

TESIS

**MASTER EN
ADMINISTRACION Y
MARKETING
ESTRATEGICO**

**UNIVERSIDAD DE
CIENCIAS
EMPRESARIALES Y
SOCIALES (UCES)**

**Alumno: Alan Gegenschatz (1)
Marzo de 2001**

MOTIVACION DEL RECURSO HUMANO.

**UN FACTOR CLAVE DE
COMPETITIVIDAD,
GENERADOR DE
CALIDAD Y
RENTABILIDAD.**

INDICE

1. Objetivos de la Tesis	Pag. 4
1.1. Presentación del Problema	Pag. 5
1.2. Descripción del Problema	Pag. 5
1.3. Hipótesis	Pag. 6
2. DIFERENTES ASPECTOS	Pag. 7
2.1. De donde venimos...	Pag. 7
2.2. Donde estuvimos recientemente...	Pag.14
2.3. A donde estamos	Pag.17
2.4. A donde vamos...	Pag.19
3. ESTUDIOS REALIZADOS	Pag.20
4. PROGRAMAS IMPLEMENTADOS	Pag.53
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	Pag.79
6. BIBLIOGRAFIA	Pag.91
7. ANEXOS	Pag.95

1. OBJETIVOS DE LA TESIS

El principal objetivo de esta tesis es lograr que el management o personal de dirección de todas las compañías comprenda la importancia del recurso humano MOTIVADO para el óptimo desarrollo de la Empresa.

No importa el tamaño de la empresa ya que en todas ellas son las personas las que a partir de sus ideas, trabajo, predisposición y empeño logran que la misma funcione. Asimismo son los empleados quienes tienen constante (algunos más y otros menos) interrelación con los stakeholders (clientes, proveedores, consumidores, accionistas y todos aquellos no nombrados que tengan algún interés con la Empresa).

Creo que sin una política adecuada en conducción de los RRHH, no sería posible lograr la excelencia ni la mejora continua en la Calidad. Actualmente se ve día a día, que sin esto se podrá subsistir e incluso tener ganancias, pero no se logrará ni consolidará una política que asegure la constante y consistente mejora en la creación de valor y por ende en los resultados de la Compañía en el mediano y largo plazo.

A continuación explicaremos los fundamentos de lo anteriormente expuesto, habiendo recolectado información de diversas fuentes (ver bibliografía), y habiendo implementado programas que sustentan nuestra investigación.

Muchas Gracias

1.1. Presentación del problema

El problema de las organizaciones en general es la falta de liderazgo, de pautas claras, de compromiso por parte de sus empleados y de rentabilidad.

Todo ello, en mercados cada vez más competitivos y marcados por una era global. Esto conducirá a que los países que no sean competitivos en costos, tengan problemas de rentabilidad. Esto impactará en la sociedad donde el desempleo será uno de los factores más relevantes. A partir de aquí, se generará crisis social y delincuencia, por lo tanto los estados de ánimo de la gente caerán y esto hará que se deteriore su rendimiento en el entorno laboral.

1.2. Descripción del problema

La empresa esta en un mercado altamente competitivo como el de los servicios de transporte, con competidores de renombre. No tiene un gran brand awareness ya que por su origen tiene reciente presencia en América y en especial en la Argentina, donde se instala a mediados de 1997, mediante la compra del negocio internacional de un correo Nacional. Es en ese año donde define a su personal y con el comienza el start up del negocio. El Management no estaba definido para posicionarse como un importante player del mercado. Los empleados desconocían los resultados de la Compañía y sus objetivos. Asimismo no tenían claridad de cuales eran sus funciones ya que no había job descriptions. Faltaba claridad en las responsabilidades y compromiso de parte de la gente. Faltaba MOTIVACION y un claro plan de acción y trabajo.

1.3. Hipótesis

Lo que con este trabajo pretendo demostrar es que:

**“SI SE MOTIVA AL RECURSO HUMANO,
MEJORARA LA COMPETITIVIDAD, LA CALIDAD Y
LA RENTABILIDAD DE LA COMPAÑIA”**

2. DIFERENTES ASPECTOS

2.1. De donde venimos...

El conocimiento (#2)

Al analizar la obra de Frederick Taylor, como ejemplo en la aplicación de los conceptos básicos de la teoría del conocimiento, es posible encontrar el resultado de la experiencia personal en una realidad concreta. El conocimiento que el hombre adquiere de la realidad difiere de acuerdo con la manera como se enfrenta a la misma. Cuando el conocimiento se obtiene por azar, sin un orden o procedimiento, se denomina CONOCIMIENTO EMPÍRICO. “El hombre común conoce los hechos y su orden aparente, tiene explicaciones concernientes a las razones de ser de las cosas y de los hombres, todo ello logrado a través de experiencias cumplidas al azar, sin método y mediante investigaciones personales”.¹

