Gerente de Servicios Financieros	Universitarios
Femenino	37 años	Gerente de Sistemas	Master
Masculino	50 años	Gerente de Calidad	Universitario
Masculino	44 años	Gerente de Cadena de Valor	Universitario
Masculino	40 años	Gerente de Operaciones	Universitario
Femenino	33 años	Gerenta de Compensaciones	Universitario
Femenino	42 años	Directora de Relaciones Externas	Universitaria
Masculino	29 años	Gerente de Marca	Master
Masculino	30 años	Gerente de Investigación de Mercado	Universitario
Masculino	37 años	Director de Marcas	Master

Entrevistas a Gerentes- Empresa I (Respuestas consolidadas)

Para el relevamiento de esta información se estableció contacto con gerentes de diversas áreas de Empresa I.

La actitud de las personas ha sido abierta y de colaboración sosteniendo un diálogo fluido. Las entrevistas fueron grabadas y luego desgrabadas literalmente a fin de rescatar la riqueza de las respuestas. Las entrevistas se realizaron en el ámbito de Empresa I.

La guía de pautas para las entrevistas donde se obtuvieron las respuestas sobre las cuales se realizan las consideraciones que se incluyen a continuación, se encuentra en el anexo. Los siguientes ítems se presentan ordenados según la secuencia de la mencionada guía. Aparecen subrayadas las preguntas y/o intervenciones del entrevistador.

I.- Sobre la empresa

1. ¿Cómo caracterizaría, brevemente, el actual escenario cotidiano general en su empresa y cómo cree que impacta en su ámbito específico de trabajo?

Más tranquilo que otros años. Depende del jefe.

Supongo que en todas las empresas debe ser lo mismo, tenés islas donde el ambiente es bueno, tenés islas donde el ambiente no es tan bueno. A veces porque la competencia es mucho más marcada entre la gente o porque los jefes no están creando climas adecuados. En líneas generales la gente está bastante bien porque en los hechos está en una empresa que está mejor que otras.

Escenario propenso a aprender, a que todo el mundo sepa más de lo que tiene que saber para su puesto para que todo el mundo pueda estar preparado para estar en otro puesto. Tenés mucha presión? No, la presión normal. Porque en cualquier empresa se necesita tener talento disponible pero también veo, como ocurre en otras empresas, que se focalizan en determinados talentos y en determinados puestos y uno de los defectos que yo le veo es que no sé si se le presta atención, la misma atención, a todo el mundo.

La compañía en este momento con el quilombo de medio ambiente que tiene el país, que todas las compañías están inmersas, me parece que Empresa I toma una actitud que me gusta, está expectante, no toma decisiones de reducir gente o de presionar a la gente para bajarle el sueldo o para que se sienta en la cuerda floja cosas que otras compañías hacen para usufructuar de la situación.

Stressante no por trabajar sino por lo que es para mí explicarle algo a mi jefe. Para él es "tal cosa, no, no, no me expliques, tal cosa", es eso, no el trabajo. Si el 5% de su tiempo lo dedicara a escuchar se resolvería todo. No es en todas las áreas igual. Lo que pasa es que nuestra área es un área de servicios y maneja 7 países, necesita tener comunicación súper-fluida porque todos trabajamos juntos y a veces necesitamos

apoyos políticos y es ahí donde está el problema, entonces se complica todo mucho más. Yo entiendo que a lo mejor no es una falencia de mi jefe, él dedica el 98% de su tiempo a proyectos de estados Unidos y proyectos de la División. Algo que pasa mucho en la empresa en jerarquías más altas es que trabajan mucho para ellos y trabajan poco para la empresa, o sea para su futuro, está bien, yo nunca fui de pensar mi futuro siempre lo pensé dentro de la empresa nunca lo pensé afuera por ende mi esfuerzo y mi preocupación pasan por la empresa.

Gente que tiene aparentemente mucho trabajo. Gente que trata de mostrar que está todo bien pero que está presionada, que tiene mucho por hacer y que a pesar que esté mejor que en otros momentos es gente que tiene mucha-mucha responsabilidad en sus manos.

En esta compañía es bien diferente del de otras compañías. estamos en una especie de burbuja tal vez por el tipo de negocios y por una buena gestión de los líderes de la empresa acá en el país que están sabiendo –habría que esperar un poquito más para verlo con más perspectiva- llevarlo adelante y matizar un poco el impacto negativo que puede tener esta crisis en el país.

Depende del nivel. En términos generales ahora la cosa está mucho más tranquila ¿la gente está más preocupada? No veo a la gente preocupada.

Lo primero que noto desde mi trabajo es que hay diferencia respecto a la embotelladora, estamos en otro plano. Nosotros hablamos hasta otro lenguaje. En la empresa la gente está contenta, pero estoy empezando a notar otra vez lo que yo ya había visto como superado de nuevo “quintas” de nuevo personas que protege su proyecto y no lo comparte, que debe ser una forma de poder.

Muy agradable. Me gratifica. El clima de la gente está muy bien.

Es un escenario donde hay un deseo de cambio muy fuerte, en un momento de indefinición. Lo veo como en un momento de cambio por el cambio en sí mismo.

Más tranquilo en algunos sentidos, más tenso en otros

Lo veo bien en comparación con el 2001, este 2002 fue bastante complicado... lo estábamos cerrando bien y después se desbarrancó.

Creo que va habiendo ciertas culturas por áreas y esa cultura no es que la trae esa área en sí sino que la traen los líderes de cada área, lo cual es una diferencia muy grande y también depende del jefe. Y tenés una cultura corporativa y una cultura de área y después termina pesando mucho la cultura del jefe.

Un poco de crisis y de incertidumbre, largamente basado en la situación del país y exacerbado en la situación puntual de la compañía que ha sufrido cambios importantes de liderazgo en los últimos dos años y cambios importantes en los reportes y dudas y preocupaciones en la gente en cuanto a su estabilidad o la estabilidad que va a tener su trabajo en esta compañía.

En general bastante tensionado con momentos de mucha presión.

Por ahí son dos percepciones, lo que es en general la compañía y lo que es RRHH. Lo que la compañía en general es un ambiente muy joven de trabajo y esto implica dinamismo, cero formalidad, siento que hay buena onda de trabajo, grupos de amigos que se han formado, eso en líneas generales aunque hay casos típicos 'acá se nota que este tipo no permite que...' pero en líneas generales ese es el ambiente.

Tenso.

2. ¿Cómo piensa que caracteriza la empresa en la que usted trabaja a la competitividad de hoy en día?

No sé como la caracteriza a la competitividad. No siento que haya competitividad entre las personas ni hacia fuera. Siento que hay confianza de quien es y lo que hay que hacer. Internamente también hay confianza de quien es quien.

En lo interno se trata de alentar la cooperación. La competitividad en el tipo de Alta Gerencia que tenemos. En lo externo es una empresa que trata de competir por derecha y la competencia a full, competir a todo.

Pienso que es muy competitiva la compañía no sé si por la función que yo tengo en compensaciones, es muy competitiva.

Es base de su idiosincrasia, a mí nunca me molestó creo que es una competencia bien manejada. Internamente es una competencia dura yo la sentí siempre, como para que la gente no baje los brazos, pero nunca me molestó esa competencia siempre la tomé como algo parte de esta compañía y formo parte de esa competencia sin matarme.

Una cosa es la empresa y otra cosa es la gente, yo veo mucha gente que trabaja para él y no que trabaja para la empresa.

Es altamente competitiva. En lo externo e interno hay mucha competencia, que es leal, pero esto de intentar siempre ser la primera intentar estar siempre a la vanguardia genera una presión hacia toda la gente. La empresa se basa en cuestiones éticas, pero el querer ser siempre el mejor, estar siempre adelante, genera una presión por las cosas que está en el ambiente permanentemente.

Creo que está siempre ocupándose de eso pero que parte de una situación ventajosa en el sentido de que estamos en una compañía que es primera en su industria, entonces tal vez los esfuerzos que tiene que hacer son más para mantenerse más que para buscar los primeros lugares como lo puede pasar a otra compañía de la misma industria.

Ceo que dada la singular estructura de negocios que tenemos nosotros creo que no es comparable con el resto de las compañías al no tener la presión de la venta y al no tener compromiso con la estructura financiera del negocio eso ya te determina toda tu posición. Desde ese punto de vista hay un registro hacia el mercado que tiene que ver

desde Marketing a nosotros como tenemos que ver nuevas marcas nuestro negocio con respecto al resto de las marcas y ahí hay todo tipo de cosas, ahí hay cosas que hacemos mejor y cosas que hacemos peor. Nosotros tenemos un gran problema que es como sostener una gran marca con un presupuesto muy bajo.

Si medís por resultado, las personas que ascendemos, que representa para los demás no queda muy claro, a veces se crea confusión ¿qué tengo que hacer yo para ascender? ¿qué es el modelo a imitar? Ves a uno que tiene coche y asciende y pensás ¿qué habría hecho ese tipo o esta tipa para tener coche y ser gerente? Hacia afuera la compañía y desde otras empresas nos miran con respeto.

Tengo mucha relación con un mercado amplio y creo que estamos adelantados en varios años.

Es light la competitividad. Hacia fuera se trata de manejar un código de conducta relativamente sano, no es agresiva.

Creo que la empresa es competitiva, el nivel humano profesional es muy bueno.

La veo luchando con una competencia desleal, donde a veces se plantea hasta donde es un beneficio cumplir con todo y como eso te hace perder competitividad frente a los demás, ya sea en términos de lo salarial, del tema de materias primas, de servicios. Hoy por hoy te pone al borde de no poder competir con el otro.

Es muy competitiva, tanto hacia afuera como hacia adentro.

Sale a competir en desigualdad de condiciones donde no están las reglas claras para todos.

Me parece que se da cierta cultura de eso pero no me parece que seamos tan concientes de la competitividad interna. En cuanto a RRHH no tenemos cultura de líderes tenemos cultura de seguidores, creo que en cuanto a producto tenemos la cultura de ser líderes en lo nuestro.

En términos normales y habituales. Internamente.

Creo que la compañía toma en cuenta a la competitividad en la medida que mide sus resultados sobre su competencia. Yo creo que a veces se toman más en cuenta cuestiones internas que cuestiones de mercado y que estamos tomando decisiones que a lo mejor no va mejor para la salud de nuestro negocio porque estamos primando cosas internas.

Creo que lo ve en empresas parecidas a las nuestras, si yo tengo que tener porque una persona se me vaya a la competencia me voy a focalizar en empresas como la nuestra, si de repente alguna persona tiene un ofrecimiento de una empresa que no es internacional que no tiene renombre y la trayectoria de Empresa J y demás, y bueno, puede ser elección personal de esa persona. Se puede decir que empresas así de mucha trayectoria, internacionales, con procesos sólidos establecidos, con ciertas permanencia en el mercado desde hace un tiempo y con una lógica en su

comportamiento en todo sentido no sé en su compromiso con la sociedad, el cuidado de las marcas, la posición que tiene frente a la sociedad, o sea, que tiene coherencia.

Creo que bien no puedo decir que está ausente, creo que no perjudica el trabajo en equipo, creo que está muy bien controlado, muy bien manejado. ¿Comparado con la empresa anterior en la que trabajaste? La presión acá es mayor. Puede ser por estilos personales de la gente con la que me tocó trabajar antes y ahora.

3. ¿Qué cosas tiene que hacer usted para responder a ese perfil de competitividad?

No creo que ese esfuerzo viene por otra cosa por el hecho de que somos menos exigentes, menos que en otras épocas, creo que no hay un esfuerzo conciente para limitar el trabajo a lo que realmente hace falta.

Muchas horas trabajando, estar permanentemente actualizándome, poner cara de que está todo bien, comerme muchas cosas y la procesión va por dentro. Siempre tener que hacer más y más y más.

Mucho esfuerzo

Trabajar duro y seguir adelante.

Mucho trabajo

Adaptarme y dedicarme con toda mi capacidad y entrega a lo que me toca hacer.

4. ¿Qué consecuencias laborales y personales tienen para usted?

Más tiempo en la empresa, menos tiempo con la familia. A veces más dosis de stress y un poco distinto con otras personas es que como tengo más años en la empresa tengo más cintura política que me ayuda a no tener tanto stress pero en otros noto mucho stress.

Es positivo por el hecho de que yo sé que mi sueldo está bien pago y sé que tengo posibilidades de desarrollo y dejo de pensar en buscar en el mercado, porque sé que estoy bien pago, y me limito al trabajo que tengo actualmente.

A nivel laboral la consecuencia es mucha presión mucha tensión siempre en estado de alerta con todo lo que pasa. A nivel personal sacrificar muchas cosas para poder estar al pie del cañón para la empresa.

La posibilidad de crecer en una empresa de primer nivel como esta

El no haberme casado y seguir soltera, por ejemplo

5. ¿Le gustaría que fuera diferente? ¿Cómo? ¿Por qué?

Me parece que en toda empresa lo que haría falta es analizar que queremos hacer, que recursos tenemos y cómo los usamos y no hacer más que lo que podemos con los recursos que tenemos.

En algunas cosas sí, en la compañía valoro muchas maneras o estilo para manejarse para con la gente para con el mercado para con el consumidor, creo que tiene fundamentos importantes, fundamentos y principios muy elevados. Y tiene un tema ético que vale mucho, se maneja con las leyes del país, con las autoridades, con las regulaciones que hacen que el empleado tenga todo lo que corresponde, yo creo que en ese aspecto me gusta. Para cambiar, es que hay ciertas cosas que se cuidan, que deberían ser un poquito más efectivas... hay áreas que mantienen gente por contactos, por ahí es difícil de manejar eso, así como puede pasar en un Ministerio, puede pasar en un gobierno puede pasar en las compañías, es humano.

Desde ya que me gustaría que fuera de otra manera, más tranquilo, más relajado todo.

Con un poco menos de tensión, y correr un poco menos.

6. ¿Indique las 5 principales actividades que involucra su puesto de trabajo?

7. ¿Puede desarrollar todas las actividades mencionadas en el punto anterior satisfactoriamente o esto le presenta problemas?

Lo que me preocupa son los grises, la función presenta una variedad de requerimientos algunos que son muy claros como la calidad y otros que están asociados a quizás más asociados con una profesión como son desarrollar nuevos procesos donde en los últimos dos años yo me vi más cómodo en eso, y lo otro más "hard" como es lo de calidad aunque en estos momentos en términos de calidad se está abriendo una posibilidad de flexibilidad que abre la posibilidad de otra forma de calidad.

Si las tuviera que hacer al 100% como me gustaría: no.

Creo que en todo lo importante es como repartís el tiempo y qué prioridades le das. Creo que nunca vas a tener la cantidad de recursos, llámese horas llámese gente, para hacer todo de la manera que quisieras porque siempre va a haber algo más.

No creo que tenga problemas.

Siento que puedo cumplir satisfactoriamente.

A veces siento que estoy desbordado y que algunos frentes quedan menos cuidados que otros y lo que intento es que los frentes más importantes no sean esos. Priorizo. Pero hay frentes que quedan descuidados y cuando hay que rendir cuentas de eso hay que arremangarse.

8. (Si responde “satisfactoriamente”: ¿Cómo lo logra?)

Ser como soy, no tratar de ser diferente de cómo me sale a mí y tratando de entender como son las angustias de la gente que tengo arriba y la que tengo debajo. También tratar de manejar esas angustias de la manera como a mí me sale.

Pienso que tengo la responsabilidad para el tiempo que tengo. Mi tiempo da justo para la responsabilidad que tengo, pienso que tiene que ver con los objetivos que me fijo, después de 7 años lo aprendí, y podría agregar más responsabilidades y no tendría problemas de tiempo.

No me falta tiempo y en este momento tengo recursos, el problema pasa porque cuando llega algo lo primero que pasa es que me lo dan a mí y luego lo distribuyo a quien corresponde.

Puedo hacerlo, obviamente que siempre me falta un mango para el peso, siempre pienso y percibo que me falta tiempo, que me faltan recursos, la compañía era una antes del Proceso de Reestructuración y es otra después del Proceso de Reestructuración. Antes yo tenía casi el doble de los recursos que tengo hoy. Hoy es hacer el doble de trabajo con menos gente con muchos más países, más responsabilidades, más demandas, pero trato de lograrlo todo, de estar siempre al pie del cañón y lograrlo todo.

En general creo que a menos en corto plazo, parte del mediano que implica esas tareas, o sea que esas tareas necesitan como condición mínima para ser llevadas a cabo están claras. Si hay permanente cambio pero en detalles pero que dentro de todo el marco es constante. 80% de ese marco es constante, un 20% con el cual hay que lidiar y que es mutable.

El tiempo mío logré organizarlo para eso fue muy bueno el coaching, logré manejar agenda, logré manejar mi tiempo. Lo que noto es que tenemos muchos recursos pero no son recursos de Empresa I. Tenemos como tres niveles: nosotros, los que tenemos relación de dependencia; los contratados; los otros, los terceros, que son muchos y son en los que estamos volcando gran parte de la tarea del día a día. Lograr dos personas, como logré yo ahora, que ya tienen la camiseta de Empresa I más que las de sus empresas, es todo un esfuerzo. Mucha cantidad de tiempo, son recursos costosos y cuesta mucho guiarlos o llegar a un objetivo con los que vos querés dar.

Yo diría que puedo cumplir satisfactoriamente y me gustaría tener más tiempo para pensar estratégicamente, pensar algunas opciones adicionales cuando estoy pensando hacer algo. Siempre tengo la sensación de que me falta tiempo.

Me cuesta mucho trabajo, pero logro responder satisfactoriamente

9. (Si responde: “**presenta problemas**”: ¿Cuáles? ¿Cómo los resuelve?)

Muchas veces quedo insatisfecho de cómo lo hago por lo que decíamos antes, al ocuparse uno de muchas cosas por ahí no tenés el tiempo necesario para darle el “moño” que a veces necesitan para que estén realmente bien.

Me falta tiempo para desarrollar las actividades.

Qué pregunta!!! Tenés tiempo, lo que pasa es que hay complicaciones. ¿después del Proceso de Reestructuración mejor/peor? Después del Proceso de Reestructuración peor. Recién este año con la participación de nuevas fuentes de finanzas... los hechos del año pasado y el bolonqui del año pasado...

10. ¿A qué recursos recurre para enfrentar y dar respuesta a los aspectos más difíciles?

Básicamente trabajo mucho con RRHH. Trato de generar empatía con RRHH y proveedores y manejarme con franqueza y honestidad. Básicamente lo vincular. Mi idea es que creo en la gente inteligente y la gente inteligente me va a ayudar a resolver los problemas.

A veces tercerizo y hago que mi gente tercerice, o sea, trato de desparramar la intensidad del esfuerzo.

En este momento la compañía nos dio la posibilidad de contratar gente. Nos manejamos en cada país con algún contratado, que no es fácil, no es lo mismo que tener más recursos propios, porque la gente externa no responde con la misma celeridad y yo diría con la misma presión que tiene uno, hace hasta donde quiere llegar y por otro lado tenés un doble laburo: que haga lo que tiene que hacer, pedirselo de una manera y tenés los recursos para pagarle que no siempre tenés los recursos.

Recurro a todo tipo de recursos personales, a veces hasta mi esposa me ayuda con cosas del trabajo, los fines de semana me llevo cosas para hacer, trato de hacer todo tipo de cosas para satisfacer esa demanda constante y permanente que tengo.

Cuando no me quedan claros esos cambios hablo con la persona y trato de entender a qué se deben los cambios.

Desde el punto de vista del trabajo diario logramos no tener mucha cantidad de proveedores, yo los llamo socios estratégicos, tengo muy buena relación con la gente de IBM, muy buena relación con la gente de Microsoft y con uno o dos partners de Microsoft... me muevo con esos partners, no logro a lo mejor... ante cada proyecto no hago la licitación y veo quien es que me cobraría más barato eso me manejo dentro de los partners que es quienes te dan trabajo.

Es simple, le doy mucha prioridad a lo que por mi tipo de tarea yo mi tiempo está supeditado por ejemplo a distintos organismos, primero son esos organismos y después sí... o sea, le doy prioridades.

Trabajo en equipo es fundamental, con la gente capaz, profesional, que maneje prioridades es fundamental poder delegar y tener confianza en delegar y tener los recursos para acceder a consultores externos a gente que te ayude.

A nivel personal los compañeros de trabajo.

Tratar de estar siempre predispuesta

Trabajar en equipo y focalizarme.

Trabajo con un asistente y muy de a poco le voy dando tareas y otro recurso es "levantar la mano" y lo estoy haciendo honores, estoy a ocho manos, y si no nos repartimos nos va a tapar el agua por todos lados.

11. ¿Podría decirme cuál es la Misión, Visión y Valores de la empresa?

Misión:

Generar valor, ser rentable y ganar más plata.

Hacer felices a los accionistas. Se pierde de vista el conjunto de los efectos sociales de la empresa que tiene empleados que tienen vivencias que tienen necesidades y no digo que no se contemple, pero en general el foco está en el resultado pensando que el accionista es el único que va a definir que si él no gana dinero saca su inversión y la compañía muere.

Que los accionistas reciban lo que esperan de la compañía: que sus acciones crezcan.

La sabemos muy bien y la tratamos de cumplir muy pocos, es tratar de generar valor para el accionista. En una empresa como esta donde no hay un nombre sino un grupo de flacos que si no les mandas plata... y no somos muchos los que lo tenemos en claro. ¿Qué implica para vos? Me parece que es lógico, los tipos ponen guita y se quieren llevar guita, me parece perfecto.

Es generar valor para el accionista.

No tengo la definición semánticamente correcta, pero creo que ... para refrescar a todo aquel que toma contacto con esta compañía, creo que es metafórico, creo que esta compañía es para ser número uno en su rubro.

Es tener más profit. Teniendo valor agregado a los assets que tenemos.

Es la que está escrita. Es agregar valor para nuestros accionistas.

Es generar valor.

Para llegar al consumidor como una bebida refrescante.

Beneficiar a todas las personas abocadas al negocio.

Tengo dos percepciones, tengo una misión que está muy asociada a los temas de calidad que tiene que ver con la satisfacción del consumidor, de darle un muy buen producto. Digamos, en los últimos años se puso muy por delante el tema de darle la mayor ganancia al accionista, entonces está el hard que es el más duro y el otro que es el más romántico que es darle el mejor producto.

Generar valor para el accionista

Hay dos: una hacia los accionistas y otra hacia el consumidor, aunque una sin la otra no existiría. En una época había una volcada hacia la Misión interna y ahora está más volcada hacia la Misión externa.

No la sé de memoria, en general la compañía al fin del día es la rentabilidad.

La compañía apunta a ser un líder claro en el negocio de (rubro).

Básicamente es generar valor para el accionista.

Con esto tengo todo un tema, porque la Visión y Misión tienen que ser algo trascendente, decir que la Visión y Misión es lograr el mayor volumen de venta que se yo, me parece súper miope. En eso la Visión y Misión me parecen trascendentes, creo que son como parte de la vida de la gente, algo que ha acompañado los eventos de tu vida.

Crear valor al accionista.

Visión:

Ser la marca /empresa que construye relaciones a través de la marca, generar valor a través de la marca

Esta quiere ser la empresa más importante de bebidas en Argentina, para eso se tienen que hacer una serie de cosas relacionadas con la competitividad que se ven a largo plazo.

Ser la compañía líder en xxx(rubro), que sea vista como una de las más rentables para sus accionistas.

Una empresa siendo líder a nivel global en sus categorías con nivel de satisfacción para todas las partes.

Ahí tenemos un problema, yo creo que la compañía no tiene especialmente claro, o por lo menos yo no estoy de acuerdo.

Ser una empresa líder y seguir siendo líder.

Yo lo veo como ampliando su portfolio a distintas opciones de negocio no solo las core brand como tenemos actualmente.