Cuando el conocimiento se obtiene de manera ordenada y sistemática, sigue un método en el proceso y busca conocer las causas y leyes que rigen el objeto conocido, este es el CONOCIMIENTO CIENTÍFICO. El mismo, “observa, describe, explica y predice su objeto y al mismo tiempo, como consecuencia de las anteriores, permite orientar la conducta humana respecto de la realidad”.²

1. Laureano Ladron de Gevara, OP. Cit., p.17.

2. Ibid, p.17.

La ciencia no escapa al conocimiento; por el contrario, permite al individuo “aceptar la existencia del mundo circundante... afirma la posibilidad de conocerlo... y al mismo tiempo ha constituido un conjunto de nociones acerca del cual es la conducta del mundo”.¹

El concepto de ciencia se expresa a partir del conocimiento sistemático que el hombre realiza sobre una realidad determinada, lo expresa en un conjunto de explicaciones coherentes y lógicas (proposiciones teóricas) a partir de las cuales se validan y formulan alternativas a esa realidad. Pueden afirmarse que los grandes avances del mundo en la tecnología, en las ciencias sociales (economía, sociología, psicología, antropología, administración, etc.) en la biología, la física, la química y otras, se fundamentan y tienen como punto de partida el conocimiento y constituye la “ciencia” que lo caracteriza. En el campo de la administración, (el carácter científico de la administración es cuestionado por algunos autores y demostrado por otros. Existe diversidad de criterios frente al mismo.) su carácter científico puede comprenderse por las diferentes construcciones teóricas que acerca de la eficiencia en la organización han planteado, en su momento histórico, determinados autores como Frederick Taylor (administración científica), Henry Fayol (enfoque universalista), Max Weber (organización burocrática), Elton Mayo (teoría de las relaciones humanas), Joan Woodward, Burns y Stalker, Lawrence y Lorsch y otros (teoría de la organización contingente), quienes crearon así la base de las teorías organizacionales y administrativas, soporte para la comprensión y aplicación de técnicas y procedimientos en la estructura organizacional y en el proceso administrativo. (Los autores mencionados en cada escuela son los pioneros de la misma, alrededor de estos han surgido otros que han generado aportes fundamentales al desarrollo de la administración).

1. Laureano Ladron de Gevara, Op. cit., p.21.

El conjunto de teorías que identifican a las ciencias económicas y administrativas son el resultado de la experiencia y la observación de sus autores, quienes a través del conocimiento sistemático y ordenado de la realidad, formulan explicaciones a partir de las cuales se predice su comportamiento (eficiencia en la administración y el mejor aprovechamiento de los limitados y escasos recursos disponibles que se utilizan en la obtención de los diferentes bienes y servicios que van a satisfacer las innumerables necesidades humanas en la economía)1.

Así, puede afirmarse que “la ciencia es una construcción intelectual creada en condiciones históricas y sociales concretas y determinadas.... Como consecuencia anterior, la experiencia concreta de construcción de conocimiento científico –experiencia histórica y socialmente condicionada- se traduce en conjunto de experiencias vitales, relaciones, conductas y vivencias asumidas por los hombres comprometidos en ese proceso”2.

La administración científica propuesta por Frederick Taylor formula un conjunto de proposiciones referentes al hombre económico, en el desarrollo de la función del trabajo. Se encuentran los conceptos de productividad, rendimiento y eficiencia, mediante la aplicación de unos principios fundamentales, como la división del trabajo, selección científica del trabajador, la cooperación entre patronos y trabajadores y la ciencia del trabajo. Es una respuesta a comportamientos del hombre en el desarrollo de su función de trabajo, definida por una concepción de su época, en su manejo, y expresada en la llamada administración de iniciativa e incentivo.

1. Manuel Oernault, Teoría económica. Citado por Carlos Díaz en Economía Comercial.
2. Laureano Ladron Guevara Op.cit.p.21.

En administración, términos como división del trabajo, jerarquía, autoridad, planeación, organización, dirección, liderazgo, control, MOTIVACION, centralización, delegación, etc., constituyen la base sobre la cual se expresan sus teorías.

Por ejemplo, en el taylorismo, los hechos y los objetos observados se centran en el hombre y la función del trabajo.