Ser los primeros en todo. Los mejores

Refleja los valores.

Ser una empresa líder, la N°1.

Creo que tiene fuertes valores de claridad y honestidad.

Como lo dice el annual report es refrescar a cada uno que toca, eso un poco habla del rol de la compañía en la sociedad y todo relacionado con un profit. ¿no?.

Valores:

Unimos gente distinta

95% cierto lo de la ética, es clave, y digo 95% porque a veces en una emergencia uno puede bajar un poco la guardia y dejar ética un poco de lado lo cual es peligroso no sólo malo intrínsecamente sino peligroso.

Primero calidad, siempre trata de mostrar una imagen de calidad, una imagen de muy buen producto, de excelencia, la ética, creo que es importante, entiendo que todos la practican.

Prestigio. Es su gente... yo veo en momentos de crisis que a la compañía le interesa su gente.

Estoy convencido que los valores de la empresa son reales, son que quiere ser una buena empresa, con un buen producto. En este momento la veo más cerca que nunca de la gente, del pueblo, muy con la gente. Y mucha gente joven que se dedica a eso dentro de la empresa.

Integridad, calidad, satisfacción, comunicación, responsabilidad de la gente, búsqueda constante de la excelencia.

Esta es una etapa en que no están definidos a nivel definitivo, pero creo que están presentes todo el tiempo en la compañía.

Hay como valores básicos que son la calidad y la excelencia.

Eticos, no sé, no te sé enumerarlos.

Tener muy claro la conducta que debe llevar la gente para que esta compañía siga siendo lo que es.

Ser el mejor producto cumpliendo con todas las normas legales.

Integridad. Hacer las cosas bien. Calidad.

Creo que el aspecto ... veo aspectos éticos muy fuertes. No me resulta fácil responder eso. De nuevo, es como que veo dos patas a la misma cosa, por un lado lo veo como que oficialmente proponen una serie de cuestiones éticas y de profesionalismo y de compromiso con el trabajo y por otro lado hay una realidad diaria que a veces se contraponen con eso.

Integridad

Valores éticos

Básicamente un tema ético, de principios éticos de los que lo componen, un ambiente de trabajo presionado por elementos externos.

Creo que está en proceso de afinar su definición de valores porque de 3 años para acá los valores han cambiado drásticamente y creo que no se ha podido definir cuales son los nuevos valores, muchos de los cuales fueron desechados desde la primera gran reestructuración que se hizo.

Integridad, excelencia.

Los Valores creo que son honestidad, transparencia, al menos son los que la compañía siempre intenta que los de afuera vean como valores.

Creo que la dedicación completa, el amor por lo que se hace e inspira a cada empleado a sentirse un privilegiado por trabajar para este negocio.

12. ¿Qué implican dicha Misión, Visión y Valores para usted y para el desempeño de sus funciones?

Vincular a distintas personas. Unir gente distinta. Integración de diversidad.

Los considero mucho, el hecho de que la empresa se tome en serio ser una empresa importante y actuar como empresa importante hace que la gente se pueda esforzar más porque sienten que forman parte de algo importante. Tiene que ver con que los sucesivos jefes sepan involucrar a la gente y no con que son meros peones de lo que otros deciden.

Implican que me tengo que manejar con esos parámetros, justamente son patrones de conducta que me marcaron los tengo casi grabados en mi cabeza y no es que me hayan

hecho un lavado sino porque en el fondo yo también los comparto si no, no podría trabajar.

Una responsabilidad muy grande, un marco sobre el cual posicionarme.. una cuestión vinculada a un apoyo de algo más grande que está detrás de mí que me marca una dirección, una guía, un criterio, una lógica. Y los valores implican como códigos sobre los cuales yo puedo apoyarme y que la otra gente se apoye. Hay una prédica sobre las cosas y en la vida cotidiana, no necesariamente se vislumbra esto, creo que muchas veces se da eso de "dime de que predicas y te diré de que padeces". Y si bien hay una evolución hacia el logro de esto también percibo como que hay una necesidad de hablar de esto porque esto falta y es más un estado deseado no un estado real. Creo que esto se da no solo acá sino en muchas empresas donde es más una situación deseada que una situación real una situación auténtica y cotidiana.

Yo les doy significado, en cada proyecto, trato que los cambios tecnológicos aporten valor.

Estar dentro del contexto, vos no podés desarrollar tu actividad fuera del contexto de la compañía.

Es un estilo de vida, uno se acostumbra después de muchos años de compañía (34 años de compañía) lo tenés incorporado lo tomás como un código de conducta tuya fuera de la compañía también.

Me marcan, todo lo que hacemos tiene que estar hecho de la mejor manera posible...

Creo que las personas que trabajamos en este edificio tenemos la creencia que Empresa I como cultura es claridad y honestidad.

Creo que ni te marcan ni no te marcan, son una guía pero no son algo que se sigue día a día, son una dirección general.

Yo la Misión y Visión las encuentro razonables y tentadoras, me crean cierto compromiso el tema es que después en la práctica sea así, yo no puedo decir que forme parte de mi vida, no, en realidad, sí forma parte de mi vida porque de hecho paso más tiempo acá que en mi casa, pero que mi familia forme parte de Empresa I no, y eso lo siento como una gran disrupción entre Misión y Visión y lo que es la vida real, como que no hay espacio para la familia para Empresa I como empresa empleadora entonces eso a mí me causa mucho ruido.

Estimulan, esta compañía te lleva a dar... en mi caso me lleva a dar en lugares donde no había llegado antes en mi capacidad profesional el hecho de tener que manejar tantas cosas importantes y detalles y un entorno tenso te fuerza a tener que arremangarte y manejarlo y entonces de alguna forma a mí siento que me ha desarrollado.

13. ¿Qué opinión le merecen las competencias de la Compañía?

Es un "apriete" de la compañía.

A veces tiendo a dudar, reconozco que es necesario tener algún tipo de standard y todos los standards tienen que dejar algo por fuera.

En general las competencias están relacionadas con los Valores, con esa Misión y esa Visión, me parecen interesantes, no sé si agregaría alguna.

Yo no creo en ese tipo de Programas porque veo que la gente lo hace 5 minutos, no dedica el tiempo que se necesita para hacerlo. Particularmente lo que sea performance lo que yo haría sería juntar a la gente fuera de la empresa y le diría flaco tomate un día y vamos a trabajar todos juntos un día y nos dedicamos a trabajar sin teléfono sin celulares sin mails y yo creo que ahí va a tomar el rol que realmente le corresponde, mientras lo hablamos así... incluso el 360, este tipo de programas mientras la gente no le va a dar la importancia que realmente se merece. Y es muy importante lo que los jefes presenten a los que estamos más abajo, sus ideas, su camino, donde tenemos que ir todos, entonces ahí voy a elegir mis competencias, mis habilidades, pero cuando tengo reglas claras a lo que tengo que seguir.

Creo que son exageradamente ambiciosas, creo que es una selección como del buen hombre, del buen profesional, del buen ser humano y una disparidad y una expansión de pensamiento y es como que alguien hiciera el libro de la buena persona, el buen gerente, el buen amigo, el buen compañero, y nuevamente me parece que es más una expresión d deseos que una práctica cotidiana y por otro lado también percibo que el poder cumplir con todas las competencias implicaría convertirse en algo así como un Tupac Amaru, una dispersión de energía que haría que uno explote creo que sería imposible. Creo que es una lista muy larga de comportamientos esperados y la realidad cotidiana implica mucha contradicción entre los que se hace y lo que se dice, creo que eso es un poco lo que pasa.

Me parece que respecto al proceso de definición y de diseño hay una excesiva proliferación de un modelo no paralelo pero sí de continuidad de modelos y cuesta mucho llegar a definirlo. Me gustaría que se llegara a una definición y que tuviera una vigencia mínimo 5 años.

No sé si 100%. En la medida que no hay un sistema riguroso de demanda de capacitación, la gente en función de cuales deberían ser las competencias, no hay planes de carrera sólidos y todo esto, eso hace que todo lo demás se relativice.

No lo tengo presente ahora, pero como genérico me representa mi trabajo que una o dos veces al año tengo que realizar. Tal vez la propuesta sea buena pero no logramos implementarlos tal como ustedes bajan que se tienen que implementar. Yo hace años que no me siento con mi gente a ver si mi objetivos de carrera mi competencia son los que tienen que ver.

Me gustaría que estuvieran más alineadas con la realidad, es decir, que fueran de mucho mayor aplicación. Se plantean competencias que –ahí viene otra vez la doble visión- desde el punto de vista teórico son excelentes hacia donde hay que apuntar y después en la aplicación diaria eso no se percibe.

Una guía en la que me puedo basar

Creo que están acordes a los perfiles que se buscan en cada una de las áreas, no siento que ninguna esté fuera de lugar o que se pretenda demasiado, ceo que están acordes con lo que la empresa piensa de su gente.

14. ¿Para qué utiliza usted a dichas competencias?

Como no compito con nadie pongo valores que pasan por tratar de generar vínculos entre la gente para que saque su mayor potencial

Soy crítico con como se usan RRHH, O.K., cómo puedo manejar eso con mi gente para que se desarrollen las cosas que se necesita que se desarrollen.

En primer lugar para hacer las cosas bien y ser exitoso en mi trabajo y no solamente las uso en el aspecto profesional sino también en el aspecto personal como las tengo en la cabeza, las uso y las comparto.

Para sobrevivir porque cuando la compañía las definió aquel que no las tenga podría verse en una desventaja competitiva. Pero por otro lado veo que no es tan fácil desarrollar en un ambiente como es ahora que no es lo que era antes que era más fácil desarrollar competencias. La falta de tiempo, la falta de recursos, hace que uno no sea algo plasmado en el papel y cuando llega cada año vea que hizo muy poco del desarrollo de esas competencias. En general las utilizo para el trabajo que hago, están ligadas con el desarrollo de competencias técnicas y las competencias gerenciales que me permiten estar al día con cosas que si no uno se atrasaría rápidamente.

En realidad trato de aplicarlas porque siento que tengo falencias, entonces lo que necesito es una guía, O.K., ¿de dónde saco la guía? De las competencias.

Yo principalmente las uso para aplicar al sistema de evaluación del desempeño. La uso como terminología cuando quiero expresar algo, es como cuando uno dice: “¿cómo llama el diccionario a tal o cual término?” y creo que eso te marca los parámetros pero creo que hay una proliferación de documentación que es más una idea de deseos que de realidades. Creo que si hay necesidad de escribir tantas cosas es porque evidentemente eso falta. Y obviamente la dispersión geográfica de la compañía hace que ciertas cuestiones sean irrelevantes en ciertos lugares y en otros sean trascendentes y necesarias.

Creo que tal vez no le estemos dando el uso al 100% pero creo que estas competencias que tienen conducta asociada cuando vos tenés dudas hasta para definir el contexto

cultural para entender que cosa podrías hacer, me parece que están presentadas de una manera clara y precisa.

Las uso para todo pero no estoy segura de que yo haya modificado algo a partir de que yo sé que esas son las competencias, o si son competencias que yo tengo y que trabajo día a día y es una duda que tengo. No reparo especialmente en las competencias excepto a la hora de evaluarlas.

Para cumplir con la parte burocrática del proceso de reclutamiento y de evaluación.

Primero para saber lo que la compañía pretende de mí como profesional más allá de mi trabajo sino como... creo que las competencias tienen que ver con el desarrollo personal de la gente. Tiene que ver con esto, lograr ser competente en las competencias es lograr el nivel de madurez profesional y personal que la compañía requiere de uno.

15. ¿Cómo evalúa el sistema de manejo y evaluación del desempeño que se utiliza en su empresa?

Entiendo que para evaluar tenemos que tener algunos pasos medibles, lo entiendo y lo acepto, además me sirve de guía intelectual, decir ah, dije que iba a hacer esto y lo hice no como evaluación sino como guía como tener una agenda que me sirve todo el año. El puntaje que me ponga mi jefe me importa tres cominos, porque por ejemplo, me pusieron una nota de puta madre y si este año me pone otra nota mejor y yo sé que di diez veces más

El sistema de Performance Management está bien, lo que critico es como se liga eso porque la performance no necesariamente es lo suficientemente importante como para que lo que uno sienta que está pagando por performances. La parte fija es demasiado alta en relación con la parte movible entonces no hay un incentivo más allá del ego, y el ego es problemático.

Me parece que es un sistema bueno, lo comparto, le agregaría algunos aspectos que no se contemplan como por ejemplo en el momento de hacer la evaluación de desempeño el hecho de ser quizás en mi nivel por el hecho de ser gerente no se marca pero por ejemplo el hecho de poner el esfuerzo de tratar de cumplir las cosas en el mejor tiempo no se marca pero por ejemplo el hecho de poner el esfuerzo de tratar de cumplir las cosas en el mejor tiempo no sé si en el fondo se evalúa porque cumplir o no cumplir un objetivo es muy pragmático y muy cerrado pero vos podés cumplir un objetivo que quizás tardes 15 días y el resto del año te queda digamos... pero resulta que hay objetivos que son mucho más difíciles y también es muy importante el tema de la conducta, de la disciplina, considero que también habría que evaluar eso. el hecho de que llegues a horario de que siempre estés disponible, de que tengas la voluntad de hacer cosas, a veces puede no salirte pero entiendo que eso también debería tenerse en cuenta.

Le estoy dando poco valor, me parece que el objetivo es bueno, la intención es buena, pero se está haciendo para cumplir con un requisito que después el resto del año salvo en casos muy particulares que haya un objetivo muy claro de la gerencia particular para el desarrollo para el resto de la gente es llenar papeles.

También lo veo como un sistema que es una forma de unificar cosas. Como algo totalmente excesivo. Implica una cosa de todos los años algo más, es una cuestión aspiracional y con esto de la compañía de satisfacer al accionista esto de todos los años un poco más y un poco más y un poco más. Y lo que para este año es un objetivo para el año que viene ya es una cuestión como ya dada y tenés que aspirar a algo más y un pasito más y un escalón más y creo que termina convirtiéndose en algo que termina siendo algo imposible. Creo que hay cuestiones vinculadas con las calificaciones que es muy difícil llegar a ciertas calificaciones y esto termina repercutiendo en la competencia interna creo que hay algo que hay que considerarlo que es la curva deseada que aunque sea un dato estadístico, si cada sector tiene necesidad de una distribución de las calificaciones de la gente de acuerdo a la curva deseada es pasible de manoseo el sistema, con lo cual muchas veces queda como algo para quedar bien con el de arriba y no para hacerlo como una guía para que la gente pueda lograr sus objetivos. Esto es algo que percibo, la necesidad de quedar bien con el de arriba independientemente del nivel donde uno esté y así con diálogos hasta con el Presidente de la División percibo que muchas veces el hace las cosas para quedar bien con su jefe, y cada uno hace las cosas más para quedar bien con su jefe que las cosas que tiene que hacer, y muchas veces los comentarios que la gente hace es que el sistema de desempeño existe pero igualmente el pedido de los jefes para quedar bien con sus propios jefes hacen que las cosas no terminen haciéndose como deberían estar siendo hechas.

Creo que es útil, que es perfectible y creo que hay trabajo para hacer en la parte de que la gente entiende que no es un proceso burocrático. Creo que todavía al momento de llevarlo a la práctica la vivencia que tiene todavía es un documento que hay que llevar y no logran sacarle jugo y el valor que eso debe tener si se aplicara bien. Yo estoy de acuerdo con el espíritu del sistema. No me parece que sea demasiado ambicioso. Creo que habría que hacerle algunos cambios. Estoy de acuerdo básicamente con eso.

Normalmente generan expectativas y nunca se cumplen.

Muy estructurado y no necesariamente refleja lo que realmente se hace.

Lo evaluó en términos de que está muy apuntado a lo personal y yo creo que para mí todo sistema de evaluación de desempeño debería ser usado como una herramienta para direccionar a la empresa en un determinado sentido. Mientras se hace en lo personal estamos discutiendo si soy mejor o peor que algo y nos podemos pasar horas discutiendo entre mi visión personal y la visión del otro que pueden cruzarse yo puedo tener una visión peor que lo que quien está calificando, pero siempre es a nivel personal y este performance management debería decir: bueno, el estilo de gerenciamiento o el estilo de directivo que quiero va alineado en esta dirección y esta herramienta me sirve para ver si estamos yendo en esa dirección o no. ¿Decías que percibías ciertas contradicciones? Sí, por un lado yo te escucho presentara vos algo y

hay una teoría de Performance Management perfecta, pero después está cuanto de eso permea hacia la gente y cuánto de eso percibe de esa manera la gente. ¿Percibís que permea poco? Creo que sí. Hay una dedicación de un grupo que se dedica y profundiza y analiza uno por uno de los casos sería interesante que eso trascendiera porque eso le daría más valor al proceso de calificación.

Muy estructurado y, en cierto sentido, no muy claro de lo que se aspira

Creo que es bueno porque obliga a tener algo en blanco y negro, obliga a tener algo a través del año calendario y tiene un proceso por el cual las personas se pueden asegurar de recibir una evaluación formal que muchas veces nos olvidamos de hacerlo y creo que es necesario por lo menos una vez al año, y dentro de eso creo que es un poco más complicado lo que debe de ser y lo de las competencias creo que no podría calificarlas.

Creo que es excelente, excelente, creo que es muy completo, que hay mucho compromiso de nuestra parte -o sea RRHH- hacia la gente, creo que está bastante bien logrado el compromiso de la gente hacia la herramienta o hacia el proceso si bien siempre hay protestas y que se yo, creo que está bastante bien logrado el compromiso.

16. ¿Cómo evalúa Usted las acciones de:

a) **motivación**

Acciones formales y acciones informales, son bastante buenas hay menos presión desde arriba, menos presión interna

Me parece que para funcionar primero tendrían que tomárselo muy en serio las cabezas, y las cabezas a estas alturas no están tomándose lo suficientemente en serio el tema de la motivación. Te pongo un ejemplo: cuando el año pasado se hizo esa celebración todo el mundo enloquecido y después no pasó nada más.

Esto está relacionado con algo que dije antes, no sé si todo el mundo puede sentirse motivado, si todo el mundo está tomado de la misma forma, yo creo que aquella persona que se le pone el foco un poco son aquellas personas que por suerte o por desgracia están definidas por ser sucesoras de alguien, a estas personas se les pone el foco, lo cual es normal porque si hay un recurso hay que focalizarlo y hay que centralizarlo y esa persona va a estar súper-motivada, hay que ver si el resto de la gente se siente motivada. Y hay que pensar que si no está motivada si no la tenemos en foco por algo es y no sé si va a ser necesario seguir teniéndola.

Creo que la motivación en este momento que no se está ocupando de motivar a la gente yo viví otra época en que se motivaba mucho más no sólo económicamente sino con otro tipo de valores donde el individuo se sentía parte de la familia. Empresa I se lo participaba se lo incluía en la información, se lo incluía en desarrollo personal no sólo en competencias del negocio sino en competencias personales y la gente se sentía metida en la compañía. Hoy los veteranos sentimos eso, la gente joven no tiene pertenencia. No se la fomentó, en los últimos años se mostró que no era importante eso... el que está motivado, está motivado per se.

Creo que la compañía descansa –en el buen sentido- mucho, en que es esta compañía, en el hecho de que la gente viene con una cuota de motivación por estar en esta compañía. Como el caso de una persona que tiene muchos recursos y se ocupa menos de lo que implica determinado sacrificio porque tiene muchos recursos. La motivación no hay un gran esfuerzo en parte porque ya hay una motivación natural por el hecho de ser esta compañía.

Creo que hace poco.

Tiene muchas acciones de motivación, hago hincapié en que los jefes son los que tienen que estar más comprometidos en todas las herramientas que tiene la compañía para la motivación.

Creo que el punto pasa por las personas, creo que es más importante la actitud del jefe que la cultura que puede estar en relación con vos. Creo que la motivación pasa más por un gesto que porque la cultura de la empresa pase por estar motivándote o no.

Es difícil contestar porque las acciones de la compañía no necesariamente están etiquetadas “bueno vamos ahora a la acción N°8 de motivación”, no es así, si tu me preguntaras si hay acciones específicas de motivación yo te podría contestar: no, no las hay. Lo que hace la compañía es lo que hacen todas las compañías, es un entrenamiento a medida de la compañía. Lo que podría decir yo que es diferencial, lo que me viene a la mente, es el vestido casual que para mí es súper valioso y los viernes salir más temprano en verano, creo que es algo que no todas las compañías hacen, no sé si necesariamente es de motivación pero es de calidad de ambiente de trabajo en lo humano.

Hasta ahora no las he vivido. Me ha tocado vivir mucha presión, mucha tensión, los resultados se me han dado pero no se me han reconocido así como se me ha golpeado por detalles menores en un proceso, en una campaña hay detalles y esos detalles se me han marcado enérgicamente (detalles negativos) y eso creo que a la larga está bien, que no me la vaya a creer que exigirme como yo decía llegar a lugares donde antes no había llegado, creo que eso es parte del liderazgo pero necesitás tal vez una, no siempre, un reconocimiento en esto de la motivación. ¿En la otra compañía tenías motivación? Sí, sí. El tema del desarrollo humano está más evolucionado, hay más workshops...

b) planificación de tareas

Es bastante heterogéneo, depende más de las capacidades de los jefes y los equipos pero no hay una cultura única de cómo se debería trabajar la planificación.

Planificación de tareas: creo que hay un excesivo tiempo de planificación anual de la compañía. Y sin embargo en el día a día suele desorganizarse mucho esto en función de las demandas y los pedidos que surgen como en cualquier lugar.

Creo que estamos en un momento de planificación un poco desprolija que tiene que ver con el contexto general, con el mundo, con la situación de cada país. No es el mejor momento este de planificación de esta compañía en términos generales.

Se planifica bien.

Muy buena, pero se termina apagando incendios

Es muy complejo, una empresa tan expuesta al mercado como la muestra y en general el mercado de valores es muy difícil de programar. Todos queremos tener un programa más fijo que lo que la realidad propone.

Creo que depende de los individuos el planificar las tareas yo no creo que haya una gran organización formal de la empresa.

c) y las demandas de disponibilidad

Creo que la compañía es tan demandante como el jefe que vos tengas y la angustia que tenga ese jefe. Mi jefe a veces es terrible y es por la angustia que tiene, y a veces no, yo voy manejándome según esos momentos y voy zafando. Por eso te digo que es una cuestión del jefe no de la compañía.

No creo que sea tan demandante. Nadie deja la vida por la compañía, está estructurado de tal forma que todo el mundo puede cumplir. (...) hay gente que le gusta quedarse y hay gente que llega tarde así que se compensa, hay bastante flexibilidad.

No se exigió verbalmente, pero en los últimos años – con la reducción de gente- hay una mayor dedicación a cuidar tu laburo. si bien no hay una presión directa hay una dedicación full time lo mal se pierde eso de que el empleado tiene su vida propia eso que antes se valoraba, ahora no se valora, no interesa. Se exige y no se pregunta. Se podría hacer lo mismo de una forma más humana y eso no se está haciendo.

De mí, por mi trabajo requiere las 24 horas los 7 días de la semana ¿cómo lo veo? Por un lado lo veo gratificante porque que alguien te necesite es importante, por otro lado lo veo negativo porque es algo que no se ve para nada. Nadie sabe. Cuando hay un quilombo te dicen flaco ¿por qué no estuviste acá a las 5 de la mañana? Y nadie sabe que estuviste hasta las 4 y media, este tipo de cosas no te las reconoce absolutamente nadie. Mi trabajo se ve cuando hay algo que no funciona, cuando todo funciona nadie lo ve, y el gran problema de eso es que no me puedo enfermar, no me puedo ir de vacaciones, no, no, no, no.

Creo que como lo dicen muchos en la compañía, uno tiene una disponibilidad full life y los distintos mecanismos que uno tiene para estar comunicándose con la compañía como ser el voice mail, el e-mail, el celular, hace que uno tenga disponibilidad 24 horasx365, inclusive cuando uno está de vacaciones casi como una norma una vez por día uno se conecta, con lo cual uno no termina de desconectarse en ningún momento. Además este tipo de compañía tiene un sistema por el cual la gente que está

involucrada con la compañía está en cualquier lugar todo el tiempo pensando cosas relacionadas con la compañía y desde lo simbólico inclusive: tener una remera de la compañía, o toallas de la compañía o portafolios de la compañía hace que como dicen muchos dentro de su sangre le circula la compañía y hace que uno esté atento a cuestiones que pueden impactar en su trabajo.

Creo que – hago hincapié en el tema de los viajes porque es una compañía que exige en varias posiciones un nivel de viajes, que a veces se puede contraponer con necesidades a nivel familiar, y a veces es engorroso eso.

Sí, total, mirá yo tengo celular sábado y domingo.

La compañía está dentro de las generales de la ley, de lo que tiene que ser.

Creo que culturalmente entendemos que en el día a día terminamos el trabajo cuando llega la hora y a todos los niveles se entiende eso.

vigentes en la empresa?

17. Cuando tiene que ajustarse a las pautas que se imponen en los documentos corporativos y que sabe que son excesivas ¿Qué hace? ¿Cómo resuelve esa situación? ¿Por qué?

La realidad es que es bastante flexible y abierta puedo ser como soy sin que me joda nadie. es más, este año se pudo romper límites más que antes. Lo siento cómodo.

Las peleo hasta donde puedo, sin violarlas trato de buscar la forma creativa de hacer lo que se tiene que hacer que no sea nada ilegal, obviamente, o tratar de hacer entender por qué tenemos que apartarnos.

En principio las acato, no tengo alternativa, pero las cuestiono y de hecho hemos tenido varias oportunidades en que las hemos cuestionado, como por ejemplo el cambio que intentó la compañía con respecto al cálculo de bonos y la estrategia compensatoria. Se hizo tanta fuerza y se hizo tanta crítica en el feed back que la compañía no solamente no lo aplicó sino que está viendo la posibilidad de hacer algo que sea compartido con los gerentes, algo consensuado en lugar de que sea imperativo.

En alguna oportunidad que hemos vivido eso se ha discutido localmente. En general hay "si-bwanismo" de la Gerencia General a los Directores que dicen que hay que hacerlo lo mismo aunque ellos no estén convencidos.

Primero trato de cumplirlas y si se tiene que cambiar hacemos la consulta para tratar de llegar a un acuerdo.

Las últimas experiencias que tuvimos que llevarlas al plano de la discusión positiva, y bueno, las últimas experiencias que tuvimos fueron buenas por lo menos desde el punto de vista de la gente porque se percibe una apertura de la corporación una

flexibilización de cosas que fueron corporativamente muy duras y hoy en función del negocio se empiezan a abrir posibilidades que permiten dar opinión local y después de mucho esfuerzo conseguir influenciar.

Me siento a ver qué es lo relevante y qué no.

Trato de simplificarlo, si creo que es excesivo y no es necesario trato de no hacerlo, pero si algún requerimiento corporativo específico que exige ciertas cosas trato de hacerlo de la forma más sencilla posible y salir del paso.

Nos ha tocado lidiar con esas cosas, en la medida que vos tengas argumentos sólidos para plantear en forma profesional un cambio de eso, se hace en la medida que no haya espacio para eso o acatas o te vas, no tenés muchas posibilidades.

18. Cuando está en **desacuerdo** con las **pautas** que debe seguir para el desarrollo de su trabajo y/o con la cantidad o características de las tareas que se le asignan **¿Qué hace? ¿Por qué?**

A veces corro y corro para tratar de cumplirlas cuando también estoy convencido que son importantes, cuando veo que no lo son los esquivo el bulto hago lo que considero que son importantes y hago mi trabajo eso lo demoro, podrían tirarme de los huevos y pincharme un poco sigo esquivando, si no me queda más remedio, lo hago. Más de una vez no lo hice y no pasa nada, más que un reto o una cargada.

Una cuestión muy importante es quien es el jefe de uno, cuál es su estilo y por lo general hay una cuestión vinculada con que es una compañía muy de bajada de línea muy verticalista y me ha pasado en alguna oportunidad que tuve que hacer cosas con las que estaba en desacuerdo que tenía que ver con decisiones difíciles y le pasa a todo el mundo y dije lo acato porque sos mi jefe pero no estoy de acuerdo, uno sufre mucho por eso y son como pequeñas erosiones que uno va sufriendo.

Lo planteo, siempre trato de poner el punto porque soy cuidadoso con mi propia motivación, tengo que cuidar mi espacio de trabajo, como yo sé que dependo mucho de la motivación para trabajar entonces siempre trato de tener claro por qué tengo que hacer lo que tengo que hacer antes de hacerlo.

Si son cosas mundiales, globales, no me voy a poner a pelear yo solo contra algo que está... Si es algo más local lo hablo directamente con el jefe y trato de convencerlo y que él me convenza a mí, generalmente una de las dos cosas sucede.

19. En todas las organizaciones existen pautas de comportamiento implícitas o tácitas que tienen tanto o más peso que las explícitas. ¿Cuáles son las que rigen la cultura de su empresa? Mencione algunas que lo afecten a usted para el desarrollo de su trabajo y/o en su vida personal.

Sí, las hay. Que afecten mi vida personal no hay muchas. La segmentación por área, el piso es muy fuerte y tiene que ver con la estructura de la empresa y cada espacio y lugar tiene su jerarquía interna bien vista y mal vista. Hay pautas físicas en este edificio, si estás un poquito gordo, se nota. La gente de Marketing tiende a ser un poco concheta. Cuando uno contrata, contrata gente parecida "a mí" gente con la que te quede mejor.

Una táctica muy importante es la manera de ser, la gente que es trepadora en esta estructura no suele tener una buena trayectoria, se crean anticuerpos contra la competitividad malsana, ser buena gente es importante para poder funcionar en la organización. Que te afecte a vos directamente? A lo largo de los años me parece que me impactó negativamente que tengo un trato relativamente democrático con la gente que tengo a cargo en el sentido de que tengo una tendencia más grande que otros a escuchar a la gente, y dependiendo de la gente que hubiera a la cabeza de la organización hubo épocas en que yo era el "buenudo"

Forma parte del "target selection" por eso no hay gente que sea muy distinta a otra, si bien todos somos distintos. Hasta la vieja generación estuvo seleccionada con determinado criterio. Una de las pautas que no está escrita y que se cambió es el horario de salida, acá la persona que se iba a horario era una persona no bien vista y tarde o temprano estoy convencido que el que se queda va a ser una persona no bien vista. El "fashion" era llegar más tarde e irse más tarde.

No tenemos gente con alguna discapacidad, o gente de color. Algunas son súper claras mientras de mejor familia venís... muy buena familia, muy buenos estudios, idioma perfecto, no ves tipos que "necesiten" trabajar, no les preocupa conseguir trabajo, la respuesta clásica es que se toman un año sabático o se van a hacer un Master o "me voy a vivir a Francia a aprender francés", el 60% o 70% de la gente que trabaja en Empresa I es así. ¿Algún ejemplo del día a día? No tengo muchos temas que no hablo por mi forma de ser, lo que nadie me dice es cómo me ve la empresa a mí, si estoy en el plan de sucesión de mi jefe o no, cual es el futuro dentro de la empresa nadie te lo dice es un tema súper-tabú,

Una es que todo el mundo está bien, que no hay problemas externos Otra es que todos los que estamos ahí somos exitosos, ganadores, somos gente que le va bien en la vida y no es así, todos tenemos nuestros propios problemas. Otra es que el jefe siempre tiene razón y si bien no está escrito en ningún lado y todos los documentos hablan de disenter y de innovación creo que eso es "pour la galerie" y cuando uno va con una idea diferente creo que es muy criticado. La compañía habla de diversidad, inclusive creo que es uno de los valores de la compañía pero sin embargo en el día a día eso no se ejerce, y la diversidad de ideas y de opiniones no existe y no es aceptada la idea distinta. Y hay otra cosa vinculada con el género, no hay muchas mujeres en cargos altos, creo que se hace más que nada para la presentación para quedar bien con el otro. Creo que esas son las pautas informales más importantes, otra es que si uno es internacional tiene más jerarquías, más beneficios y creo que hay muchas injusticias que se cometen en ese sentido y tal vez otra de las pautas tiene que ver con que todo esté bien, todo está bárbaro y como persona se sufre mucho.

Creo que siempre hay excepciones pero en un 90% de los casos es que hay que responder a un mensaje, hay buena educación y dar respuestas independientemente del nivel. ¿en lo cotidiano? Depende de la situación particular. No veo cosas arbitrarias, ni mal uso de la estructura de la compañía.

La más clara es el manejo del tipo de personal, el full life, hay horario pero no se cumple una regla es "vos te debes a la compañía" ¿implicaciones? Tiene que ver con... es como... tiene que ver con la demanda laboral y la falta de trabajo ¿otras? Para mí la empresa tiene un perfil muy rígido. para mí, toda la gente tiene un mismo color... el mismo corte, extracción de clase. Ciertas formalidades a nivel de cargo o a nivel de saber. ¿Hay algo de agachar la cabeza con el nivel superior? En Marketing no tanto, porque necesariamente tenés que estar como muy subjetivo y se presta para la discusión constante y eso hace que sea más horizontal el vínculo con el Top Management. Pero en otras áreas es muy claro el verticalismo y el "qué dirán" de arriba.

El verticalismo, la importancia de la opinión del superior.

No se me ocurre ninguna así importante, pero vas a la gente de acá y hay un estilo y te das cuenta enseguida quien desentona, no sé si por el nivel educacional que tenemos o por la forma de vestirnos pero se percibe cierta coherencia entre la gente que trabaja.

20. ¿Qué impacto tiene en su desarrollo laboral-profesional trabajar para esta empresa?

Cuando entré acá, hice un salto muy grande. Me aporta mucho te traen muchas cosas nuevas que si estuviera en otra compañía no las vería.

Por un lado yo quería aprender y aprendí y aprendo mucho que no se ve ni en la Facultad ni en otra empresa, toda la metodología que se usa es estrictamente profesional nada es por piel o por gusto o porque al gerente le gusta. Algo está consensuado y tarde o temprano le va a dar resultado a la compañía y a mí.

Siempre fue muy bueno. Soy un agradecido a la empresa porque siempre me dio una posibilidad de nivel económico muy bueno para mí y mi familia, desde el punto de vista profesional siempre valoró mi trabajo, tuve reconocimiento, no sé si lo que correspondía o no pero yo me siento satisfecho y me dio una posición social. No importa el puesto en que estés si estás en Empresa I te miran distinto en el ámbito profesional. La gente de afuera lo valora y eso te hace sentir cómodo.

Te da chapa con empresas, en lo profesional como es una empresa que tiene standars para todo te tenés que mover dentro de los standares o sea que yo no podría dedicar una hora o dos horas de mi día como para mirar nuevas tecnologías ¿por qué? Porque las tengo muy marcadas por ahí esta es la parte mala pero es hoy en día y me siguen llamando por teléfono si me interesa irme a trabajar a otro lado.

Para mí implica una cuestión de valoración social y una cuestión a nivel curricular muy buena. Esta es una empresa que hace escuela, que está en la avanzada de todo con lo bueno y lo malo que eso implica y tiene el impacto de la chapa que hace a mi currículo y en la fantasía de la gente que uno tiene A, B, C y está la fantasía de lo que uno gana, por lo tanto es muy positivo.

Mucho por el nivel de capacitación que hay acá adentro por el nivel de reconocimiento y de gratificación que implica, por el nivel de visibilidad que tiene.

Creo que me ha permitido desarrollo profesional de una manera muy fuerte comparativo con mis trabajos anteriores y en esto impacta mucho la percepción que tiene el de afuera respecto a tu... te abre muchas posibilidades hacia afuera como te ven.

He perdido un par de kilos en lo personal. En lo profesional me está haciendo más organizado, un poco más rígido, y estoy disfrutando lo técnico de mi trabajo porque estoy haciendo cosas que solo se hacen acá.

21. **¿Qué cosas esta empresa le exige y qué cosas le da?**

Exige tiempo aunque menos que en el pasado, exige status de vida, que te lo da por el entorno en que te movés. Exige ser innovador, cambiar, la historia que vendía hoy ya no sirve mañana, todos los días tengo que inventar una nueva historia.

Exige full life y creo que es un error porque va a contramano de lo que se supone que está persiguiendo la compañía a nivel central. Me parece que muchas veces la empresa se olvide de la gente, se fija puramente en la performacne y también tendría que fijarse en el bienestar de la gente no en el ambiente laboral si no fuera del ambiente laboral.

Exige un resultado valorable, algo que no es fácil de cumplir, lo que hiciste cuánta plata significó, siempre algo que se relaciona con el negocio. Todos los años tenés que dar cuenta que es necesaria tu posición, eso no me molesta pero me complica.

Exige: todo lo mío, full life, doy todo, exprimir como una naranja todo lo que tiene, estar en estado de alerta a disposición siempre y con cara de estar todo bien, me exige determinado status, determinada categoría, determinado nivel de pensamiento que no se pueden decir tonterías, me exige un estado de alerta constante una tensión muy alta.

Exige: La vida. Todo lo de uno

Exige: No veo exigencias, si pautas de mutuo acuerdo de cosas para hacer con convicción, uno es el aspecto ético que a veces cuando uno sale a la realidad de la calle es otro planeta. Y más que hablar de la compañía se podría hablar más de las exigencias de lo local. Siempre lo que nos ofreció hacer fue pensar como hacer cosas de modo diferente, como en lugar de responder 'no se puede hacer' responder '¿qué tengo que hacer para poder hacerlo?':

Exige: Yo creo que la vida gira en torno a Empresa I más que en ninguna otra empresa, creo que la vida termina siendo (marca), organizás tu vida en base al trabajo en Empresa I, usás los standares de Empresa I, es el eje de tu vida.

Exige: En mi caso personal creo que no una exigencia de tipo profesional que tendría cualquier otra empresa. Creo que te exige una paciencia, el poder vivir con una ambigüedad –en mi caso no tengo muy claro que es lo que va a seguir después- y si eres alguien que tienes que saber exactamente que es lo que va a pasar después no podrías vivir así mucho.

Da: me da determinado status, posibilidades de estar con los más altos niveles de Investigación de Mercado de Argentina y conectarme con otros lugares del mundo y conocerlos. Me da espacio donde dentro de las limitaciones estar tranquilo y ser yo, y desarrollado en un ambiente tranquilo que para mí eso es fundamental.

Da: Tranquilidad de saber que estoy en esta compañía. Respaldo que es muy importante. Prestigio. Te da herramientas para que te sigas perfeccionando.

Da: Te da todo, yo entré joven acá, me enseñó a trabajar, me dio recursos económicos, me dio una carrera.

Da: Fundamentalmente me dio una tranquilidad económica, en alguna medida un reconocimiento profesional, bastante.

Da: El reconocimiento ante otros porque es una empresa que está bien vista.

Da: Me devuelve la oportunidad de desarrollar y desarrollarme ampliamente de llevar adelante proyectos y acciones de Marketing que solo puede hacer esta marca y un par más en el país. Y la satisfacción de ver cosas grandes y reflejarse en el mercado y que se originaron en la mente de uno y en la implementación.

22. ¿Qué cosas ha hecho usted para dar respuesta a las demandas de la empresa? ¿por qué?

Las pequeñas cosas que se pueden hacer, por ejemplo, junto con RRHH si un tipo se esforzó vamos a conseguirle una semana de vacaciones o vigilar que haya muy buen clima, compañerismo y en la medida que no haya conflictos la productividad es mayor y la gente es más feliz y no es si no es más productiva porque es más feliz.

Hice de todo, muchas horas de Psicólogo dedicadas a esto, tomé energizantes para dar respuesta a esto sin tomar drogas ni nada que se le parezca, pero sí desde una necesidad de vitalidad que te exige la empresa de manera permanente. Y sacrificar otras cosas en pos de estar siempre disponible. He sacrificado días de la madre o feriados por estar de viaje y siempre disponible para la empresa. Es una compensación

desde lo físico, lo intelectual, para responder a este modelo que genera la empresa. Es lo que hacemos todos.

Sacrifiqué tiempo personal en términos generales. Sacrifiqué tiempo de placer o esparcimiento. Sacrifiqué tiempo de capacitación, de desarrollo personal.

Creo que traté de desarrollar habilidades que me parecían fundamentales para la compañía en términos de flexibilidad, desarrollar la capacidad de negociación, mejorar la interrelación con las personas.

No haberme casado, entiendo que fue una consecuencia

II.- Sobre su progreso laboral

23. **¿Tiene que hacer esfuerzos personales para mantenerse en su puesto? ¿Cuáles? ¿Por qué?**

No, no creo que algo a nivel personal no hubiera hecho de no estar acá.

No, creo que conocer bien mi puesto y que significa cada cosa que hago no amerita un esfuerzo personal. Lo que sí hay una cosa de personalidad, sé que me comporto distinto con un funcionario que con otro.

Sí, a veces en esta competencia había cosas que uno no tenía desarrollo y hubo que desarrollar para poder mantenerse por ahí idioma, informática, computación, tenías que desarrollar contra el tiempo.

Llegar a las 5 y media de la mañana e irme a las 10 de la noche.

El esfuerzo personal a veces es el de poder compatibilizar los viajes con cosas de familia, en orden de importancia el más difícil de compatibilizar y después a veces los horarios, o sea, hay veces que hablo de pavadas como ir al dentista o ir al médico, que como uno es joven y dice bueno lo puedo cancelar y voy la semana que viene y en realidad vas postergando algunas cosas que son exigencias que uno se pone para poder terminar con lo que tiene que terminar uno.

Un esfuerzo personal siempre implica mejorar usaría la metáfora de la escalera que baja si no vas subiendo te vas para abajo y eso resume lo que es Empresa I.

No, la disciplina laboral que exige cualquier trabajo.

24. **¿Se siente reconocido por la empresa?**

He llegado a un nivel mental en que... durante muchos años yo hacía una valoración de mí mismo más alta que la que hacía la empresa, a esta altura lo tengo asumido, la

compañía me dijo que tengo un techo, sigo sin entender por qué tengo ese techo pero bueno, es una cuestión de valoración subjetiva.

En cierto sentido, sí, en 2 o 3 oportunidades la compañía tuvo gestos importantes y creo que uno siempre desea algo más pero puesto punto a punto me siento reconocido, y tal vez en el largo plazo me de cuenta todo lo que le dí y que lo que me dio es lo que yo me merecía, es una especie de contrato donde uno da y le dan.

Sí, en gran parte. sí. En este momento en el país en el que estamos los sueldos –no hablo de mi caso personal, hablo de la filosofía que la compañía tiene respecto a los sueldos- en este país, en definitiva tiene que ver con reconocimiento a la gente. Si no la reconociera a la gente no tendría este nivel de calidad en como llevar los sueldos adelante.

Quizás no en todos los niveles, si por las personas que me reconocen.

Sí. Materialmente. Y muchos otros reconocimientos no materiales que te gratifican mucho, hay un grupo de personas que después del Proceso de Reestructuración tenemos que estar agradecidos a la compañía por permanecer y tenernos en cuenta como opinadores y acercadores de propuestas.

Sí. En realidad me siento más reconocida por el medio que por la compañía. Por la compañía... me aprecian más por el trabajo que se hace y te respaldan.

25. (Si responde si): ¿En qué cosas materiales o simbólicas advierte ese reconocimiento?

Entré hace 6 años desde el puesto más bajo y se dieron algunas cosas que hicieron que esté en un puesto jerárquico importante, creo que valoraron más que lo que y me valoraba. No sé si es cuestión de la empresa o de las personas.

Me sentí reconocido por mi nombramiento de Gerente. El otro día estaba puteando por cosas de trabajo, y agarré la carpeta que dice Gerencia y puse todos los mails fácil más de ciento y algo y me puse a leerlos y me sentía tan bien al volver a leer eso y eso el lo que hace a veces no mandar a la puta que lo parió a todo.

Cuando fue el Proceso de Reestructuración me llamaron para decirme que me que me querían en el área y ese fue el mayor reconocimiento que tuve y que voy a tener en la compañía. Porque fue su elección, podrían haberme dicho "afuera", ahí sentí que la compañía me elegía y como si fuera poco me hacen gerente a los 3 o 4 meses. Con eso me siento bien.

Sueldo, beneficios económicos. Reconocimiento de mis compañeros y pares

26. (Si responde no): ¿Por qué? ¿Qué lo haría sentirse reconocido?

Cierta seguridad de que alguien está pensando como yo puedo aportar más y aprovechar mi experiencia en los lugares donde se necesita y que al mismo tiempo me permita tener una carrera ascendente.

27. ¿Por qué cree que ha logrado este nivel de progreso laboral?

Combinación entre lo intelectual... y adecuarse y entender el sistema dentro de la empresa tratar de responder a las necesidades de tu jefe, amoldarte a las necesidades de tu jefe.

Tuve la suerte de estar en momentos justos, tuve siempre mucho amor propio, disfruté lo que hacía. Hubo gente a mi alrededor que me reconoció. Tuve la suerte de comunicarme con mis pares y mis superiores adecuadamente. El resto fue laburo y sacrificio.

Básicamente, esfuerzo personal, dedicación y servicio hacia el trabajo. Yo tengo un lema: persevera, lucha y triunfarás y creo que acá es eso: persevera, lucha, lucha y lucha y triunfarás y este es un poco el resultado.

Es una mezcla de cosas, por un lado que yo me preparé para que cuando la empresa me necesitara yo estuviera ahí preparado, fue una contingencia de 3 o 4 variables, la primera: la necesidad de una persona con mi perfil, segundo, como se vivió la situación general de mercado que obviamente hizo que se necesitara una persona como yo para que dar cuenta de esa realidad y mi evolución mi preparación para llegar a esa situación.

Tiene que ver con adaptarte con un estilo de compañía mezclado con un estilo propio, eso creo que es interesante, yo veo que dentro de la organización conviven dos estilos extremos y los dos pueden tener éxito o fracaso, no hay un único estilo. Y eso lo puedo ver desde el punto de vista positivo porque cada uno puede aplicar su estilo y tener la expectativa de que puedes progresar dentro de ese estilo lo que no percibo es un estilo definido.

Si laborás y le sos útil a alguien cuando vengan las oportunidades de más responsabilidad accedés y podés seguir creciendo en función de que el otro se dé cuenta de que sos el indicado para hacer ese negocio.

Personalmente creo que es una combinación de capacidad o talento con dedicación o esfuerzo, inspiración con dedicación.

28. ¿Se ha planteado, interiormente, algún tipo de límite para alcanzar sus metas de desarrollo laboral? ¿Por qué? (Si responde sí): ¿Cuáles son?

No voy a dejar de ser yo en lo que hago. Puedo trabajar una o dos o tres horas más siempre que no interfiera mi vida personal. No voy a soportar un ambiente opresivo. No soy a llegar a un lugar que suponga tener que "bajar" a otro.

Sólo el realismo frente a la edad, para avanzar tenés que tener capacidades y potencial para seguir avanzando lo cual me parece bien, ahora estoy hablando con mi jefe como para dar un paso al constado de una manera ordenada sin que se pierda el proceso jerárquico que hay que mantener.

No sé si hubiera conseguido otra cosa sacrificándome más, sé que conseguí esto con lo que hice. Yo descarté algunas ofertas que se me hicieron, el límite fue la familia, mi actividad profesional, yo no quiero ir a otro país (que fue lo que me ofrecieron) yo no quiero dedicar más horas o hacer "más prensa" -por así decir- dentro de la compañía.