El hombre: Condiciones físicas y aptitudes para la ejecución de un trabajo (características), nivel de capacitación y entrenamiento (propiedades) y niveles de producción alcanzados por la ejecución del trabajo (relación del sujeto con su trabajo medido por la eficiencia).

La función del trabajo: Distinción del tipo de trabajo que debe ejecutarse; esto es, la división del trabajo (características); manera como debe realizarse ese trabajo para obtener resultados –la sistematización definida por el estudio de tiempos y movimientos (propiedades); modo como, mediante su aplicación, se logra la eficiencia – determinación de estándares de producción (relación del trabajo con el sujeto que lo ejecuta medido por patrones previamente fijados).

Sobre los elementos definidos y la relación que establece entre los mismos, Taylor se apoya en la lógica, en la construcción de su teoría. “Una teoría es un conjunto de explicaciones interconectadas; cada una de sus explicaciones se formula de acuerdo con los cánones lógicos, usualmente en forma de proposiciones”¹.

1. Ibid, p. 51.

Afirma Taylor: “por tanto, los administradores mas experimentados dejan en mano de sus obreros hacer el trabajo de la mejor manera y más económica”. Acá ya podemos observar la filosofía del empowerment. Reconocen que la tarea que tienen ante sí es inducir a cada obrero a que emplee su conocimiento tradicional, su habilidad, su ingeniosidad y su buena voluntad, en una palabra, su “iniciativa”, de manera tal que rinda el mayor beneficio posible a su patrón. En consecuencia, puede decirse que el problema que se plantea a la administración consiste en obtener la mejor iniciativa de cada obrero... Por tanto, para que exista alguna esperanza de obtener la iniciativa de sus obreros, el administrador debe dar algún incentivo especial a sus hombres, cuando estos producen mas que el obrero ordinario de oficio. Este incentivo puede revestir diversas formas: esperanza de un rápido ascenso, salarios mas elevados, menos horas de trabajo, mejor ambiente y condiciones de trabajo que las que se dan ordinariamente.¹

La observación, proceso fundamental en la construcción del conocimiento científico, es determinante en el taylorismo. Es importante señalar algunos aspectos que influyen en su aplicación:

- El marco al cual Taylor reduce su observación se encuentra en el ámbito de su experiencia profesional y vida cotidiana. Esto no es negativo, pues su conocimiento y la observación lo ubican en un contexto inductivo que necesariamente toma como referencia situaciones específicas.
- La observación del Taylor es directa y participante, lo cual genera un mayor conocimiento y entendimiento de la realidad observada. En esta modalidad el proceso ha sido enriquecedor en el conocimiento de las ciencias formales y fácticas. (Las ciencias sociales).

1. Frederick Taylor, Op.cit., pp. 26-27.

- Taylor fundamenta su observación para la solución de problemas específicos, como los generados por la administración de iniciativa e incentivo (holgazanería sistemática e ineficiencia del trabajador). Así, en la formulación de sus proposiciones teóricas, explica y da respuestas a situaciones propias de la realidad observada.

Taylor afirma: Bajo el tipo antiguo de administración, el éxito depende casi completamente de conseguir la iniciativa de los obreros, y es por cierto raro que esta iniciativa realmente se logre.

En el sistema de administración científica, la “iniciativa” de los obreros (es decir, su trabajo fuerte, su buena voluntad y su generosidad) se obtiene con absoluta uniformidad y en mayor grado que bajo el sistema antiguo y además de esta mejora por parte de los obreros, los administradores aceptan nuevos cargos, nuevos deberes y responsabilidades desconocidas en el pasado.

Los administradores asumen, por ejemplo, la obligación de recopilar los métodos de trabajo tradicionales empleados por los obreros, clasificarlos, tabularlos y deducir de ellos reglas, leyes y formulas que los guiaran en lo sucesivo en su tarea diaria.¹

1. Ibid, p.29.

Es bien sabido que la administración científica de Taylor constituye la primera aproximación en un marco del conocimiento científico al problema de la eficiencia del trabajo del hombre en la organización. Sin embargo, el trabajo de Taylor no se queda en la formación de su teoría sino que su aplicación da lugar a la formulación de nuevas teorías, como la de la “escuela humanística que nació de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo debido a la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos a los cuales los trabajadores tenían que someterse forzosamente... y la necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica”. 1.

1. Frederick Taylor, pp. 153-154.

2.2. Donde estuvimos recientemente...

Una de las características del siglo XX es que nadie tiene el empleo asegurado de por vida. Por consiguiente, se ve debilitado el compromiso a prueba de todo entre empleador y empleado. Podría decir que esto es el fruto de los embates financieros (crisis de Asia, tequila y recientemente brasil) que han movilizadado a grandes y pequeñas corporaciones a reducir, léase reorganizar sus estructuras a los fines de poder capear el temporal.