No me pongo límites, si respeto cada palabra del código de ética de la empresa, pero si es que tengo que trabajar 50 horas por día no tengo límite.

El límite es el tema familiar. Poniéndome en un caso extremo, si en algún punto hay que elegir entre el trabajo y la familia, no hay duda: lo familiar es prioritario. ¿Todos opinan así? No puedo opinar como cada uno ve este tema acá adentro. Creo que no estaría mal que la compañía, y otras, trabajaran este tema. Como compatibilizar mejor familia o actividades personales de la persona y el trabajo.

Sí, mi límite es cuando yo sé que por un motivo "x" no puedo producir, agregar valor a algo, o ese día, esa semana ese mes, no puedo agregar más valor ahí es cuando yo paro porque básicamente no nos conviene ni a la compañía ni a mí.

Límites éticos todos.

El límite parecería que pasa hasta que tan lejos en distancia de kilómetros estés dispuesto a ir creo que ya acá el techo cada vez se te acerca más y las oportunidades empiezan a estar fuera de Argentina entonces empezás a pensar que es la misma cultura organizacional y vos estás en esa cultura empresaria pero los que te rodean viven afuera de Empresa I entonces estás dispuesto a que vivas en un país que no te guste, o cuál es el costo de que tus hijos crezcan sin los abuelos, entonces son un montón de cosas familiares que tenés a cierta edad a otra edad no.

No, yo tengo claro que quiero llegar lo más alto que me de la carrera.

29. ¿Sabía que la experiencia laboral en esta empresa iba a ser como es, o tenía otras expectativas? ¿Cuáles?

No tenía idea ni ambición, o sea, no sabía adonde iba a llegar.

Cuando entré a la empresa hace caso 30 años había estado casi 7 meses y había nacido mi hijo había pasado una época muy jodida así que fue tocar el cielo con las manos, una vez adentro quería llegar a ser por lo menos un gerente regional esa fue una de las frustraciones cada vez que podía ser, plus!!, me ponían un jefe por encima, en las épocas que era lo suficientemente joven para aspirar a una carrera progresiva fue que era el "buenmo" la filosofía que imperaba en ese momento es que había que estar con el látigo.

Cumplo 16 años de compañía en enero y no recuerdo exactamente que expectativas tenía porque en ese momento tenía un problema laboral, no estaba bien en el trabajo anterior y me sirvió para dejarme bien de cabeza: tengo un trabajo estable dentro de lo que es el país.

Hace 23 años me sentía cómodo de trabajar para Empresa I, había averiguado y sabía que era una buena empresa no sabía que era tan buena comparativamente con otras y tampoco pensé que iba a dar la oportunidad de llegar a una gerencia.

Tenía otro tipo de expectativas totalmente diferentes, yo esperaba... me imaginaba una compañía con mucha más libertad, una compañía con más posibilidades y oportunidades que hay algunas pero no para todos. Y me esperaba otro progreso económico que cuando uno se mete no se da cuenta si lo tiene o no lo tiene y acá hubo una cosa de progreso económico que mucho tiempo jugó a favor de mucha gente que era el incremento de las opciones y el crecimiento que mucha gente logró que hoy es prácticamente nulo, para toda la gente que está, hace 5 años no existe.

Excedió mis expectativas

Sabía que Empresa I era muy demandante pero una cosa es pensarlo o imaginarlo y otra cosa es vivirlo.

30. ¿Considera la posibilidad de ir a otra empresa o de cambiar tipo de trabajo para sentirse mejor? ¿Por qué?

Ahora no, lo consideré antes cuando era un problema económico o con la sensación de que no había posibilidades de progreso.

Lo consideré hace 4 o 5 años cuando me costó adaptarme a la personalidad de mi jefe cuando estuve a punto de irme pero después me di cuenta que iba a cometer un error y la razón me la dio el tiempo porque hubo dos grandes movimientos en esta compañía realmente muy-muy grandes donde quedarse era un privilegio y superé las dos pruebas.

He tratado de cambiar 2 o 3 veces. Tuve ofrecimientos, pero dije no.

Sí, debido a los avatares que he sufrido.

También aquí aunque no parecezca hemos tenido años difíciles.

III.- Sobre su vida personal

31. ¿Qué cantidad de horas diarias dedica a su trabajo (considerando horas en la oficina y fuera de la oficina atendiendo asuntos laborales, por ej. reuniones, viajes, etc.)? ¿Y el promedio semanal?

Ahora menos, 9 o 10 horas, no más. Con los años aprendía, salvo algún fin de semana que me llevo algo, normalmente, no me llevo trabajo a casa. Antes llegué a trabajar tres días seguidos sin dormir. Hubo una vez que estaba fundido, había pasado la noche sin dormir y había seguido todo el segundo día y no había terminado la emergencia, trabajaba solo, hasta que se convencieron que me estaban exigiendo demasiado y cambiaron la cosa, estaba haciendo el trabajo de varios yo solo, o con mi secretaria de aquella época, y como no tenía sillón me tiré en el piso y vino gente de limpieza y se pegó un jabón bárbaro porque creyó que estaba muerto.

Me puse un tiempo que es de 12 horas diarias y no más. Son 12 horas de lunes a viernes y sábado y domingo algo más hago, no mucho. Trato de tener el fin de semana para la familia.

De oficina 12 horas diarias, con adicionales de viajes, reuniones, teléfono, unas 14 o 15 horas por día. Seis días a la semana.

Diarias promedio 12 horas. Semanalmente más o menos 70 o más. Tengo días de vacaciones pendientes. Muchos fines de semana trabajo, viajo muchas veces en fin de semana o feriados, es cuestión de estar 24 horas conectado. Creo que el problema pasa por el número de gente que tiene para resolver el nivel de demanda que hay hacia esta gente.

Promedio de 10 horas y media u once horas por día, hay épocas también. Uno se lleva la computadora a casa y después de cenar uno termina algo. Sábado y domingo en las épocas pico, uno o dos fines de semana cada dos meses, 3 o 4 horas necesito, si no, no trabajo los fines de semana.

Empresa 1 te lleva todo el tiempo, te estás yendo de acá y te quedan un montón de temas pendientes entonces te termina bajando un óbice porque necesitaba conversar ese punto con vos y el sábado a la mañana chequeas para ver como va o le pediste a alguien que te deje el estimado de ventas porque el lunes no venía y el domingo te dejaron ... ojalá pudiera hacer un cálculo, este laburo no es que prendés la maquinita hacés tu laburo y te vas a tu casa, seguís procesando, seguís pensando, todo tu tiempo te dedicás a pensar fuera de la oficina para resolver o para innovar. ¿Un promedio? 12, 13 horas diarias, promedio 65 horas esemanales, aunque hay semanas que no terminan.

Horas de viaje es a full. Salgo a eso de las 8 horas y vuelvo a eso de las 8 o 9 o sea más o menos unas 11 o 12 horas. Trato el in de semana no trabajar nada y dedicarlo a la familia y generalmente lo logro excepto cuando hay algún tipo de presentación o algo especial.

32. ¿Hay períodos del año que son de mayor exigencia de trabajo que otros? ¿Cuáles?
¿Por qué? ¿Cuánto más?

De mayo a septiembre y siempre que venga alguien de afuera.

El período típico cuando se preparan los planes de la compañía, después en períodos de crisis donde es necesario entender que deberíamos estar pronosticando resultados se me vuelve pesado.

Diciembre-Enero-Febrero son los meses de máxima concentración por los procesos corporated. Siempre tomo vacaciones, tengo que estar conectado siempre por teléfono, el año pasado tuve la experiencia de que en lugar de tomarme dos semanas tuve que tomarme una semana. Fui 15 días a Europa y pude ir conectado por teléfono tres veces por día, respecto a otras personas que no se toman vacaciones, yo te diría que se regularizó bastante hace 5 años era mal el Programa, hoy en día de 120 empleados que hay en la división hay 8 personas que tienen vacaciones atrasadas dos de las cuales somos mi jefe y yo, quizás tengamos que tener disciplina también en eso. Una cosa que me llama la atención es que los Directores y los de más alto nivel no postergan vacaciones, justamente ellos se las pueden tomar.

Mi año es parejo.

Sí, por ejemplo ahora Fin de Año por el cierre de ejercicio de la gente.

Cierres anuales, auditores, que generan más trabajo pero no más horas.

33. ¿Cuántas horas semanales promedio dedica a cosas estrictamente personales?
Mencione algunas.

Digamos unas 20 horas. Gimnasio, jugar fútbol, leo mucho, televisión, soy muy familiar, club el domingo.

Pocas. atender a la familia, creo que un subproducto a la intensidad de trabajo previa que vos trajiste a colación es que perdí la costumbre de tener una vida personal en el sentido de salir con amigos y ese tipo de cosas, de manera que mi vida personal se limita a la vida familiar.

El resto del tiempo fuera del trabajo, es decir, el tiempo en la oficina es de la oficina y mi tiempo fuera de la oficina es fuera de la oficina.

Cosas personales es llegar a casa y estar con mi familia.

En función de mi autoexigencia y mi desarrollo interior dedico 3 horas semanales al gimnasio, 1 o 2 o 4 al trabajo comunitario, al estudio 1 o 2 horas. Tiempo a mis hijos a mi señora. Nunca duermo más de 5 o 6 horas.

Los fines de semana cuando no viajo.

No más de 2 o 3 semanales.

El fin de semana y un poco a la noche.

34. ¿Tiene dificultades para cumplir con todas sus obligaciones? (Si responde sí):
¿Cómo las resuelve?)

Sí, creo que tengo una especie de reflejo condicionado por el cual nunca me termino de comprometer con alguna cosa porque depende de si en la empresa me van a necesitar.

No, me he organizado bien y separo las aguas.

A veces, sí. Las resuelvo trabajando. ¿Conoce la experiencia de alguien con exceso de trabajo? A MM. lo encontraron muerto en un hotel, tenía 43 años, a medio afeitarse, un tipo que laboraba mucho. Lo que pasa es que eso no se da con tanta gente, creo que los chicos de ahora no manejan diferente, no se involucran tanto con la empresa como nosotros, creo que lo que hacen es su propia carrera para después mostrar sus credenciales, creo que ellos son los que tienen razón. ¿Ha trabajado varios días seguidos? 48 horas seguidas sin dormir cuando era graboverificador. (relato de experiencia de años anteriores) ¿es por orgullo personal? Depende de la persona, en mi caso es orgullo y la falta de estudio.

No es fácil, trato de resolverlo con esfuerzo con tenacidad y fuerza de voluntad.

¿Laborales? la dificultad es a veces del objetivo que va más allá de lo que uno percibe que el sistema puede dar y sin embargo se pone metas más allá de lo posible.

Creo que ya te adaptaste a este ritmo, creo que no es para cualquiera, las personalidades de los que trabajan en Empresa I son bastante parecidas. Creo que es lo que buscás, si no sería masoquista.

En general no, pero me gustaría tener más horas en el día si pudiera.

No sé si en la mujer en general, pero uno como madre tiene un rollo extra que cualquier profesional y entonces sí, a veces se me hace difícil sobre todo en esta época que es tan demandante con viajes y demás.

35. ¿Qué impacto tiene en su vida personal trabajar para esta empresa?

Mayor autoestima, mayor contención socioeconómica, mayor burbuja eso lo considero negativo.

El reconocimiento de mis amigos, de la gente, el nivel de cansancio tengo a veces un cansancio muy grande en el dormir me impacta a veces. Si bien ahora se pudo regularizar también eso en la antigüedad hubo gente que tuvo infartos y ha habido gente con muchos problemas de salud. Aunque si lo miro es paradójico yo te decía recién que no sentía que me exigía tanto pero creo que la acumulación de responsabilidad y la acumulación de inconvenientes y de problemas y solución de cosas lleva a que mentalmente uno se sature. Me han dado asignaciones sobre otros países que antes no tenía y realmente trabajar en forma virtual con otros países a veces es muy complicado son profesionales de mi mismo nivel a los cuales por definición de funciones tienen que reportar a mí cosas que yo entiendo que ellos deben sentirse en una situación compleja porque dicen “¿por qué tengo que hacer esto si yo tengo el mismo nivel de responsabilidad?” pero bueno se definió de esta forma. No es que haya menos gente porque antes estaban efectivos y ahora están temporarios y el trabajo se hace lo mismo, creo que los niveles no en los restantes países pero aquí que manejamos varios países a cargo el nivel de responsabilidad creció tanto que el manejo de estas situaciones virtuales que hay en las funciones, que tienen que reportarse con otro y tienen que hacer lo que yo les pido, son funciones matriciales y a veces te puedo asegurar que a pesar que hace dos años que estamos con las funciones matriciales es muy complejo poder definir las y hay que estar constantemente redefiniéndolas. Te parece que hay gente que disimula y la procesión va por dentro? Conozco gente que piensa que todo esto es muy demandante, muy extenuante, que demanda mucho nivel de criterio y de concentración . pero que muestra que está todo bárbaro que está todo en orden. y quizás por eso yo puedo tener la impresión de que nadie se está matando. ¿Es una norma tácita decir que todo está bien y soy un héroe? No creo lo del héroe, mi criterio es que hay mucha gente que no se mueve por que el mercado laboral está muy cerrado y que dentro de todo tienen muy buen salario. Si ese mercado laboral se abre y los salarios que ganan en esta compañía los pueden ganar afuera mucha de esta gente se iría.

Me siento bien, orgulloso. ¿la razón de tanta exigencia y demanda? Eso nunca lo voy a entender, creo que son parte del show que tiene que hacer una empresa como Empresa I presionada por el establishment. ¿Consecuencias sobre la salud/familia? Ví pasar mucha gente que repercutió en familia, gente que ha enfermado. Tuve compañeros que la pasaron mal temporalmente, es como si la compañía te apreta hasta que te ve mal y luego te suelta. Creo que no es parte de la filosofía de la compañía, pero creo que los Directivos saben que hay gente que lo hace y no hacen nada para evitarlo. Ocorre no solo en nuestro país, ocurre en el extranjero también. La compañía maneja al Directivo o al Gerente como a un operario y eso está de más y tendría que darse cuenta con el perfil de competencias que el tipo ... ese tipo no labura porque lo presiones sino porque sabe lo que quiere y le gusta lo que hace, no tenés necesidad de tratarlo como a un operario. Esto lo ví en muchos lados no sólo en la compañía.

Para mi vida personal por un lado la valoración, la valoración general que hay por trabajar en esta empresa. por otro lado el desgaste y esto se verá en el largo plazo la procesión va por dentro. Implica comerme muchos nervios, mucha tensión y hay mucha gente que no lo dice por temor a quedar mal “a ver si piensas que soy flojo”, esa es

otra de las pautas de aquí dentro: hay que ser fuerte y corajudo y bancarse cualquier cosa y de repente veo que hay gente que la cambian de país o de posición prácticamente sin comerla ni beberla.

No lo quiero poner ni como positivo ni como negativo pero el hecho de que la marca sea tan fuerte está presente bastante más que otra compañía en tu vida diaria, hasta en la pavada de ir al supermercado porque el producto está presente y más si estás vinculado con como debe lucir ese producto en el mercado. Entonces tiene un alto impacto. Tenés todo el tiempo la oportunidad de que esté presente, está en vos decir "bueno, ahora estoy en otra cosa". He tenido que postergar las vacaciones porque una cosa que las define es el trabajo y otro las cosas personales y cuando uno empieza a sumar restricciones dar con el momento óptimo no es fácil. Yo tengo la sensación de mejor lo postergo y termino esto y voy después y aparecen otras cosas, y es permanente esta sensación. ¿otra repercusión? Gracias a Dios creo que solamente el cansancio.

En mi vida personal, en términos personales el impacto que tiene es la manera... como tendría cualquier laburo. ¿alguna experiencia donde llevara al máximo su capacidad laboral? Este año entre marzo y agosto que todos los días analizando todo el plan de contingencia por la crisis tenía que estar todas las semanas replanificando y reorganizando. ¿Consecuencias físicas? Colesterolemia. Eso fue una gran enseñanza me hizo ver que yo estaba priorizando mal las cosas de mi vida que ya en marzo voy a cambiar, voy a ser más hábil al encarar el proceso. ¿Conocés gente que le haya impactado en su vida personal? Sí. Tiene que ver con situaciones de salud de la gente. No importa el nombre pero hay mucha gente en esta empresa que -no sé que vino primero si el hecho que trabajan acá o su mala relación con su familia primaria- pero hay mucha gente que pasa más horas acá por que pasa más horas acá porque no quiere pasarlas en su casa, eso es obvio.

Alto impacto porque tanto mi hijo como mi esposa, por el prestigio de Empresa I es como que se sienten respaldados. esto es muy importante. Mi hijo -tiene 20 años- cosa de borrego, dice: "mi papá trabaja en Empresa I" y me lo hacen sentir.

El tema salud no lo podés evitar ni acá ni en otras compañías ni siendo taxista. ¿conocé gente? Sí (nombra a alguien) me cuidó, dejé de fumar, intento preservarme, hice cursos de Meditación Transcendental y trato de dejar el trabajo en la oficina.

Altísimo- Por ejemplo que aún soy soltera.

Primero Empresa I, después la familia.

Impacto positivo por las cosas de Empresa I que ya hablamos antes y te da la posibilidad de hacer y estar en donde crees que es mejor para ti y para tu familia.

IV. Cierre

36. ¿Cómo cree que va a ser su escenario de trabajo dentro de tres años?

Más flexibilidad todavía, más responsabilidad. Ambiente espero que sea parecido al que hay hoy acá.

Estoy en una etapa de mi vida donde mi aspiración es dejar algún tipo de herencia de manera que mi aspiración va a ser que esté haciendo algo lo suficientemente interesante para la compañía me diga no, no te tomes la jubilación.

Por lo que yo especulo puedo llegar a ser más tranquilo pensando en que en tres años voy a tener mucha más experiencia sobre lo que estoy haciendo y voy a tener más al mando, el hecho este de haber tomado más países a cargo ya va a estar la gente resignada a que las cosas las tiene que hacer así: se pierde mucho tiempo, se gasta mucha energía en discusiones de cosas que no tendrían que discutirse como por ejemplo hay que mandarlo y es así porque es así y punto no se puede discutir. Creo que va a ser más tranquila.

La presión va a ir en aumento y los recursos cada vez más escasos, exigencia cada vez mayores, por la edad que tengo no sé como se va a manejar la compañía si me van a dar la jubilación adelantada.

Si yo me pongo como Empresa 1 me digo ¿me conviene tener a un tipo como Fulano? ¿va a seguir teniendo esa energía? Hay que zafar hasta los 55 años. Si yo fuera Empresa 1 creo que buscaría una persona joven.

Más complejo, con más dificultades, con cosas más sofisticadas, espero que sea un nivel jerárquico más alto aún.

Mejor. Soy un tipo que me tomo las cosas muy a pecho, no me despego de las cosas es una parte de mí que tengo que cambiar porque si se cumple el Programa de retiros me voy a tener que retirar y me quisiera ir bien y tranquilo.

A no ser que haya alguna oportunidad en el exterior, en nuestro país estoy en lo más alto que puedo llegar y soy conciente de ello. ¿conoce /tiene experiencias de impacto sobre la salud? Cuando entré tuve problemas de sueño que a veces todavía tengo (inaudible) dice algo de gente infartada: hay como una historia o el mito de la gente infartada.

La verdad ni me lo imagino, es todo tan cambiante.

Quedándome en la actual división no va a ser muy diferente a lo que es hoy porque la realidad local va a llevar más tiempo en volver a ser lo que era. Pero existe la posibilidad de ir a otro lugar pero no sé si es factible, no veo grandes cambios.

La verdad no me detuve porque estoy como pasado en el corto plazo.

37. ¿Hay algún otro dato que quiera aportar?

Trabajo en un sistema que como todo sistema piramidal es duro y el tema de la flexibilización del año 2000 hubiera movimientos... en el reclutamiento tenemos muy altas expectativas y los terminamos frustrando y se terminan yendo. O por ejemplo, "X" no tiene interés en proyectarse y está bien que así sea, genera un ambiente fantástico, es especial para ese puesto, pero no voy a poder conservarla porque no puedo mantener a una persona que no tenga proyección de futuro.

Estamos en Argentina y eso hace que las compañías puedan no tener una política clara respecto a la explotación del empleado. Hay una tendencia en Argentina que las empresas en general exploten a los empleados más de lo debido y Empresa I en cierta forma está un poco metida en esa corriente (la vida privada de los empleados es importante). En Estados Unidos dan XXXday?? en los hechos me da la impresión de que se trabaja medio día menos, acá O.K. puede ser que se tomen este día pero se sobrecarga a los días de trabajo previo para hacer de todas maneras todo.

No veo una gran comunicación. No veo una política clara después del Proceso de Reestructuración. No se habló más del tema. Antes había más reuniones, más charlas. Ahora es más fría yo extraño eso de pasar por las oficinas y no creo que sea conciente hacerlo, es inconsciente, se dio así. ¿Te gustaría que tus hijos trabajen en Empresa I? No me gustaría que trabajen en sistemas, que lo que hagan lo hagan con ganas y quieran al lugar donde trabajen.

Básicamente hay que considerar que el modelo que hay detrás de esto se puede dar en tanto y en cuanto quienes trabajamos en esta compañía tengamos una fuerza de voluntad y una capacidad de reaccionar al alto nivel de demanda y de exigencia. Creo que estas compañías pueden triunfar por su gente, se da algo raro porque se dice lo más importante es la gente y somos nosotros quienes llevamos adelante esta compañía y hay un juego entre perverso y no perverso porque nosotros usufructuamos de estar en esta compañía pero creo que es como que estamos obnubilados y no nos damos cuenta y no es que seamos tontos creo que lo necesitamos a este trabajo pero es como un juego que se da donde damos – damos y damos y la compañía nos exige – nos exige y nos exige. Y es como hago para sacarle un poco más de jugo al limón y este limón termina teniendo un poco más de jugo. Creo que uno no se da cuenta hasta que no sufre las consecuencias. (...) creo que no hay otro camino, es como que uno entró en una rueda y es muy difícil salirse de esto, creo que esto es lo que sucede, que no están los mecanismos de amortiguación para que la gente se sienta parte de esto. Hay mucho show off hacia afuera. Hay mucho quedar bien con el jefe. Hay mucho mostrar que uno es inteligente y tiene potencial. Creo que los diferentes documentos organizacionales tienden a mostrar una realidad que no es, un estado deseado una situación proyectada que no es la real. Uno dice "si en otros lugares es peor" y acá es un lugar deseado, es el lugar al que mucha gente aspira a llegar, y daría cualquier cosa por estar acá adentro y finalmente hacemos cualquier cosa estando acá adentro por permanecer y por crecer y por seguir en este tipo de compañía. Quizás esto es así por tener que responder a estándares internacionales y ¿cómo voy a decir que no puedo hacerlo?. Así son las reglas.

No. Creo que me parece muy necesario y antes no lo tenía tan en la cabeza como en este período, que las grandes compañías en el mundo –que después terminan liderando

al resto- se cuestionen este tema de la conservación de una razonable calidad de vida compatible con las exigencias que tienen que serias, que tienen que ser de alta responsabilidad. Tiene que haber gente que se dedique a estudiar esto y a compatibilizarlo mejor porque creo que si no, si el determinante es solamente el crecimiento personal de los ejecutivos y las ejecutivas y hacer más dinero y tener más poder sin pensar en cómo eso impacta en la familia y luego se expande en la sociedad creo que es un peligro que estamos trabajando y que nos tomamos el trabajo en serio. Creo que deberían esforzarse los líderes de las grandes empresas en compatibilizar la vida personal y laboral. Es triste ver gente que porque es invitada a retirarse de una empresa, más allá de la tristeza desde el punto de vista económico y las responsabilidades que tienen, que se queden como anulados como personas. Es triste. Es una laguna enorme en términos ... como persona. Está muy bien trabajar, que te reconozcan que te paguen bien, pero hay una parte en el camino de esta gente a la que le sucede esto, que primero es un ser humano una persona que tiene un determinado trabajo pero que no es esa persona que se trabaje y nada más que eso. Creo que hay mucho de ambición. Creo que ayuda el tener valores fijos en el sentido de valores inamovibles que son trascendentales y no se negocian. Porque si todo se negocia afecta a uno como ser humano, si todo se negocia. ¿qué lleva a la persona a quedarse? ¿cuál es la causa, la raíz? Yo creo que las compañías piden pero creo que ese pedido se mezcla con tipología de gente que por ahí por carencia de estos valores o como queramos llamarlos a los valores personales, y va generando un permanente deseo de trascendencia en el mercado operativo laboral y la gente se va entusiasmando.

Hay mucha desigualdad en lo que la compañía le reconoce a la gente por su delivery profesional. No se condice lo que la compañía te demanda con lo que te devuelve, más allá de que el clima laboral está todo bien.

Más que nada tengo la experiencia de haber trabajado casi 10 años de forma independiente con todo lo bueno y todo lo malo del '86 al '92, 6 años. Y estando de vuelta de este lado el que uno diga 'me voy a independizar' es una fantasía, es muy exigente y todavía más exigente que trabajar para la compañía el pensar que el 100% de lo que uno hace depende de uno y la cantidad que uno puede hacer es igual a la cantidad de horas que tiene un día, uno puede potenciarse sobre una estructura pero es la que uno erige y es una fantasía uno puede ser mucho más rico o mucho más pobre.

Creo que yo laburé bajo presión y no tuve problemas, te cuesta dormir si tenés un quilombo o me cuesta disfrutar un fin de semana si no tengo un tema cerrado o hay un tema que me preocupa demasiado y no le encuentre la salida, creo que me quita concentración en lo particular si tengo pendiente algo.

Sí, respecto a los Valores. Empresa I tiene un renombre a todo nivel, a nivel personal, a nivel consumo, a nivel empresario, un renombre importantísimo, creo que me desconcierta el hecho de ver que hay cosas que no cierran con esa imagen, diversity en determinadas cosas pero en otras no, por ejemplo los discapacitados. No me termina de cerrar. Y el tema de los empleados y a la vida de los empleados ese mismo mensaje que le da al consumidor, yo quiero que Empresa I forme parte de mi vida familiar y mi familia forme parte de Empresa I, quiero más integración en ese sentido y creo que esa es la imagen que tiene de joven, de flexible, y en determinado momento eso no se da.

Lo de diversity tiene que ver con la compañía, no con el jefe o el liderazgo, lo de la familia. Yo no puedo hablar por Corporated, yo puedo hablar de Argentina y en Argentina en general no se le da cabida a la familia, los eventos y los regalos son para los empleados.

Comparando con la otra compañía en la que trabajé (de origen Europeo): más trabajo "multifunción", menos foco, más estructura "verticalista", más cantidad de horas por día de trabajo, más "formalismos", más "estructuración y modelización". Acá se está desarrollando en los últimos años algunos conceptos de RRHH que ahí están establecidos hace años. En Performance Management, ahí es más genérico, acá mucho más preciso. Ahí se trabajaba con un proyecto. acá con múltiples proyectos simultáneos. Mucha cultura de la urgencia acá

Respuestas a la entrevista al Director Médico de Empresa I

E: Voy hablando con gente que no se atreve a decir, en las compañías hay cierto grado de depredación. Lo que mejor ilustra es cuando "X" dijo que estamos subiendo por una escalera mecánica que baja.

Dijo la verdad. Se le escapó la verdad al final.

E: Hay ciertas problemáticas que están y no se dicen, cuanta gente hay, de forma oficial, que toma tranquilizantes o algún tipo de medicamento para estar más tranquilo?

50% lo declara.

E: Qué porcentaje de gente pasada de trabajo hay y hay ciertos síndromes o síntomas?

Más.

E: Cuáles son las manifestaciones clínicas?

Varias: síntomas psicósomáticos: bajada de presión, náuseas, vinculados con la presión de trabajo, la mayoría son psicósomáticos. Seguramente vinculadas a la presión del trabajo, a la competitividad. No sé si la competitividad es sana o está creada así de arriba para abajo que nosotros creamos la competitividad esa.

E: La angustia dónde está generada?

A nivel de fobias, angustias. La angustia está generada por la presión que sienten que hay sobre ellos.

E: Cuánto hace que estás?

Hace 17 años

E: Si lo ves a lo largo del tiempo esto mejoró, empeoró?

Empeoró te diría hace 6 años.

E: Vos tenés contacto con 100% de la gente acá, de todos los niveles.

Lo psicósomático lo expresan todos, uno lo expresa con lumbalgia, el otro lo expresará con acidez, el otro lo expresará con baja presión...

E: Tenés algún caso donde la salud estuvo realmente en juego?

Sí, cosas cardíacas.

E: Hay algo que podamos hacer y no estamos haciendo para amortiguar los efectos?

Es difícil, porque es bajando la presión, y lo que decían el otro día es que hay que meter más presión, es terrible. No me sorprendió porque habitualmente termina así sus discursos, la segunda parte es con palos. Ahora si baja de ahí para abajo, muchos compraron eso y también pretenderán según así con la presión. La gente está cansada, la gente está cansada, pero sigue. :

E: Eso te iba a preguntar: cuál es el motor que hace que la gente siga adelante?

Mirá, hay varias respuestas. Para un determinado nivel es el miedo a perder su trabajo. A determinada edad es miedo a perder su trabajo los mayores, los más grandes de la compañía es miedo a perder el trabajo, cuentan los días para llegar a la edad para jubilarse. Tenemos que llegar a 62, 62 es el número mágico. En el nivel del medio seguramente es económico. En el nivel de los muchachos porque es el trabajo. Yo percibí la falta de honestidad con la camiseta, tal vez el quiebre de las dos reestructuraciones hicieron que la gente dijera no sé realmente... vos antes escuchabas a los viejos "es lo más grande que hay" y "aguante esta botellita" y esas cosas.

E: Vos me hablaste del síndrome del domingo a la noche y de presentismo patológico, la gente que viene a trabajar enferma.

Sí, el síndrome del domingo que ya se transformó en el síndrome de todo el domingo. El domingo se transformó en un mal día porque el lunes tiene que venir acá. Y el presentismo patológico que se da mucho. Acá tengo dos cosas que son graves: una es el presentismo patológico, el tipo que viene aunque esté enfermo porque tiene obligaciones que hacer, tiene obligaciones que cumplir. Si no voy el lunes, mañana martes son dos cosas que tengo que hacer. Lo peor es cuando viene alguien al consultorio y le mando "andate a tu casa" y no se va. Pero andate que yo hablo con tu jefe, no, que tengo que terminar, y está con fiebre y se pone más grave todavía.

- E: Por qué es? El temor a parecer "flojitos"?

Acá hay mucha cosa, mucho objetivo, mucha performance, todo ese tipo de cosa establecida y comprometida para que cada uno llegue a determinada etapa o determinado objetivo, es presión es sobre todo presión y es para todos (...) viven atemorizados por la presión y cualquier pavada es problema. Y las secretarías, que es otro nivel que no tiene tantos objetivos, viven atemorizadas. Atemorizadas por la presión que hay sobre sus jefes. Aparentemente sería población más tranquila y sin embargo me llaman y si no me encuentran por ahí me llaman diez veces porque quiere saber algo de la farmacia, no me llaman porque internaron a alguien me llaman por una boludez pero es tal esa tensión que viven esa tensión que tienen que cualquier pavada termina siendo un gran problema.

E: Hay épocas del año o es más o menos una curva normal?

Es la curva normal, este año fue especial pero el país estuvo así.

E: Hay algún tipo de droga...?

Para poder mejorar su performance pero no abiertamente.

E: Vos ves casos que van al borde de quebrarse?

Bastante gente. En esa escalera corriendo para arriba.

E: Y en las familias impacta esto?

La familia es una gran separación con lo que pasa acá adentro. Yo hablo con las mujeres, yo creo que salen de acá y no lo llevan a la casa, llevan el silencio, el embole, pero no llevan el problema, no creo que lo compartan.

E: También trabajan muchas horas acá, quedan pocas horas para estar en la casa. Promedio 10, 11 horas.

Trabajan muchas horas acá, a veces haciendo cosas que creen que son útiles y otras haciendo cosas que saben que son inútiles, porque se las piden. El consultorio muchas veces es como un confesionario, la gente va y dice que el consultorio está para eso.

E: Hay algún elemento que vos digas mirá este tema está aflorando, se percibe esto? Porque es como el termómetro de lo que está pasando acá.

Ahora está dando vuelta como chimento que se viene otra reestructuración. Yo no sé de donde salió eso, lo que pasa es que hay tantos cambios que la gente percibe que se viene otro y eso está generando angustia.

E: A ver si hay como una curva normal: la gente percibe que está mal, que está angustiada, etc. Empieza a no encontrar recursos internos y ahí va al médico a pedirle "qué puedo hacer ante esta situación?"

En general te vienen con una patología que es somática y si te ponés a ver llegás a que está expresando somáticamente otra cosa. Yo a veces trato de evitarlo, y trato la sintomatología porque si no me meto en una rueda psicológica.

E: Dónde surge? Piden ansiolíticos?

Ansiolíticos. Habrá un sector que toma antidepressivos.

E: Se da más en alguna edad?

Se da en general alrededor de 35 o 40. La gente más joven lo canaliza por otro lado: el deporte, la gimnasia.

E: Ahora si vos hablás que es un 20% del total, sobre la población de 35 para arriba debe ser un poco más.

Si. En general vienen y te piden el Alplax, el Rivotril, el Lexotanil, que son tranquilizantes y el Rivotril es antidepressivo. Y a cualquier nivel, te hablo de Gerentes y de Directores.

E: A medida que vas tomando es como que te va quedando corto?

Siempre la dosis te va quedando corta y vas aumentando. Vos imaginate por ejemplo como será el tema de tensión de la compañía, lo que influye la tensión laboral: yo los días lunes veo 20 personas y después el viernes veo 2. El lunes es el tema.

E: Y los domingos te llaman o vienen acá el lunes?

Me llaman el domingo por determinada cosa. Son los que están más arriba, los que demandan. No lo descubrí por inteligente sino hablando, es la angustia del domingo.

E: Y a más alto nivel mayor patología?

A más alto nivel los requerimientos suelen ser más solapados porque no se permiten esa debilidad entonces suelen ser solapados, me cuentan "me pasó esto o me pasó aquello" Después hay una banda de nivel que no participan de esto, que lo llevan adentro, que yo se que lo canalizan por otro lado, van a otro lado, pero no se permiten ir con el médico de la compañía, "a ver si éste se entera y comenta".

E: O sea que si vamos a porcentajes reales a lo mejor llegamos a 50%.

50%. La tensión, sacá los jóvenes profesionales, sacá las secretarias, las temporales, algunas otras no, los demás participan todos. De una u otra manera participan todos. Es un problema de toda la gente. Cuando veo en el diario o festejamos "somos la primera en esto, la primera en aquello" digo pero qué dejamos en el camino, cuanta vida dejamos, cuanta cosa dejamos, familia, cuanta cosa dejamos y festejamos los resultados de la empresa pero el costo humano no está valorado.

E: Vos que conocés otras cosas, hay costos familiares? Gente que percibas que esto lo lleva a deterioro de vínculos familiares?

Me da la impresión de que separan. La negación. Van a la casa y separan. Lo cual me parece sano porque llevar esto a la casa...

E: Hay alguna otra sintomatología que sea consecuencia directa de todo esto?

Son suma. Lo común son las contracturas en el cuello, tenés un montón, son todas psicósomáticas: "qué hiciste, jugaste? No. Un mal movimiento? No."

E: Ahora es que el cuerpo responde a esa tensión.

Esto es como la úlcera, viste? La úlcera no la tiene quien quiere sino quien puede. La gente elabora mecanismos de defensa, alguno hace deportes, algunos tratan de salir

para otro lado y están los que viven pensando constantemente en Empresa I, son tipos que está domingo a la noche pensando o "no dormí anoche pensando en el tema este".

E: Y de sueño?

El 50% tiene problemas de sueño. Es más. Y el problema de sueño es un problema de ansiedad, es no poder dormir. Yo creo que es un problema de depresión. Tengo miedo que acá creamos una competitividad medio feroz. Yo no sé si acá hay un techo parabólico que atrae a este tipo de personalidades, pero estos tipos no eran así. Creo que entraron todos siendo emocionalmente estables y hoy son todos emocionalmente inestables. Y si no llevalo a lo opuesto, cuando vamos a los campeonatos de fútbol todos reaccionan y no puede ser, ahí te está demostrando en lo lúdico –que es ideal- todo lo que tiene guardado lo que tiene reprimido en lo lúdico explota, sale todo: "ojo con lo que me decís que soy un gerente" , jugando al fútbol. O el que se agarra a trompadas, cuando acá es un tipo que camina mirando al piso. Acá lo fácil es identificar el problema, hacer el diagnóstico, pero qué hacemos?

Cuadro de entrevistados Empresa II

<i>Sexo</i>	<i>Edad</i>	<i>Puesto</i>	<i>Mayor Nivel de Estudios</i>
Masculino	28 años	Gerente Análisis Económico	Master
Masculino	35 años	Gerente de Logística	Master
Masculino	32 años	Gerente	Master
Masculino	31 años	Brand Manager	Universitarios
Masculino	34 años	Gerente de Cuentas Especiales	Universitarios
Masculino	33 años	Gerente de Servicios al Cliente	Universitarios
Masculino	31 años	Gerente de Marketing	Universitarios
Masculino	31 años	Gerente de Marketing	Universitarios
Masculino	36 años	Gerente de Desarrollo de RRHH, Empleos, capacitación	Universitarios
Masculino	36 años	Gerente de Ventas	Master
Femenino	29 años	Gerente de Marketing	Universitarios
Femenino	32 años	Gerente de Marketing	Universitarios
Masculino	30 años	Gerente de Logística	Universitarios
Femenino	29 años	Brand Manager	Universitarios
Femenino	32 años	Gerente de Marketing	Universitarios

Entrevistas a Gerentes - Empresa II

(Respuestas consolidadas)

Para el relevamiento de esta información se estableció contacto con gerentes de diversas áreas de Empresa II.

La actitud de las personas ha sido abierta y de colaboración sosteniendo un diálogo fluido. Las entrevistas fueron grabadas y luego desgrabadas literalmente a fin de rescatar la riqueza de las respuestas. Las entrevistas se realizaron en el ámbito de Empresa II.

La guía de pautas para las entrevistas donde se obtuvieron las respuestas sobre las cuales se realizan las consideraciones que se incluyen a continuación, se encuentra en el anexo. Los siguientes ítems se presentan ordenados según la secuencia de la mencionada guía. Aparecen subrayadas las preguntas y/o intervenciones del entrevistador.

I.- Sobre la empresa

1. ¿Cómo caracterizaría, brevemente, el actual escenario cotidiano general en su empresa y cómo cree que **impacta** en su ámbito específico de trabajo?

- Del escenario cotidiano rescato la cordialidad del trato entre las personas, más allá de su jerarquía. Considero fundamental el respeto por el prójimo. También poseo libertad para realizar mis tareas y se me evalúa según los resultados. Eso deja en mis manos la fijación de prioridades y la utilización eficiente de mi tiempo. Por otro lado, la mayoría de la gente se muestra distendida (no quiere decir que no cumpla con sus responsabilidades) lo que mejora el clima de la organización.

- De alto dinamismo, rápidas decisiones pero siempre con una estrategia de negocio. El ánimo y energía de la gente también refleja los vaivenes del país.

- Lo definiría como inquieto. No en el sentido de nerviosismo, sino de constante dinamismo y replanteo de las situaciones y relaciones de variables. En mi ámbito específico de trabajo, creo que requiere mayor flexibilidad, paciencia y mayor capacidad de asumir el replanteo de definiciones.

- La crisis del 2002 impactó de lleno en el plano personal de toda la gente empresa, alterando conductas en el plano laboral, como ejemplo de esto creo que se pueden mencionar dos comportamientos que se destacan:

- Positivo: la solidaridad. La idea de que apoyarse y brindar apoyo era una de las únicas opciones que teníamos para sobrellevar la crisis fue creciendo a lo largo del año*
- Negativo: la pérdida de foco. La suma de los problemas personales de cada uno con los continuos cambios de contexto afectó la productividad de la gente.*

- El clima de trabajo es bueno a nivel, los hechos ocurridos en el año 2002 impactaron fuertemente sobre la gente y los mercados. El set de crisis tanto en el negocio como en la gente perdura, lo que no impide que la compañía haya salido.

- Yo creo que el ámbito de la empresa la separaría: cómo estamos adentro y cómo nos vemos afuera, porque adentro estamos generando mucho movimiento con muchas reuniones tratando de generar cosas que tengan impacto en los consumidores. Es un escenario muy competitivo por suerte, eso nos mantiene con mucho dinamismo y eso ¿cómo me afecta a mí? Tenemos que resolver muchas cosas muy rápido y con mucha certeza. Salís de reunión en reunión y en cada reunión salís con algo para hacer. Hay veces que te sorprende la cantidad de cosas que estás haciendo al mismo tiempo, eso es algo bastante sorprendente. Salís de una reunión donde definís el precio de una marca, te metés en otra reunión donde hablás del personal que tenés que tenerlo motivado y en otra reunión como mejoramos el portafolios de tal categoría, y así... tenés una diversidad de cosas que es lo que hace más interesante el trabajo donde estamos ¿no? Pregunta: ¿Lo hace más interesante o de exigencia extra? Creo que las dos cosas, porque cuando se frena un poco el trabajo creo que nos aburrimos, es ilógico... es paradójico más que ilógico, cuando estás con mucho trabajo decís quiero un poco de descanso y cuando estás con descanso quiero un poco más de actividad, es un poco esa paradoja que no sabés bien lo que querés. Nos gusta el dinamismo. Es una empresa a la que le gusta el dinamismo estar continuamente activo y resolviendo cosas.

- Hay un claro foco en llegar a los objetivos de negocios hay un ambiente muy bueno de trabajo, hay un proyecto de calidad de vida vigente con horario flexible, salidas que la gente pueda hacer cosas después del horario de trabajo como gimnasio, clubes, cine, teatro, eso genera un clima muy bueno. Pregunta: ¿Del Programa de Balance vida laboral – vida personal cuáles son las acciones que efectivamente se desarrollan? Hay un modelo que incluye pileta climatizada, canchas de fútbol, descuentos en las entradas al cine, al teatro, minivacaciones de turismo, alquiler Blockbuster ida y vuelta desde la oficina, un espectro muy amplio entre deportes, turismo y recreación, como para que la gente pueda hacer cosas todo el año. Autoadministrar el tiempo de trabajo todavía aquí no hay, pero hay casual wear todos los días del año.

Hay un clima de mucha libertad, si bien hay jerarquías, las jerarquías no se notan demasiado en términos de que hay una cordialidad muy grande entre jefes y empleados y hay mucha autonomía de trabajo, cada uno sabe cuales son los objetivos acá no hay pressing sobre "¿che, cumpliste con lo que tenías para mañana?" cada uno se maneja bastante solo.

¿Impacto en mi trabajo? Para mí es uno de los valores más grandes porque mi posición en Management Development a mí me miden por en qué medida yo recluto la mejor gente del mercado y de alguna manera de boca en boca se va trasladando en el mercado vos calculá que el último plan de Jóvenes Profesionales publicamos el aviso y se postularon 25.000 personas, tomamos a 33. Eso es porque hay una imagen muy fuerte sobre que pertenecer a esta compañía además de que es una escuelita que te enseña, hay un clima laboral, la gente se desarrolla temprano, entonces desde mi posición es un activo fantástico tener gente acá adentro con ese nivel de compromiso con la empresa y que tiene que ver con la personalidad, con las competencias: liderazgo, etc.

- Muy dinámico, competitivo y demandante de resultados de corto plazo.

2. ¿Cómo piensa que caracteriza la empresa en la que usted trabaja a la competitividad de hoy en día?

- Ser los mas elegidos por los consumidores siempre porque ofrecemos una excelente relación precio calidad en nuestros productos llegando a esta relación respetando todas las leyes, respetando a la gente que trabaja y manteniendo una ética corporativa.

- Como una necesidad para asegurar el crecimiento

- La considero como una de las que lidera el cambio. Tanto por los niveles de inversión (apuesta positiva) como de diversidad de planes y actividades.

- La competitividad fue, es y será una característica que corre por la sangre de toda la gente de la compañía.

- La empresa está migrando desde una cultura histórica de empresa "social" (bien en los aspectos sociales, sin tanta presión sobre resultados) a una empresa "comunitaria" (fuertemente orientada a resultados y bien en lo social). Probablemente la migración no va a ser del todo fácil y en el camino no todos van a sentirse a gusto. La capacidad de adaptación cultural y de dar efectivamente los resultados va a ser clave para subsistencia en la empresa.

- Altamente competitiva (quizás hasta líder) en lo que respecta al profesionalismo de la gente, las marcas y la compañía en general.

- Yo creo que la competencia dentro de la empresa yo no siento realmente una competencia feroz. Es una empresa que nos cría desde muy chiquitos, yo entré a los 16 años tengo 31, es como que se forma una familia en mi casamiento casi la mitad del casamiento era la empresa. Eso lleva a que las relaciones son muy buenas y no es que yo estoy compitiendo con otros gerentes de Marketing a ver quien consigue otro puesto, la verdad que las relaciones son muy buenas y la competencia la tenemos más hacia fuera, hacia los competidores. Eso implica ver que hizo el competidor y ver como yo lo hago mejor para superarlo, porque tenemos competidores muy buenos. Dentro de la empresa siento todo muy armonioso, hay un trabajo en equipo que desde chicos nos vienen inculcando eso y creo que se formó bastante bien.

Para mí la competitividad es buena y necesaria ¿en qué consiste? Para mí ser competitivo significa ser innovador permanentemente, tener objetivos de mediano y largo plazo o sea no vivir sólo el día de hoy, significa ofrecer productos confiables a la gente y que satisfaga las necesidades del consumidor. Y tener dentro de Argentina empresas que compiten con nosotros nos obliga a no dormirnos y no quedarnos en la zona de confort y estar constantemente buscando posibilidades de pasar la línea para tener cosas nuevas, lo cual es parte de encender la llama para que este fuego siga creciendo.

3. ¿Qué cosas tiene que hacer usted para responder a ese perfil de competitividad?

- *Ser creativo para hacer las cosas mejor día a día, asumir los objetivos desafiantes y hacer todo para conseguirlos respetando a todos con quienes trabajo.*
- *Agil adaptación a los cambios y proactividad para generar oportunidades.*
- *Ser mas flexible, pero actuando con convicción aun en decisiones que años antes me hubieran parecido imposibles / muy difíciles de asumir.*
- *Imprimir una mayor motivación a mi equipo para ayudarlos a capear el temporal.*
- *Adaptarme a las nuevas reglas de premios y castigos en base a performance, habilidad para administrar las relaciones interpersonales con gente a cargo, jefes, pares bajo este esquema (frustraciones, coaching, etc.) Como contrapartida exijo especial cuidado en la justicia de las decisiones y definición de criterios en blanco y negro.*
- *Proactividad puede ser una palabra, estar adelante, nosotros decimos que probablemente tenemos uno de los mejores herramientas en RRHH. Hace dos años que se empezó a hablar de competencias, management por competencias, nosotros la lanzamos en el '97, entonces de alguna manera una de las actitudes nuestras fue siempre ser proactivos y ver los primeros así como en Marketing en inglés se llama leading edge uno es el que lidera también la idea nuestra en RRHH es hacer eso por eso estamos avanzando en algunas cosas hacia el futuro que tienen que ver con el desarrollo de teams virtuales por ejemplo acá hay gente que no pertenece a Argentina y tiene a sus jefes en Méjico o Brasil y trabajan virtualmente los 365 días del año, nosotros tenemos un proyecto de cómo desarrollar competencias en teams virtuales, estamos desarrollando el carrier path o sea cuál es la secuencia lógica que cada persona debería tener en cada uno de los procesos para crecer y llegar a nivel de Director, mezclado con lo que es diversidad. Con lo cual la proactividad y estar delante de la rueda es la caracterización más grande.*

4. ¿Qué consecuencias laborales y personales tienen para usted?

- *En lo laboral es un desafío permanente, mientras que en lo personal me trae muchas satisfacciones y tan bien, como negarlo, algo de presión.*
- *El tiempo laboral que intercede en mi tiempo personal, la sensación de tormenta permanente y de la falta de tiempo para a veces ver mas allá.*
- *Desafíos que estimulan mis capacidades y habilidades*
- *Hoy mas que nunca es difícil disociarlas. En realidad creo que se traduce en una mayor presión y ansiedad, y esto es un factor negativo en ambos aspectos de la vida.*

- *Hay dos consecuencias fuertes, una es interna cuanto mejores acciones hacés mejor porque considera la empresa, estamos siendo una empresa resultadista para mí es un perfil más americano que un perfil europeo. Estamos yendo más a resultados están pudiendo mucho crecimiento y profit al mismo tiempo. Y nos están evaluando generalmente cuando se evalúa un puesto se dice a ver que hizo esto-esto-esto y como resultó esto-esto-esto, con lo cual traccionar batir a los competidores es un track record importante, no? Por supuesto tengo que ganar... yo siempre digo: soy de Boca y hay dos cosas que me interesan: que gane Boca y que pierda River, son dos cosas importantes, quiero que Empresa II crezca por supuesto y cuanto sea en mayor desdemedio de la competencia por supuesto mejor. En lo personal, implica la satisfacción del llamado de 4 o 5 consultoras en el año porque quieren conocerte porque escucharon de vos y quieren saber que es lo que hiciste, es una satisfacción personal muy fuerte empezar a ser conocido en el ámbito marketinero.*
- *Desde el punto de vista laboral la consecuencia es que creo que estoy trabajando en una compañía first class, claramente. A nivel personal tengo una sensación de crecimiento personal, un crecimiento personal exponencial, tenemos cursos nacionales, internacionales, acabo de venir de Londres con lo cual te abre la cabeza, para mí la amplitud mental es enorme.*
- *Laborales: menos tiempo para pensar el largo plazo y para maximizar los resultados del equipo extendido. Personales: menos tiempo en familia. En resumen, hoy corremos más riesgo de perder de vista lo importante por atacar lo urgente.*

5. ¿Le gustaría que fuera diferente? ¿Cómo? ¿Por qué?

- *No. La forma de trabajar da margen para la creación y la creación da lugar al crecimiento. El respeto mutuo es fundamental para que el ciclo fluya.*
- *Pienso que si no fuera así, no tendríamos el nivel de éxito que tenemos hoy.*
- *No me asusta un esquema de alta competitividad, de hecho el esquema tiende a ser "up or cut" y no me parece mal. Probablemente los tiempos en cada puesto se extiendan, pero mientras uno se mantenga on track el beneficio de una mayor competitividad va a redundar en un mayor beneficio para mí también.*
- *Me encanta que sea así pero hay cosas para mejorar, por ejemplo, seguimos siendo burocráticos, por ejemplo, para evaluar a una persona tenemos 11 competencias yo creo que con 7 u 8 lo podemos hacer, a nivel profesional tenemos más de 60 yo creo que con la mitad lo podemos hacer. O sea, tenemos los modelos súper desarrollados que en la forma teórica son proyectos pero en la práctica la gente se cansa entonces si vos me dijeras que me gustaría que se mejore creo que tendríamos que ser un*

poquito más concretos. De hecho está como una de nuestras metas para 2005. tenemos 6 metas: cultura emprendedora, simplificación, world class, pioneros en nuevos canales, reducir 3000 a 500 o 600 a nivel mundial y hacer foco en esas, reconectarse nuevamente con el consumidor para ver que necesita y a partir de ahí lanzar cosas nuevas. Son los que llamamos strategic trust de la compañía.

- *Sí!! ¿cómo? Explotando más las capacidades de cada uno, dedicándole más tiempo a la interacción entre las personas no sólo de la compañía, sino cliente, proveedores, colegas, etc. ¿por qué? Los resultados serían superiores en todo sentido y creo que podemos disfrutar más aún lo que hacemos.*

6. ¿Indique las 5 principales actividades que involucra su puesto de trabajo?

- *Decodificar la realidad económica para la empresa, buscando oportunidades y riesgo. Elaboración de premisas económico-financieras que permitan proyectar de mejor manera el futuro. Preparar presentaciones y discursos para el Directorio. Ser uno de los representantes de la compañía ante distintas Cámaras y otras entidades. Distribuir información en lo que refiere a la competencia y clientes.*

- *Planeamiento, compras, administración de stocks, estimación de la demanda, desarrollar a quienes trabajan conmigo*

- *Desarrollar potencial de las personas*
- *Negociación con empresas de comunicación*
- *Generador de cambio*
- *Implementar planes de Marketing*
- *Estudio del consumidor*

- *Desarrollo de actividades de imagen, comunicación de marca, P&L de las marcas, desarrollo de actividades promocionales y tareas de research de consumidor.*

-Manejo de la negociación con mis clientes.

Coordinación del equipo a mi cargo con el fin de maximizar el resultado de todo el equipo y el desarrollo personal de cada uno de los integrantes.

Seguimiento y acción sobre los drivers de venta.

Implementación de la estrategia de cada categoría y Empresa II en su conjunto en mis clientes

Manejo de la cuenta corriente del cliente apuntando a maximizar el customer contribution de c/u.

- *Gestión y control financiero de cuentas corrientes de los clientes a los que le vende la empresa. Gestión de pedidos que hacen los clientes. Desarrollos de enables de negocio con clientes (EDI, VMI, web services, etc.) Información de gestión de Customer Management y ExCo. Responsabilidad sobre la seguridad del equipo de Customer Management.*

- *Desarrollo de actividades de Brand Activation. Actividades para mejorar la accesibilidad de las marcas, actividades para entender mejor la posición de las marcas y mejorar la performance, búsqueda de actividades para crecer y mejorar el profit.*

- *Soy Gerente de Marketing de P, J y T y a cargo de todas las acciones para que crezcan nuestras marcas, defender y mejorar nuestros resultados, el profit de la categoría, todas las acciones de Marketing para que la gente, sienta las marcas, las viva. las experimente, después tengo todo lo que es todo el manejo del personal de mi equipo para mí es súper importante que estén motivados y después todas las variables tomo manejo todos los drivers de venta para el crecimiento de la marca, esto implica exhibición, precios y demás.*

- *Awareness organizacional, esto no es simple porque tenemos estructuras locales, estructuras regionales, estructuras globales. Tengo reporte directo a mi jefe, reporte puntual a... reporte a Londres, después tenemos estrategias que bajan por proceso llámese Marketing, ventas, etc. etc. con lo cual el mapa de actores e influencias es complejo, por eso el awareness el entendimiento organizacional es parte... o sea, viene un problema la primera parte es resolverlo rápidamente pero para eso primero hay que parar la pelota y decir ¿esto cómo vino? De dónde vino? Porque si no lo que vas a hacer como output tuyo está mal. Todo lo que es en términos de reclutamiento mantener vivo lo que yo llamo la "empresa II Brand" como marca registrada para salir al mercado y que tenga impacto y que cuando se presenta de forma institucional se presenten 25.000, que incluye también las estrategias de approach a las Universidades. Training, tengo toda la parte de capacitación. Desarrollo en toda la compañía, identifico a un porcentaje de gente que es valiosa PATRA la compañía que va a seguir perteneciendo y un porcentaje de gente que son con potencial para crecer a los máximos niveles, hacemos todo un trabajo sobre eso para generarle la carrera a ellos. Remuneraciones. Todo esto es de mi puesto, yo tengo un equipo pero soy responsable de todo.*

- *Negociación. Desarrollo y formulación de la estrategia. Puesta en marcha de planes. Gerenciamiento integral del equipo. Aprendizaje.*

7. ¿Puede desarrollar todas las actividades mencionadas en el punto anterior satisfactoriamente o esto le presenta problemas?

- *Si, aunque hay mucho que se podría hacer con una estructura mayor.*

- *Me gustaría ser mejor, dedicarle mas tiempo al desarrollo de quienes trabajan conmigo*

- *No se pueden desarrollar perfectamente. Muchas veces implica un tira-afloje con la región ya que algunas veces las prioridades de la región no son las mismas que las locales. Pero afortunadamente casi siempre se llega a consenso.*

- *Problemas hay siempre, es imposible no tener problemas, si llamamos problema a un problema grande que me permita hacerlas te digo no, son problemas tontos, es lo que le pone pimienta al trabajo.*

- *Sí, con un equipo bueno. Solo no. Pero tengo un equipo de primera. Muchos de los guide lines, vienen de afuera, por ejemplo cuál es el porcentaje recomendable de cobertura para cada posición que yo tendría que tener para tener potencial, bueno para eso tengo un guide line, para saber quienes son high potential y quienes no para eso tengo un guide line, o sea nos viene un guide line y hay que customizarlo ese es el trabajo mío porque no es en todos lados igual.*

8. (Si responde “satisfactoriamente”: ¿Cómo lo logra?)

- *Tratando de utilizar el tiempo de forma eficiente y sacrificando algo de cabello.*

- *Fijando objetivos claros y mensurables y con los recursos apropiados.*

- *Enfocando el esfuerzo en el cumplimiento de los objetivos. Todo esquema tiene sus pros y contras, probablemente se va a ganar en algunos aspectos (por ejemplo, resultados) y se va a perder en otros (por ejemplo, clima de trabajo).*

- *Un mix de buenas relaciones interpersonales, profesionalismo en ambas partes y sentido común.*

9. (Si responde: “presenta problemas”: ¿Cuáles? ¿Cómo los resuelve?)

- *Decido qué hago y qué no. Con el criterio que la situación plantea. Pero definitivamente tengo que dejar de hacer cosas, para poder hacer bien otras.*

10. ¿A qué recursos recurre para enfrentar y dar respuesta a los aspectos más difíciles?

- *Además de los recursos que me provee la empresa (tecnológicos, capacitaciones) otros recursos serían el tiempo extra laboral que tengo que dedicar, recurro mucho a mi experiencia y a buscar calma en mi familia*

- *Al pensamiento lateral y a fuentes diversas e inspiradoras.*

- *Sobre todo a la suma de opiniones. La experiencia es muy útil para entender los problemas y el consenso es vital para ponerlas en marcha.*

- Para mí es muy importante el trabajo en equipo, escuchar hasta al asistente y el Director de Marketing y a todos y en base a eso generar una hipótesis que te de resultados. Es importante tratar de equilibrar el trabajo en equipo y la toma de decisiones, es importante el trabajo en equipo pero hay un momento que hay que tomar decisiones y es importante medir ese equilibrio.

- Echo mano a la historia que yo tengo, hace 12 años que entré a la compañía como trainee y la mayoría de los que entraron conmigo hoy están en posiciones gerenciales o en el Directorio también como yo, con lo cual la network que tengo con ellos es fuertísima, entonces cuando hay una situación muy difícil para manejar o con muchos grises, entonces entro en la network que yo tengo informal y recopilo información que no está para todo el resto de la gente y eso me permite un input racional para tomar la decisión.

- Replanteo el problema desde varios ángulos. Pregunto / consulto. Delego si fuese necesario. Trabajo más tiempo.

11. ¿Podría decirme cuál es la Misión, Visión y Valores de la empresa?

- La Misión es atender las necesidades de los consumidores en todo momento y lugar. La visión es más larga, no la recuerdo. Sobre los valores, existe un código de Principios del Negocio que le fue repartido a todas las personas de la empresa. Allí figuran los valores.

- Sí (pero no pretenderán que lo escriba todo aquí)

- VISION

- Ser la empresa líder en productos de consumo masivo en América latina.
- Nos esforzaremos por la excelencia en todo lo que hacemos, sacando ventaja de nuestra escala regional y global, en equilibrio con lo que es mejor hecho localmente.

MISION

- Satisfacer las necesidades diarias de nuestros consumidores Latinoamericanos en todos los mercados claves, con las marcas claves, con las marcas líderes de XX y con innovaciones de punta para segmentos de consumo homogéneos, incluyendo aquellos que trascienden los límites nacionales. Para esto, nosotros utilizamos nuestro íntimo entendimiento de los consumidores Latinoamericanos, de sus culturas y diversidades.
- Asegurar las relaciones preferentes con los clientes claves a nivel regional, subregional o local y establecer las mejores prácticas para lograr superioridad en el comercio tradicional. Proveer a nuestros clientes un excelente servicio, basado en la complejidad mínima necesaria.
- Construir fuertes relaciones con nuestros socios de negocios y establecer un supply chain de clase mundial, entregando una clara ventaja de costos.

- Implementar la tecnología y las mejores prácticas de XX para lograr ventajas competitivas y adoptar las estrategias corporativas y las iniciativas en nuestros propios planes de negocios.
- Llegar a ser el empleador preferido de América Latina y atraer, desarrollar y retener los mejores empleados basados en el atractivo local, regional y global de XX.
- Crear un valor sostenido y excepcional para nuestros accionistas.

VALORES

- *Alentar la Pasión por Ganar y Lograr.*
Porque: para ser exitosos en un mundo cada vez más competitivo y exigente debemos establecer objetivos y liberar la energía de todos para obtenerlos.
 - *Pensar como Latino Americano.*
Porque: nuestra herencia viene de nuestras profundas raíces en culturas locales y nuestro éxito futuro dependerá de la forma en que aprovechamos nuestras escalas, recursos y conocimientos de la región.
 - *El Poder del Equipo*
Porque: grandes individuos que trabajan en grandes equipos obtienen grandes resultados
 - *Actuar Siempre con Confianza e Integridad*
Porque: la forma en que hacemos las cosas es tan importante como lo que hacemos.
 - *Preocuparnos Verdaderamente por las Personas*
Porque: la Compañía tendrá éxito si nuestra gente tiene éxito y puede desarrollarse.
- *Visión: Ser la empresa líder en productos de consumo masivo*
Misión: Satisfacer a nuestros consumidores / Crear valor para nuestros accionistas / Desarrollar la relación con nuestros clientes y proveedores / Ser pioneros en la forma de abordar los negocios / Ser reconocidos en la gestión de Recursos Humanos
Valores: Pasión por ganar / Trabajo en equipo / Confianza y honestidad / la gente
- *No textualmente, si conceptualmente se trata de ganar la mente y el corazón de nuestros consumidores a través de productos de calidad. Los valores son la excelencia, la honestidad, el sentido de equipo, el compromiso con la gente y el lugar donde la empresa opera, profesionalismo.*
- *Visión: ser la empresa líder en productos de consumo masivo de Latinoamérica. La Misión: satisfacer las necesidades de nuestros consumidores en todos los mercados claves, asegurar las relaciones con los clientes claves, establecer una suplí Cain de clase mundial, llegar a ser el empleador preferido de América Latina y crear un valor sostenido y excepcional para nuestros accionistas. Los valores: alentar la pasión por ganar y lograr, pensar como latinoamericano, trabajar en equipo, actuar siempre con confianza e integridad y preocuparnos por las personas.*
- *Básicamente la misión es ser la empresa líder en productos masivos de América Latina, parece bastante amplio pero si yo hago lo propio en Argentina después en Paraguay después se puede hacer global. La Visión nuestra es satisfacer a los*

consumidores todos los días con nuestros productos. Y los valores: pasión por el crecimiento, integridad, respeto por las personas. básicamente esos son.

- (Señala los cuadros de su oficina donde están enmarcados) Ser la mejor empresa de consumo masivo. Pasión por ganar. Pensar en Latinoamericano pero con background internacional y regional, etc. pero cada área a su vez tiene Misión, Visión y Valores, por ejemplo RRHH es ser el mejor empleador de mayor prestigio en el cual todas las personas quisieran trabajar en Argentina.

- Tengo un claro conocimiento, además desarrollamos una cascada de las mismas, para focalizar y profundizarlas en el área donde trabajo (Customer Management) ídem para valores.

12. ¿Qué implican dicha Misión, Visión y Valores para usted y para el desempeño de sus funciones?

- Trabajar focalizado en el negocio. Qué puedo hacer para alcanzar la misión desde mis tareas.

- Para mí implican a donde nos gustaría llegar a ser como empresa y que tenemos que respetar, con que reglas podemos jugar cada uno de nosotros para recorrer ese camino que nos llevara al ideal que queremos ser.

- Si bien parecen algo "lejano" creo que con el tiempo y en retrospectiva uno entiende que son un muy buen marco para trabajar. Delimitan los límites de lo que se quiere y una senda a seguir, así como los valores delinean una forma de comportamiento.

- Constituyen una guía y marco de trabajo para el día a día, creo que nos da conciencia de que estamos todos en el mismo barco.

- Un marco de referencia cultural para todos los empleados, una constitución que guía y sirve para detectar si hacemos algo que se aparta de estos principios, sea para reencauzarnos o para denunciarlo.

13. ¿Qué opinión le merecen las competencias de la Compañía?

- Me parecen una manera organizada y equitativa de evaluar lo que tenemos cada uno de nosotros respecto de lo que busca la cia en cada uno de nosotros.

- Muy adecuado.

- Me parecen muy acertadas. Describen que es lo que la compañía necesita y pide de su gente. Algunas son algo difusas, pero en general son todas consistentes con los objetivos.

- Están bien, sólo que un poco enfocadas sobre el tema del growth, existe un cierto overlapping en algunas.

- La verdad que este cambio de competencias se hizo hace muy poco tiempo, 2 o 3 años, creo que es muy bueno principalmente porque está todo enfocado al crecimiento que es lo que piden los accionistas. Los accionistas hoy más que nunca nos piden crecimiento y las competencias que nos piden hoy –que son 3- están básica y exclusivamente orientadas al crecimiento. Son: Path to growth, Drive to Growth, Passion for growth.

- Nosotros tenemos una diferencia de lo que nosotros tenemos como competencias y lo que el Mercado dice que son competencias. Para el mercado competencias es todo, por ejemplo ser líder es una competencia y saber de adquisiciones es una competencia y así se maneja todo el mercado porque lo ví en los cursos que se están dando en Buenos Aires. Para nosotros es diferente, para nosotros a la persona la dividimos en dos, por un lado 50% de la persona es competencia que tiene que ver con su personalidad, que no importa el área en la que trabaja, que es pasión por ganar, liderazgo, comprensión organizacional, desarrollo de su gente, no importa si trabaja en Marketing, Finanzas, RRHH o Ventas. Y el otro 50% son professional skills de la tarea, que si sos de ventas tendrás que desarrollar mucho más lo que es influencia estratégica y negociación, si vos estás en Marketing tendrás que desarrollar mucho más lo que es creatividad, desarrollo de negocios. Si estás en RRHH tendrás que desarrollar más la parte de relaciones interpersonales, etc.etc. si estás en Finanzas tenés que desarrollar más la capacidad analítica.

Entonces la diferencia que tenemos con el mercado es que dividimos a las competencias que tienen que ver con la personalidad, y los profesional skills que tienen que ver con los procesos, que yo como evaluaría eso: es buenísimo, ahora, te repito se podría simplificar, ese es el punto. Creo que es el mejor desarrollo que tenemos y lejos es el mejor del mercado, pero hay que simplificarlo porque la gente cada vez que tiene que hacer la evaluación es un garrón. Nosotros cambiamos el concepto, no lo llamamos evaluación lo llamamos PDP: Plan de Desarrollo Personal porque entendemos que evaluación tiene un concepto paliativo, si querés, en cambio un Plan de Desarrollo tiene un concepto acumulativo. Uno mira hacia atrás, el otro mira hacia adelante.

14. ¿Para qué utiliza usted a dichas competencias?

- Para evaluar, ser evaluado y entender que me falta de lo que la cia necesita, permitiendome pensar en mis limitaciones según estos criterios.

- Para perfeccionar mi propio desarrollo y el de mi equipo.

- Para los procesos de selección, capacitación, evaluación y plan de carrera.

- Esas competencias de una forma u otra te dicen las exigencias que tengo que tener como profesional para poder responder a esto que está pidiendo el accionista hoy que es el crecimiento.

- Para hacer un tracing de mi performance y potencial. Además lo utilizo como herramienta a futuro, listando las evidencias que busco tener el próximo año en cada competencia. Luego, con esto, genero una especie de plan de desarrollo basado en las competencias que propone la compañía. Generalmente, se usa para revisar el año que pasó, de esta manera lo trato de aprovechar para planificar para adelante.

- Para perfeccionar mi propio desarrollo y el de mi equipo.

15. ¿Cómo evalúa el sistema de manejo v evaluación del desempeño que se utiliza en su empresa?

- Parece bueno. Sin embargo, no se si realmente se utiliza a la hora de determinar el movimiento de los recursos. No lo pongo en duda, sólo que no tengo conocimiento al respecto.

- Lo evalío muy bien, equitativo y transparente. A pesar de esto no considero que se vean sus frutos a la hora de tomar decisiones.

- Como uno de los mejores que he visto.

- Muy bueno. Creo que es un muy buen instrumento para desarrollar el potencial de cada uno a partir de identificar las oportunidades de mejora y la definición de objetivos claros.

- Muchas veces se vuelve tedioso en el momento de armar las evaluaciones del equipo y la propia pero finalmente es notable la importancia de realizarla a conciencia, esto para crecer como profesional y también como persona. Quizás se deberían estirar un poco los plazos ya que muchas competencias no cambian en el corto plazo (1 año) la de desempeño si es importante realizarla en forma anual.

- Es bárbaro, pero no es un tema de evaluación sino de PDP, no es pensar para atrás sino para adelante.

16. ¿Cómo evalúa Usted las acciones de: motivación, planificación de tareas y las demandas de disponibilidad vigentes en la empresa?

- Motivación: Buena. Planificación de tareas: Buena. Demandas de disponibilidad (No se que és)

- Motivación: en los últimos años se han organizado acciones por áreas/departamentos de motivación que antes no las conocí

Planificación de tareas: casi inexistentes. Las demandas de disponibilidad: desconozco las mismas

- Motivación: No abundan por fuera de lo monetario. Planificación de tareas: varía dependiendo del departamento, en líneas generales es muy bueno.

- Motivación: La motivación es altísima aunque en este año, los sueldos no creo hayan acompañado la motivación espiritual. Planificación de tareas: hay buena planificación, igualmente la crisis llevó a realizar muchos cambios en muy corto plazo. Importante es la planificación pero también la flexibilidad. Demandas de disponibilidad: Siempre hay poco tiempo pero nos las arreglamos.

- Motivación: nosotros cada tres años tenemos una encuesta de cultura organizacional, uno de los factores que mide es motivación, donde preguntamos de todo a la gente, desde el chairman hasta el último operario, a los 3500, les preguntamos desde si está conforme con la compañía, si el sueldo le parece que le están pagando bien, si su jefe es chorro, todo, preguntamos todo. entre ello la motivación: si te gusta tu carrera en esta compañía, todo, todo. Y sacamos el puntaje más alto de Latinoamérica y del mundo y fuimos reconocidos este año, hace dos meses estuvimos en Miami, y sacamos el premio mundial como la mejor compañía de liderazgo de su gente en época de crisis.

Planificación de tareas: Cada persona tiene objetivos a nivel de empleados y executive action a nivel gerentes, que son entre 3 y 5 y de ahí no bajamos y después cada uno se organiza, o sea no estamos muy... son bastante autónomos. Y la evaluó como muy buena porque te da un guide line y la persona lo administra, usamos una palabra que es un valor y es liberating rigor que en inglés quiere decir trabaja con libertad dentro de un marco de referencia.

Demandas de disponibilidad: La empresa es demandante, pero la gente tiene puesta la camiseta. Pero tenemos presión, mucha presión, por eso el programa de calidad de vida. Si no hubiera esta presión creo que no seríamos los que somos. ¿Existe la presión? Existe la presión. ¿El clima es bueno? Es muy bueno. Existe la presión. Es una combinación rara y hay que manejarla.

17. Cuando tiene que ajustarse a las pautas que se imponen en los documentos corporativos y que sabe que son excesivas ¿Qué hace? ¿Cómo resuelve esa situación? ¿Por qué?

- En general se respetan los códigos. En el caso de que considere que los mismos son excesivos intento reformarlos dirigiéndome a los responsables respectivos para solicitar una explicación.

- Me ajusto, las respeto porque esas son las reglas del juego

- Dentro de mi zona de influencia hago los máximos esfuerzos para evitar estas situaciones, planteando propuestas realistas y beneficiosas para todos.

- Creo que es responsabilidad de cada gerente el hacer más flexible lo rígido (y viceversa) es uno el que hace evolucionar el sistema. Creo que hay que crear un ambiente para la crítica y un espíritu de objetividad en la gente.

- Dependiendo de las circunstancias y del tema en cuestión creo que se pueden tomar algunos riesgos calculados, siempre manejándolo en forma abierta con el resto del equipo.

- La compañía es bastante abierta a discutir políticas, en caso de no estar de acuerdo se plantea el problema y en caso de ser posible se resuelve. También hay que ser flexible para con las políticas, es decir tener una mirada amplia de por qué se las ponen y no siempre exactamente que dicen.

- Generalmente cuando estamos en esa situación lo planteamos, afortunadamente tenemos mucho acceso al Directorio, o a mi jefe, y se charla mucho. Lamentablemente hay veces que no se puede hacer nada y tenemos que asumirlo o decir al board latinoamericano "con esto no estamos de acuerdo".

- Nosotros tendemos a customizar y a no darlas tal cual llegan, por ejemplo acabamos de bajar la segunda etapa de código de business principles: qué tenemos que hacer, qué no tenemos que hacer, cuáles son las zonas grises y todo eso. Recibimos diez millones de cosas y lo customizamos porque si le damos todo eso a la gente la complicamos, terminan no entendiendo que les estamos dando. En Argentina cuando repetís mucho se aburren, más vale dar poco y bien que dar mucho y sobrecargar.

18. Cuando está en **desacuerdo con las pautas que debe seguir para el desarrollo de su trabajo y/o con la cantidad o características de las tareas que se le asignan ;Qué hace? ;Por qué?**

-trato de encontrarle la vuelta. Hablo con quien solicita la tarea explicando las dificultades con fundamentos. Como lo tengo que hacer trato de que sea lo más de acuerdo posible a mis intereses.

- Intercambiando opiniones con los máximos responsables para consensuar una solución óptima para todos.

- Aquí entra en juego la ética, nunca tuve que hacer algo que estuviera en contra de mis valores personales. Creo que no lo haría argumentando que va contra los principios de la empresa o los míos personales.

- Soy de los que me gustan tomar muchas actividades. Si me asignan algo que creo que no suma o no tengo tiempo disponible para realizarlo, automáticamente hablo con mi superior para ver la posibilidad de asignárselo a otra persona o eliminar la actividad.

19. En todas las organizaciones existen pautas de comportamiento implícitas o tácitas que tienen tanto o más peso que las explícitas. ¿Cuáles son las que rigen la cultura de su empresa? Mencione algunas que lo afecten a usted para el desarrollo de su trabajo y/o en su vida personal.

- Hacer lobby con gente que tiene poder decisorio sobre todo en aspectos referidos al manejo de los recursos humanos, sostener opiniones o posturas demostrando convicción, agresividad mas allá de lo realmente necesario

- La fraternidad es una de las más claras. Existe lugar para el diálogo mas allá de lo laboral y eso hace que tareas y decisiones conflictivas puedan ser resueltas con fluidez, gracias al vínculo personal.

- La informalidad le gana a la formalidad cuando de lograr que cosas se hagan se trata, lo veo en temas menores pero no creo que sea tan así. Hay lugares donde gana el show off al delivery concreto de resultados (Marketing). No siempre se castiga la falta de team commitment o la sub performance.

- Eso existe. Te diría que tenemos un problema creemos que somos los mejores y no es así, pero la sensación nuestra es que si hiciéramos una evaluación nos pondríamos arriba. Pregunta: ¿cómo se traduce? Cometemos errores porque nos miramos el ombligo permanentemente. Pregunta: ¿cómo si tuvieran omnipotencia? Clarísimo. Por ejemplo nosotros compramos un negocio de helados espectacular y lo destruimos en tres años. compramos hamburguesas y las tuvimos que vender. compramos productos congelados y los tuvimos que vender. Pero nosotros decimos: nosotros sabemos.

- Salir a horario no está bien visto. Entrar tarde no está mal visto.

20. ¿Qué impacto tiene en su desarrollo laboral-profesional trabajar para esta empresa?

- Importante, ya que una empresa reconocida por la calidad de su management.

- La empresa me da reconocimiento en el mercado laboral, me permite desarrollarme en varios aspectos de mi vida profesional y me ha dado una clara visión de lo que es trabajar para una multinacional.

- Muy grande. Se aprende a diario. Hay experiencias laborales y también personales que lo hacen crecer a uno cada día más.

- Creo que las oportunidades de desarrollo profesional que da XX son casi únicas en el mercado por lo que el impacto es muy positivo

- Crecimiento, visibilidad profesional, familia y amigos el respeto que tienen por la compañía, es increíble pero mi mamá va a la góndola y conoce los productos de

Empresa II y me dice si hay o no y los amigos mismo te hablan de los productos reconocen cosas y critican otras.

- Profesionalmente espectacular, me da acceso a lo último de lo último. estamos conectados con Harvard, con Oxford, yo vengo de un centro de Capacitación nuestro en Inglaterra que está conectado a las mejores universidades, con lo cual estamos a nivel tecnológico con lo último, o sea a nivel profesional espectacular. A nivel personal te diría que es un orgullo.

- Alto y positivo. Te desarrollás tanto como quieras, depende mucho de uno mismo.

21. ¿Qué cosas esta empresa le exige y qué cosas le da?

- La empresa exige compromiso, responsabilidad y excelencia. Yo trato de seguir esos requerimientos.

- Me exige que cumpla con mis responsabilidades con lo mejor de mí, que respete las reglas acordadas y me da "chapa" mucha independencia para trabajar, posibilidades de desarrollarme y con el sueldo que me paga una seguridad mensual.

- Exige pasión por lo que uno hace y brinda todas las herramientas y recursos para implementar las actividades. El límite es nuestra imaginación.

- Crecimiento, compromiso, pasión, honestidad, liderazgo y creatividad. Seguridad, respaldo, contención, estabilidad y un ambiente ideal de trabajo.

- Exige dedicación 100% a veces un poco más aún (tengo 8 semanas de vacaciones pendientes) me da un ambiente muy estimulante de trabajo donde me esfuerzo y veo muchos que hacen lo mismo. Me da acceso a una serie de beneficios tangibles e intangibles, como capacitación, acceso a información, beneficios diferenciales, etc.

- Me exige superación y responsabilidad en ascenso me da tranquilidad laboral por un lado y la compañía de los mejores profesionales por la otra. También vale destacar que luego de 9 años de empresa, mis compañeros ya son como una familia en paralelo.

- Exige: mejoramiento permanente, tratar de superarme día a día y todos los días mejorar y si las cosas no mejoran lamentablemente no servís para la compañía. Da: seguridad laboral, es una compañía que respeta mucho a la gente, respeto, vivir confortablemente. Y aparte me dio a mi esposa, porque la conocí en la compañía.

- Exige: 100%, resultados, la empresa prefiere que una persona a lo mejor no sea tan brillante pero que tenga muy buenas relaciones interpersonales, un tipo muy brillante y conflictivo no podría trabajar acá. Da: posibilidad rápida de carrera.

- Exige: compromiso, sacrificio, profesionalismo, y compartir los valores. Da: aprendizaje, campo para desarrollarme, que uno sienta orgullo por pertenecer.

22. ¿Qué cosas ha hecho usted para dar respuesta a las demandas de la empresa? ¿por qué?

- *Mejorar la calidad de los trabajos que realizo. Anticiparme a los requerimientos de mis clientes internos.*

- *Esforzarme al máximo y dar lo mejor de mí.*

- *Creo que de todo. Desde dedicar tiempo y recursos personales hasta cambiar actitudes propias. Creo que el motivo es que me ayudo a ver que el esfuerzo bien valía la pena.*

- *Tratar de responder a la empresa con todas sus demandas, es decir superarme y entregar resultados.*

- *Creo que tuve suerte, tuve una linda carrera en la compañía, con un esfuerzo normal, yo soy muy exigente conmigo mismo y si le he dado eso ha sido más que suficiente, nunca me pidieron más de lo que yo podía dar, y yo sé que me preocupo por dar cada vez más cosas.*

- *Dediqué años de mi vida full time, full life mucho tiempo. Pregunta: ¿Por qué hiciste eso en ese momento? Porque la sensación de que la gente tiene compromiso acá es real. Pregunta: ¿como parte del commitment? totalmente.*

- *Todas las razonablemente necesarias para cumplir con todos los compromisos asumidos. ¿Por qué? Por compartir los objetivos, por amor propio, por ambición, por ser parte.*

II.- Sobre su progreso laboral

23. ¿Tiene que hacer esfuerzos personales para mantenerse en su puesto? ¿Cuáles? ¿Por qué?

- *Trabajar algunos fines de semana. Para llegar en tiempo y forma a las tareas.*

- *No creo que sean muy distintos a los que se requiere a cualquier gerente. Sin embargo si es claro que NO se exigen cosas que vayan en contra de mis valores o creencias y eso es destacable.*

- *No poder tomarme el tiempo libre suficiente.*

- *No. La verdad que me siento muy cómodo y estoy esperando algún movimiento / nuevo desafío.*

- No fuera de lo normal. A veces tengo que trabajar un poquito más de lo normal, tenemos un horario de 8 a 6 de la tarde, a veces me tengo que quedar un poquito más de tiempo pero creo que esa es la norma Empresa II / Empresa I o todas las empresas donde te sentís involucrado con lo que hacés te exigen esas cosas. Siempre trato de equilibrar la vida personal con la vida laboral, para mí es muy importante ese equilibrio.

- Sí. Porque no se admiten errores acá, o se admiten pocos errores y hay que estar con las antenas paradas porque son muchas cosas, las enumeramos al principio, estoy atendiendo 10 cosas al mismo tiempo y el riesgo que corrés es que se te escape alguna. Pregunta: ¿qué te implican esos esfuerzos? Un nivel de concentración alto, hay que manejar la ansiedad, la gastritis.... que se pueden manejar. El foco del Medical Adviser es que la gente cuyo pico de stress se eleva trabajar con él rápidamente para contenerlo.

24. ¿Se siente reconocido por la empresa?

- No en el grado que considero

- Si, no siempre de la mejor manera, pero el reconocimiento esta

- En gran medida si. Mis últimos dos movimientos fueron paralelos pero las "señales" que recibo son positivas y se que en mas de una oportunidad mi nombre formo parte de cuadros de reemplazo para posiciones de mayor responsabilidad, creo que es cuestión de tiempo para que el salto se concrete.

- Totalmente. Tengo 31 años y hace 3 que tengo casi 250 millones de pesos en mi responsabilidad que no es poco. También tengo reconocimiento de mis pares, subordinados y jefes directos e indirectos.

25. (Si responde sí): ¿En qué cosas materiales o simbólicas advierte ese reconocimiento?

- Sueldo, puesto, capacitación, reconocimiento verbal.

- En el apoyo y libertad que me brindan mis superiores.

- Crecimiento, participación, remuneración y capacitación.

- Las evaluaciones que he recibido en los últimos tres años, mi condición de lister y los comentarios recibidos de personas de distintas áreas..

- En un sueldo digno, bonus y demás. Simbólica en la cantidad de ofrecimientos que tuve en todas las categorías para formar parte de su equipo. Fuera de la empresa, por la cantidad de consultoras que escucharon mi nombre y me llaman para conocerme.

- A nivel personal los cursos que hice en Inglaterra, Holanda, en distintas partes de Latinoamérica en USA, o sea, te abren la cabeza, a nivel profesional espectacular. A nivel personal muy bien, en los últimos 5 o 6 años estuve pagado por arriba del mercado porque la compañía me identificó como una persona a la cual hay que retener con lo cual materialmente tengo un salario arriba del mercado lo cual me permite hacer un montón de cosas, así que me gusta.

26. (Si responde no): ¿Por qué? ¿Qué lo haría sentirse reconocido?

- Porque al comparar con otros tras tantos años en la empresa considero que tuve y tengo que realizar mucho mas esfuerzo que ellos para conseguir los mismos reconocimientos a pesar de los sistemas de evaluación que tenemos.

- Mayores responsabilidades, mayor exposición, mayor jerarquía me harían sentir reconocido.

27. ¿Por qué cree que ha logrado este nivel de progreso laboral?

- Porque hice todo lo explicito bien, pero no maneje bien lo implícito a lo largo de mi carrera y porque me faltó mas rumbo en administrar mi carrera.

- Creo que se debe al haber entregado mis máximos esfuerzos e intentar acrecentar permanentemente mis habilidades.

- Suma del esfuerzo personal, la capacidad demostrada y el haber sabido aprovechar las oportunidades que me fue dando la compañía.

- Yo tengo una teoría que dice que para triunfar se necesita un 10% de inspiración y un 90% de transpiración.

28. ¿Se ha planteado, interiormente, algún tipo de límite para alcanzar sus metas de desarrollo laboral? ¿Por qué? (Si responde sí): ¿Cuáles son?

- Si. Que me de tiempo para estar con mi familia.

- Siempre considere el respeto hacia los demás y la no agresividad, la transparencia como límites a no pasar en el desarrollo de mi carrera. Hoy en día, mi familia podría actuar de límite para el desarrollo futuro.

- El límite es lo que me da mi capacidad y mi convicción de seguir luchando por evolucionar.

- Por supuesto, que no sobrepase mis metas personales, es decir cuidar a mi familia, mis valores como persona, ética y tener siempre un desafío personal.

- No. hasta ahora no puse ningún límite. Mientras que todo sea cuidando a tu familia y a tus afectos, todo perfecto, si después termina siendo una máquina de trabajar a la mañana, la tarde y la noche todos los días ahí pondría límites. Por ahora no creo que pase, por lo cual quiero seguir creciendo.

- Mi proyecto de desarrollo es yo ahora estoy postulando para una posición regional para manejar todo Latinoamérica, probablemente salga en 10 días. Si sale en 10 días va a ser la anteúltima posición porque la próxima posición va a ser tomar una posición global. Pero si en algún momento eso interfiere con mi familia por ejemplo si los días son excesivos no lo voy a querer, sé que ese es el límite.

- Sí. No sobrepasar mis propios valores ni los de la compañía.

29. ¿Sabía que la experiencia laboral en esta empresa iba a ser como es, o tenía otras expectativas? ¿Cuáles?

- Se me hizo más difícil de lo esperado

- No, ingresé con sólo 21 años.

- Cuando entre a esta cia. no tenía mucha idea del monstruo que era Empresa II.

- Tal como es.

30. ¿Considera la posibilidad de ir a otra empresa o de cambiar tipo de trabajo para sentirse mejor? ¿Por qué?

- Pienso la posibilidad de otra empresa aunque sigo apostando a donde trabajo hoy ya que espero lograr el reconocimiento que considero merezco.

- Por el momento considero que existe espacio de crecimiento en esta empresa.

- No. Luego de haber trabajado en diversas empresas, se que esta combina muy bien mis expectativas con las de la empresa. Obviamente las posibilidades siempre están, en términos de oportunidades de crecer en otra organización, pero debería reunir muchos requisitos para considerarlo.

- Ocasionalmente, frente a ofertas tentadoras.

- *Acá no sé qué pasa que me están llamando todos los días, te digo la verdad siempre escuchás ofertas y a veces son superiores a las mías pero cuando pones en la balanza todas las cosas nunca la pudo superar. No necesito irme de la compañía para superarlas.*

III.- Sobre su vida personal

31. ¿Qué cantidad de horas diarias dedica a su trabajo (considerando horas en la oficina y fuera de la oficina atendiendo asuntos laborales, por ej. reuniones, viajes, etc.)? ¿Y el promedio semanal?

- *60 hs semanales. 11 hs. diarias y algo los fines de semana.*

- *10 horas/día en la oficina, 5 días a la semana*

- *10 horas diarias. En ocasiones por viajes este promedio aumenta en función de estadías y demás.*

32. ¿Hay períodos del año que son de mayor exigencia de trabajo que otros? ¿Cuáles? ¿Por qué? ¿Cuánto más?

- *Marzo. Preparación y coordinación de una reunión informativa anual donde se dan los lineamientos estratégicos de la empresa a los managers.*

- *No hay una periodicidad o frecuencia específica o determinada. Las hay.*

- *Abril y Diciembre, por las características del área y demandan un 20 % de mayor carga laboral.*

- *Sí, aquellos previos a lanzamientos de productos*

- *Fin de año es un poco más exigente por la necesidad de trabajar al mismo tiempo en lo cotidiano, la confección de los planes para el año próximo y las presiones por el cierre del año en curso.*

- *Cierres de ciclo, cierres bimestrales.*

- *Últimamente es bastante estable. Siempre decimos que estamos en un pico y después vendrán tiempos más tranquilos pero nunca llegan o son muy cortos.*

- *Siempre pensás que estás en el pico, no hay estacionalidad. Es constante.*

- *Sí. Hay momentos pico como cuando se presentan Planes de Desarrollo.*

33. ¿Cuántas horas semanales promedio dedica a cosas estrictamente personales?
Mencione algunas.

- 2 hs a nadar. 4 hs al gimnasio. 2 hs fútbol

- Aprox 24hs, deportes, amigos, familia. Solo más 5 hs deportes, lectura, administración personal y del hogar etc

- 4 horas deportes y actividades educativas.

- 5 horas semanales entre deportes y actividades artísticas (aprendizaje, no recreación)
Y otras 6 los fines de semana a esparcimiento.

- Pocas. Mi familia

-Alrededor de 40 horas, en esto incluyo clases de tenis, curso de vino, ir al club, visitar a mi familia política, ir al cine, teatro, etc.

- 15 horas semanales más el fin de semana unas 12 horas. Clases de tenis, cena en lo de mi madre, cena con amigos. tomo curso de vinos, esas cosas, ir al cine, al teatro, a museos, trato de equilibrar un poco.

- Jugar al fútbol, 1 o 2 veces por semana voy a pescar me encanta, con lo cual te diría 4 o 5 horas por semana, luego salir con mis hijas, el fin de semana paseo mucho con mis hijas, voy al cine, remonto barriletes, es un día entero de 7.

- 4 horas. Tomo clases de ebanistería.

34. ¿Tiene dificultades para cumplir con todas sus obligaciones? (Si responde sí):
¿Cómo las resuelve?

- Cuando tengo dificultades pido ayuda.

- Lo que puedo entender por obligaciones, no.

- Sí, en algunas ocasiones debo establecer el justo equilibrio entre mi vida personal y la profesional, sabiendo que en esta armonía se encuentra la paz interior.

- No.

- Yo era una persona de 20/30 amigos íntimos y ahora soy de 6 o 7 amigos íntimos. Es una cuestión de la vida.

- Se me está empezando a escapar la tortuga como dice Maradona, se me están empezando a escapar algunas cosas, el tema es así: si vivís en un departamento querés una casa. si tenés una casa querés tener una casa más grande. si tenés una casa más

grade querés una casa en el country, después querés la casa en la playa, la moto de agua y después tenés un auto y auto para tu mujer y las tablas de surf. Y en algún momento también estas pensando en algún proyecto personal por ahí lo que uno quiere hacer, a mí me gustaría hacer algo con el campo, por ejemplo. Entonces lo que estoy viendo que se me está escapando y eso es peligroso cuando se empieza a escapar ¿por qué lo siento peligroso? Porque yo soy un tipo que valora siempre las cosas desde lo pequeño porque yo soy de aquellas personas que de los granitos de arena empiezan a formar la playa pero cuando estás en la playa empezás a como a desvalorizar los granitos de arena, como cuando sos estudiante contás los 10 centavos pero probablemente ahora la moneda mínima sea \$10, eso me preocupa, no quiero cambiar. Me preocupa pero no por mí, porque uno tiene otras escalas de valores pero me preocupa en términos de que la enseñanza es para mis hijos, ese es el punto más crítico. Mis hijas van a colegios privados, viven en un country, la moto es eléctrica, pero esa no es la vida real, entonces yo trato de sacarlas y de explicarles que cuando vean la televisión entiendan por qué es la pobreza de que no es todo tan fácil, que no es común que uno viva en una casa de 3500 metros, que no es común que las familias tengan 3 autos, que no es común que las familias se vayan de vacaciones a Europa. Lo que trato de hacer un poco siempre es tratar de no cruzar la línea en la cual no me da cuenta de donde estoy parado.

35. ¿Qué impacto tiene en su vida personal trabajar para esta empresa?

- Satisfacción y reconocimiento.

- Orgullo, reconocimiento de otros, seguridad laboral/económica, conocimiento y experiencia adquirida que puedo aplicar en la vida personal

- Mucho, desde el crecimiento, el aprendizaje hasta el nuevo círculo de gente que conocí, tanto dentro de la empresa como colegas relacionados.

- Bajo.

- Realización personal y reconocimiento de tener un buen trabajo y recursos para disfrutar de una buena cena, vacaciones, ir a un club, y también una fuente de amigos y gente linda para conocer.

- A nivel personal tengo orgullo de pertenecer a esta compañía y a nivel personal conseguí un montón de cosas y conocí e hice un montón de cosas, a nivel mundial, que creo que si no fuera por la compañía no hubiera hecho.

- Me quita tiempo personal.

IV. Cierre

36. ¿Cómo cree que va a ser su escenario de trabajo dentro de tres años?

- En otra tarea. Con nuevos desafíos.

- Con mayores interacciones, con mucha tecnología, desapareciendo el concepto de oficina y mucha trabajo en equipo con distintos jefes. Un mercado laboral cada vez mas competitivo, menos puestos para mas personas y una profundización de la especialización (menos generalistas) respecto a la situación de hoy.

- Mejor. Durísimo pero creo que las perspectivas siempre son para mejorar, dado lo complicado del escenario actual, todas las oportunidades son para aprovechar.

- Más competitivo que hoy, tengo fortalezas que creo que me van ayudar para subsistir en este escenario. El mundo empresarial se parece cada vez más a "la supervivencia del más apto".

- Seguramente tendré una familia más amplia y una experiencia en el exterior.

- Estoy esperando una expatriación para tomar un puesto regional en 15 días, que va a durar 3 años, con lo cual hasta ahí estoy pensando. El próximo paso podría ser una oportunidad a nivel mundial a nivel global, más de ahí no puedo. Eso ya son 6 años. Igual yo me puse algunos topes yo no sé si voy a querer trabajar más de los 45 o 47 años, porque el nivel de exigencias, es alta acá, entonces tal vez ahí uno pede empezar a pensar en algún emprendimiento.

37. ¿Hay algún otro dato que quiera aportar?

Vivir en Empresa II se siente mucho, no es de esas empresas americanas de todo por arriba. y todo eso, tengo muchos amigos de otras empresas que me dicen "no puedo creer tu sueldo, cómo te cuidan como persona, como cuidan tu capacitación, cómo se preocupan por vos, esas cosas son muy fuertes, aunque siempre te vas a quejar siempre vas a querer otras cosas.

Respuestas a la entrevista al Director Médico de Empresa II

E: ¿Cuánto hace que trabaja en Empresa II?

Diez años.

E: ¿Su trabajo involucra contacto regular directo con el personal?

Tengo a mi cargo tres áreas: asesoramiento en riesgos de trabajo, prevención en salud, management y control de calidad de los sistemas de salud en todo el Río de la Plata. No es solamente ocupacional sino una visión más integral y es la que siguen todos nuestros asesores de país: Argentina, Brasil, Chile, Centroamérica, hacemos todos prácticamente lo mismo.

E: ¿Cuáles son las consultas más frecuentes?

De acuerdo con las últimas encuestas de la compañía se puede decir que más del 50% está vinculado con tres cosas: sobrepeso, hipertensión y sedentarismo, vinculadas con las características del trabajo, y entre las personas que tienen más de 35 años están perdiendo de vista el correcto balance entre trabajo y vida personal.

E: ¿No se trabaja entre 9 y 10 horas por día?

Aproximadamente 9 o 10 horas es el promedio pero con picos que las excede y si a eso le suma viajes... Viajes internos dentro del país o externos la cantidad de horas se multiplican. Habitualmente yo recuerdo que decían "viajás acá o allá" pero por la forma en que están siendo organizadas las reuniones hacen que uno tenga que viajar por lo menos un día antes y que inmediatamente terminada la reunión uno tenga que volver al país y a la oficina con lo cual no es infrecuente que uno pase por lo menos una noche durmiendo en el avión con dificultad que eso genera: trastornos de adaptación, cansancio y demás. Y en general cuando uno viaja al exterior trabaja las 24 horas del día, conectando la máquina con la oficina local tratando que no se le acumule el trabajo. Es interesante.

E: ¿Cómo es lo de las personas de más de 35 años?

No digo que los menores de 35 sean más aptos o más capaces de tener un balance entre la vida personal y laboral, lo que digo es que el impacto de ese desbalance es mayor porque después de los 35 uno ya tiene una familia formada, tiene hijos, y el impacto se ve no solamente en la salud sino en el ambiente familiar que lo rodea y es un poco más compleja la cuestión.

E: ¿De qué manera se advierte?

Básicamente por los síntomas físicos o los síntomas psíquicos después de un lapso de estar desarrollando estas tareas o estar desarrollando tareas que se hacen con tanta intensidad. En esto es cierto que las empresas hoy en día, no sólo en Empresa II, nos están pidiendo desafíos extra a los cuales no estábamos acostumbrados a los cuales la gente no estaba acostumbrada hace 15 años atrás.

E: Por ejemplo en esta empresa ¿cuáles son estos pedidos que se hacen al personal que lo afectan negativamente?

La cuestión tiene una doble vía, la empresa en sentido literal no exige: propone. Lo que tenemos todos en la empresa es una inmensa vocación por hacer las cosas bien, la creatividad, obtener ciertos resultados que nosotros mismos nos imponemos en aras de mejorar nuestro perfil profesional, personal, o el perfil del área, eso hace que en muchas ocasiones nosotros estemos exigiendo demasiado o que la compañía nos esté pidiendo un esfuerzo adicional en razón de la situación socioeconómica que está viviendo el país, en razón de la compatibilidad de la unidad de negocios de un determinado país con respecto al otro, por múltiples factores. Y además los tipos de organización administrativa que estamos teniendo en estos tiempos - que no le es ajeno - por ejemplo que las empresas internacionales que las que las administraciones que están regionalizadas ¿a qué me refiero? Me refiero a que por ejemplo si tomamos nuestra empresa, o la Exxon por ejemplo, es común que uno no tenga su jefe en el país sino que lo tenga en el exterior porque hay algunas unidades administrativas que - así como antes cada empresa era bastante autónomas en su funcionar- hoy en día la empresa forma una unidad de negocios donde intervienen varios países y que responde a un management que está localizado solamente en un país entonces los referentes en cuanto a las tareas locales no se encuentran en el país donde uno se está desarrollado sino que se encuentran en otro, lo cual hace que se aumente el número de viajes, hace que uno tenga que viajar más, que uno tenga que buscar otra vía de comunicación. Acá tengo que aclarar algo, acá en esta situación conspiran a veces nuestras culturas, conspiran a veces nuestras habilidades para organizar nuestro tiempo y nuestro día, entonces si no somos muy hábiles en este tipo de cuestiones la pérdida de tiempo se hace mayor, la cantidad de horas que uno tiene que quedarse en la oficina es mayor con lo cual el desbalance entre la vida personal y laboral es mayor todavía.

E: ¿El tríó de afecciones que usted mencionó antes es el perfil de Empresa II?

Las consultas pueden ser por muchos motivos: dolor de cabeza, gastroenteritis, enfermedades ocasionales, etc. pero los hallazgos en nuestros exámenes periódicos son esos, que es lo importante porque es lo que queda de base, la consulta es el emergente que uno tiene cada tanto. Lo que está de base es lo importante es lo que me va a definir qué va a pasar conmigo dentro de unos años como resultado de la patología de base que estoy sobrellevando.

E: ¿Esto constituiría el perfil de trastornos que caracterizaría al personal de Empresa II?

Sí.

E: ¿Hay algún tipo de trastornos habituales como por ejemplo: síndrome del domingo (malestar por comienzo de semana) v/o presentismo patológico?

Tenemos manifestaciones de esa naturaleza y tratamos de combatirlas pero existen, pero especialmente en gente joven. Pero se ve en algunas áreas no se ve en todas, por ejemplo en aquellas áreas donde -en esta empresa que es de consumo masivo- nosotros tenemos para que esta empresa pueda sobrevivir tenemos no solamente que satisfacer las necesidades los requerimientos y las ansias de nuestros consumidores sino innovar permanentemente (llamado de teléfono, se interrumpe) Tenemos que lanzar durante todo el año una cantidad de productos nuevos para seguir manteniendo el mercado y

para adaptarnos a las circunstancias, de alguna manera sin ser exactamente igual no pasa como en un diario, si vos en el diario Nación o el diario Clarín preguntás hasta qué hora se queda la gente te van a decir "mirá acá hay que quedarse hasta la hora que sea porque todos los días tenemos que vender tantos miles de ejemplares y tenemos que convencer a la gente que nos compre, bueno, a nosotros nos pasa muchísimo menos, pero es más o menos algo así. Sobre todo en la gente de Marketing, a veces la gente de Ventas, que es la que tiene que lograr un determinado objetivo, que el producto salga tal día, porque si no está todo preparado, si falla alguna de las cadenas que hace que vos tengas el producto en el supermercado el día 1° de Mayo ese productos no sale, se atrasa dos semanas tres semanas un mes. Y tal vez un competidos que traiga una cosa parecida y vos perdés la oportunidad. Todas esas cosas son las que hacen que este tipo de manifestaciones que vos decís ocurran, ahora te tengo que reconocer que nosotros batallamos mucho contra ese tipo de manifestaciones, no están dentro de nuestras reglamentaciones y nuestras normas, impedimos a toda costa que una persona enferma se quede a trabajar y te lo digo con total sinceridad, por supuesto algunas se nos escapan pero es excepcional. Lo que hacemos es lo siguiente, en el caso en que la enfermedad toma todo el cuerpo e impide todo tipo de tarea, llamale gripe, hepatitis, intervención quirúrgica, en ese caso no hay ni que pensarlo, en ese caso contamos con la benevolencia y el apoyo de los jefes para ayudarnos a que esa persona tome el respiro y el reposo necesarios. El resto de las enfermedades como por ejemplo sobre todo el caso de traumatismos cuando la persona tiene yeso o algo por el estilo nosotros hacemos lo siguiente, nosotros sabemos que la persona está con un yeso suponete desde la cadera hasta el pie, está perfectamente bien salvo que tiene ese yeso que le impide trabajar, lo que solemos hacer es a pedido del empleado, si el empleado lo quiere, es instalarle su PC en su casa para que se pueda conectar con la compañía, para que tenga conexión con el e-mail y para que pueda seguir trabajando.

E: ¿Son semejantes las consultas de los niveles ejecutivos y de empleados?

Son semejantes. Tal vez hay diferentes grados de responsabilidad pero el compromiso de la gente con el trabajo es tan grande que hace que prácticamente no haya diferencias entre unos y otros. Nuestra dirección es muy sana, muy sana, porque son muy ordenados en su vida, sumamente ordenada y no tanto porque los cuidamos –que los cuidamos, sí – sino por actividades personales de parte de todos ellos.

E: ¿Qué porcentaje de personas toma tranquilizantes o ansiolíticos?

Qué buena pregunta. No tengo cuenta de eso porque no somos nosotros los generadores de ese tipo de tratamientos ni de ese tipo de medicamentos, mucha gente tiene su médico de cabecera y se los provee, de manera que no sabría decirte exactamente tendría que arriesgar un porcentaje y ese porcentaje va a variar de acuerdo al nivel de responsabilidad, de acuerdo a la edad y de acuerdo al nivel cultural –con muchísimo respeto lo digo- es absolutamente inusual en los niveles operativos, es absolutamente inusual en los jóvenes, si ponemos un corte en los 35 años es absolutamente inusual en los menores de 35. Es más frecuente a medida que aumenta la responsabilidad.

E: ¿Por qué le parece que es eso?

Es una muy buena pregunta. Yo creo que después de los 40 después de los 50 no sólo se te suman las presiones laborales, las responsabilidades laborales, usemos un término adecuado: las responsabilidades. En tu vida no te generan angustia –porque todo esto es por síndrome de angustia- no te generan angustia solamente las responsabilidades laborales sino también las cargas y las responsabilidades familiares o las dificultades familiares que vos sabés que en esta época son harito comunes. Y si a eso le agregás algún otro problema como el problema económico, algún tipo de problema de percepción personal, etc. hace que este tipo de cosas sea muy común. Si querés te amplío un poco más el tema este. Algo que es interesante es que yo no veo con frecuencia en aquella población de personas que toma ansiolíticos no veo que haya una frecuencia continua y constante de tomar esta clase de medicamentos. Es una especie de salvavidas en momentos puntuales, en momentos álgidos, en momentos difíciles.

E: Me quedaba pensando de qué manera articular esto con lo que decía antes que algunos sectores como Marketing o Ventas eran los más exigidos o demandados por el tipo de trabajo, pero me daba la sensación de que la toma de estas medicaciones estaba más desparramada más allá del área a la que pertenece la persona.
Más allá del área a la que pertenece la persona, es absolutamente cierto.

E: O sea que habría una especie de situación especialmente exigente en algún área en particular pero habría todo un escenario general de estar con presión que hace que en determinado momento las personas tengan que acudir al uso de medicación como para ayudarse.
Es así. También depende mucho de la época del año. Es más frecuente de octubre en adelante, es infrecuente entre marzo y septiembre.

E: ¿La gente se toma vacaciones normalmente?

En nuestro mundo occidental lo habitual es que la gente salga 15 días de vacaciones aunque tenga un mes, y luego van fraccionando el resto durante el año.

E: ¿Se trata de una administración del tiempo y no de no tomarlas por trabajo?

Eso es una excepción. Te lo puedo decir con certeza, son excepciones, muchas veces la dificultad en administración de sus tareas más que como imposición de su responsable.

E: No pasa por ahí lo que digo, no que el jefe le diga que no se tome las vacaciones sino por que haya necesidad de dar respuesta al trabajo, por el ritmo de trabajo.
Puede ser que haya algún caso así pero por lo general cada gerente trata siempre que su gente se tome la cantidad de vacaciones necesarias para poder hacer la tarea que corresponde. Hay una cuestión que tal vez te interese que es la siguiente. Nosotros habitualmente en la república Argentina –yo tengo 50 años y te puedo hablar de varias etapas o varias formas de trabajo durante estos últimos 10 años o 15 últimos años, yo me desempeñaba antes de venir aquí en una compañía de seguros internacional y si bien también en la compañía de seguros tenías que tener creatividad, batallar, etc. y todo lo demás, ellos ya en los años '90 tenían una modalidad de trabajo que nosotros adquirimos recién a partir del '97 '98 acá. Las modas de tipo de trabajo que se tienen

en Europa o Estados Unidos nos han avasallado de alguna manera en los últimos 5 años y nos han hecho adoptar a nosotros costumbres y modalidades de trabajo que no son propias de Latinoamérica y que en cierta manera son... conspiran en algunas ocasiones, en algunas ocasiones, no siempre, conspiran contra el bienestar y contra el bienestar físico y psíquico de la gente ¿a qué me refiero? Es común que, ah! y en esto hay que diferenciar las costumbres estadounidenses y las costumbres europeas son absolutamente diferentes. Nosotros afortunadamente somos casi un 90% ingleses y un 10% tenemos influencia estadounidense porque hemos comprado una compañía de alimentos estadounidense muy grande y nos han venido una cantidad de managers que son yanquis y esa compañía tiene algunas costumbres que son absolutamente yanquis. Pero por ejemplo, el inglés, la cultura inglesa, respeta mucho al individuo. Es absolutamente infrecuente cuando se comienza algún workshop o algún meeting fuera del país hoy en día, nosotros, o sea Empresa II inglesa, tenemos muchísimo cuidado del bienestar de todos aquellos que estamos trayendo de otras partes del mundo, si bien la mayor parte de los meetings suelen comenzar los domingos a la noche tratamos de que esté programado todo de tal manera que el empleado pueda sentirse a gusto y pueda desempeñarse durante esos 3 o 4 días que está afuera de forma lo más amigable posible para tratar de minimizar su stress o su nerviosismo y tratar de que la pase lo mejor posible. Pero por ejemplo en estados Unidos es común que muchas veces se programen meetings comenzando un viernes a la noche y terminando en martes. Es una situación bastante común, con la cual ya no se respetan los fines de semana.

E: A las costumbres Latinoamericanas habían sido impregnadas por las modalidades europeas y estadounidenses

Crisis de adaptación

E: pero el ejemplo que me daba de lo que tiene que ver con Inglaterra es fantástico, que te cuidan, que te tienen en cuenta, entonces no me doy cuenta...

La cultura estadounidense es sobre todo el hecho de quedarse en la oficina hasta cualquier hora, el hecho de programar viajes o reuniones sábados y domingos y cosas por el estilo.

E: ¿Y no prevalece el origen inglés?

Prevalece el origen inglés pero como tenemos tanta cantidad de productos, y algunos productos tienen su base de desarrollo, su base de producción en Estados Unidos, a veces depende de donde se organice así son las conductas.

E: Claro, claro. En relación con las situación de personas pasadas de trabajo o con presiones que las afecta negativamente había comentado que lo que hacía que las personas siguieran en esto era alta autoexigencia, compromiso con el trabajo. ¿esto sería el motor que hace que sigan a pesar del malestar?

Absolutamente. Obviamente aquella persona que hace eso es una persona que no tiene un trabajo rutinario, sino todo lo contrario: tiene un trabajo desafiante, un trabajo interesante, tiene un empowerment de parte de su gerente que le da todo el soporte para hacerlo, no se le coarta e su libertad sino que se le estimula en su creatividad, se lo estimula en el trabajo, se le estimula en buscar nuevas ideas, nuevas metas, todo eso hace que la gente trate de dar más y más y más ¿no? hace que a veces no se mida en cuanto a que no ejercite un buen balance entre vida laboral y vida personal.

E: ¿Quiere agregar algo más sobre acciones que se desarrollan para resolver o prevenir estas consecuencias negativas?

Primero esta es una apreciación personal de un médico, ni siquiera la tomes como la voz oficial de la compañía pero mirado desde afuera por una profesión que tiene poco que ver con los cosméticos, las Ventas y la producción creo que es bastante cierto que Empresa II no tiene 300 gerentes, tiene 300 líderes de equipo. Y cada líder de equipo es el Gerente de RRHH de su gente, es el que tiene que cuidar a su gente, es el que tiene que observar permanentemente que cada uno esté bien, que cada uno debe satisfacer las necesidades de su gente en cuanto a sueldos, en cuanto a remuneraciones, etc. y dar el aviso si ve que a alguna de las persona le pasa algo, esa es la línea de base...

E: ¿Esos 300 líderes de equipo tienen otros 300, o 150, o los que sean, que están mirando que ellos también...

Son muchos menos, la pirámide es así (hace gesto de triángulo con las manos) ahí es donde a veces se presentan problemas, dejame terminar la idea, tenemos esos 300 líderes que cuidan de su gente, además tenemos normas reglamentaciones para todo el personal independientemente del cuidado que tenga cada líder de su área. ¿Cuáles son esas normas? Son normas en relación a salud, normas generales como edificio adecuado, una temperatura adecuada, una cantidad de elementos de trabajo adecuado para que vos puedas desempeñarte satisfactoriamente en la oficina, tenemos un comedor adecuado para que puedas pasarte una hora comiendo desde las 12 a las dos de la tarde cuando te plazca cuando te parezca cómodo, en un lugar adecuado, abierto, con ventanales, para que no tengas que ir al boliche de la esquina, por ejemplo, podés hacerlo, pero... después tenemos una serie de acciones implementadas para que la gente salga a caminar al mediodía, tenemos una profesora de gimnasia que viene todos los días en todas las oficinas a hacer un tipo de gimnasia que llamamos "pausas activas de movimiento", o sea que en realidad no es una gimnasia agresiva sino que son ejercicios de flexoextensión para descontracturarse además de eso tenemos dos veces por semana gimnasia en el comedor ¿qué más? Y además de eso tenemos implementada una serie de acciones lúdicas cada dos meses, dentro mismo de la oficina y en horario de trabajo para que la gente pueda descargar su stress o su presión. Vos viste la compañía, vos conocés la compañía realmente no te falta nada, tenés un centro de capacitación para aprender inglés, portugués o lo que quieras, a los recursos para trabajar no les falta absolutamente nada, de manera que creo que desde el punto de vista general ... y desde el punto de vista de salud este edificio cuenta con un odontólogo y con un kinesiólogo, que vienen en distintos horarios en la semana y dentro de poco vamos a tener a un nutricionista que va a asesorar -a cada uno de aquellos que estén con sobrepeso o con obesidad- en alimentación para que puedan resolver su problema y puedan tener una mejor calidad de vida.

E: Si me pongo en una actitud naive puedo decir: caramba, con un programa tan integral que aborda los distintos aspectos del ser humano: lo físico, lo social, lo laboral, todo, la compañía por sus orígenes ingleses tiene una predisposición natural a cuidar a la gente, etc. ¿cómo se entiende que haya personas que padezcan stress y tome ansiolíticos y las cosas que veníamos mencionando hasta ahora? ¿a qué puede deberse?

A factores personales. Estoy convencido que a pesar de que leas algo diferente, si yo te hago una encuesta de personalidad acá adentro o en Nación o Clarín o Exxon que son empresas que conozco bien, el 80% o 90% del personal son temperamento A. Incluso hemos hecho a veces a fines de tomar una muestra de determinado sector hemos hecho encuestas formales diagnósticas y el 90% de los asistentes estaba para temperamento A, o sea que hay una tendencia innata a la batalla, a la lucha, a la guerra, a superarse, a competir, a dar más. Esa es una cuestión, es que a medida que pasa el tiempo comienzan a haber complicaciones familiares, uno nota que si no es el trabajo el que influye sobre estas cosas muchas veces son las cuestiones familiares las que influyen de forma mucho más intensa que las que hace el trabajo. Y la otra es que hay factores económicos. Yo vivo en Castelar y si me voy de acá a las seis y media o siete a las ocho no me puedo poner a caminar en ningún lugar de Castelar porque me matan, y muchos vivimos en Gran Buenos Aires o sea que logramos hacer ejercicios sábados y domingos y eso cuando se puede. durante la semana es bastante difícil hacerlo, en este edificio vive, yo creo que no sé si el 15 o el 20% vive en Capital, el resto vive en la provincia. Algunos en zona norte, zona oeste, en Pilar, eso hace que los viajes sean bastante largos, y que quede poco tiempo para esparcimiento porque algo le tenés que dedicar a la familia, entonces eso complica.

E: ¿Será que este tipo de organización es una especie e imán para las personalidades A?

Creo que es al revés. Creo que de alguna manera, esta compañía tiene valores sencillos pero claros: creatividad, flexibilidad, ganas de superarte, habilidad para trabajar en equipo, otros muchos más que pasan mucho por lo moral porque se supone que tus habilidades profesionales están cubiertas. Además de las habilidades profesionales la compañía necesita de vos una serie de habilidades personales para que vos puedas desempeñarte acá adentro, entonces esas habilidades personales con un poco de coaching con un poco de empowerment y cuando vos sentís a la compañía como propia hace que vos pongas la carne y la sangre para que la compañía salga adelante. Entonces -disculpame si no uso las palabras adecuadas- cuando uno es consultor uno no lo ve porque uno es un asesor y muchas veces externo, pero cuando uno forma parte de la organización de forma íntima, la organización te atrapa, te atrapa bien, te atrapa con alma y vida, esto es sumamente interesante, es sumamente "challengeante" desde todo punto de vista, pero es ahí donde el temperamento de uno si no se organiza como corresponde y si no se hace un correcto balance te vas de banda, te extralimitás, te vas de framework y comienzan a aparecer las patologías. Es una interrelación entre el trabajo, la familia, la personalidad, la situación externa y demás.

(Referencia a una encuesta) Mi función es 50% Río de la Plata y 50% regional, yo soy el coordinador de la salud ocupacional de la región. La región es del Río Bravo en Méjico para abajo, con lo cual es muy desafiante esto. La encuesta se hizo con 35 managers de manufactura (fábrica) en Brasil, sin avisarles, para evaluar temperamento, pedimos autorización para la encuesta y evaluamos temperamento, y la hizo una doctora en Psicología muy conocida en Brasil, la Dra. Marie Dali, que es experta en stress en Brasil que ha publicado varios libros, además de darnos cursos sobre manejo del tiempo hizo la encuesta y el 92% dio temperamento A. (Continúa haciendo referencias a que lo importante de estos estudios es su validez, que quizás

habría que hacerlos en distintas ocasiones pero que si sale temperamento A es que algo de ese temperamento tenés)

Lo otro que te quería mencionar es la comunicación. Si yo te abro mi máquina (me muestra en su Laptop) esto es el e-mail, todos tenemos una gran cantidad por día, lees y escribis 30 o 40 o más mails por día y todos padecemos "infoxicación" o sea intoxicación informativa. A veces tenés gente leyendo información que no les interesa y perdés tiempo. Otra cosa es ¿por qué tanto viaje? Y creo que es porque no optimizamos el aprovechamiento de las otras vías de comunicación que son la video conferencia y la teleconferencia. Nosotros en Latinoamérica todavía preferimos el tú-a-tú, arreglamos más cosas de forma personal o por teléfono que escribiendo y en realidad deberíamos en esta época de guerra, de enfermedades como el SARS, de trastornos en las aerolíneas y demás, debiéramos estar optimizando mucho más otros recursos de comunicación. El viaje es particularmente problemático, aunque viajes pocas horas te encontrás con otra cultura, otros horarios, otros tiempos, tenés que extremar tu capacidad de adaptación.

E: ¿Hay algún tipo de acciones que atiendan a este importante número de ejecutivos que tienen que hacer tantos viajes? Porque las acciones mencionadas están focalizadas en el edificio.

Si. Esparcimiento en el hotel donde se desarrolla el meeting, actividades sociales, gimnasia antes de empezar la reunión, al terminar la reunión y actividades sociales pero fundamentalmente esparcimiento.

Muchas gracias.