Sin lugar a dudas ya hay algunas empresas que perfilan y desfilan hacia la excelencia. Hallmark Cards Inc (de Kansas City Missouri) logro un estatus casi legendario cuando en 1996 la revista Workforce le concedió el premio Optimas calificándola como la primera en la categoría calidad de vida. Además, la empresa fue considerada entre las 100 mejores compañías en las que uno quisiera trabajar en EEUU, y en las que quisieran trabajar mujeres madres también. “No me gusta decir que tenemos 12.000 empleados, sino que tenemos 12.000 individuos distintos que dedican su vida laboral a esta Compañía” dice Dave Pylipow, director de relaciones laborales de Hallmark. “A cambio de este trato, todo el mundo sabe que estamos al lado de ellos como individuos, que ellos no son parte de una masa sin rostro, que cuentan como personas y que individualmente cuentan para la empresa”. Casi uno de cada 5 empleados de Hallmark tiene 25 años o más de servicio, y hay quienes han estado, por supuesto, más tiempo.

¿Cómo forjó Hallmark su fama de ser empleador de por vida?

“En realidad - dice Pylipow- Hallmark tiene como valor fundamental la búsqueda de una relación laboral fuerte. La compañía siempre ha creído que tener empleados comprometidos le da una ventaja competitiva debido a que generan de manera consistente mejores productos. Y en el proceso llegan al trabajo con un espíritu totalmente diferente. Esa combinación está en el centro de todo este sistema. Estos valores son compartidos mediante un liderazgo y se manifiestan en los programas, prácticas y políticas laborales”. Para empezar - comenta Pylipow- Hallmark elaboró un documento formal de nueve puntos que contiene sus valores. Estos se presentan en sesiones de orientación y se refuerzan en otras formas. Describen lo que Hallmark es como empresa y ayudan a los empleados a entender y apreciar el propósito de lo que hacen. Uno de los nueve puntos dice que “la creatividad y calidad son esenciales para nuestro éxito”. Otro lee: “La persona es nuestro recurso más valioso.”

Un segundo paso en la estrategia de compromiso es simplemente tener un programa de relaciones laborales centrado y dinámico. Pylipow hace notar que una tendencia opuesta parece estar ocurriendo en todas partes, en la cual la reducción significó el desmantelamiento de esta función también. “Este es un gran error -sostiene- si la empresa desea contar con el compromiso laboral y formar un sentido de lealtad. Pienso que el departamento de recursos humanos es el que debe limitar sus operaciones en último lugar durante una reducción.”

Hallmark también cree en la estructuración de beneficios tangibles para los empleados. A finales de los años 50 la compañía abrió para sus empleados un programa de generosa distribución de utilidades. Un porcentaje de los beneficios corporativos va a un pool anual. La mayor parte de esos fondos es reinvertida en acciones de la propia Hallmark. Actualmente casi el 30% de la empresa es propiedad de los empleados. Esta cuenta sirve principalmente para financiación de los planes de jubilación.

Asimismo a cambio de su compromiso con la empresa, los empleados están bien protegidos de cualquier despido caprichoso. Luego de dos años de empleo, el empleado que sea despedido tendrá una oportunidad de que su caso sea revisado por el director de relaciones laborales. Luego de cinco años, el despido deberá ser aprobado por dos vicepresidentes. “ El enojo de un gerente no puede costar el empleo a un trabajador”, dice Pylipow. (#3).

2.3. Donde estamos

Nos encontramos en un mercado dinámico, con gran impacto de la globalización. La apertura económica permite a todos nuestros clientes recibir ofertas de los mas diversos orígenes, vía mailings, Internet, catálogos, comerciales, etc. Cada vez hay menos fronteras, aranceles y protecciones.

Hoy las empresas requieren personal con iniciativa, flexibles, innovadores, creativos y con capacidad para trabajar en equipo, tomar decisiones y tener una visión panorámica de los problemas.

La capacitación acompaña la evolución personal en su puesto de trabajo y en la toma de responsabilidades. Para ello se deberá apoyarse en los principios de autodesarrollo, en estrategias formativas vivenciales y en la clarificación del objetivo del negocio de la compañía. Los programas de formación no solo se ocupan de los aspectos técnicos, sino que tienden a una identificación con los objetivos del negocio y su cultura, así como generar una vocación de excelencia. Distinto de un plan de capacitación, es un programa de desarrollo, pues no es una sucesión de actividades independientes sino que todas ellas responden al mismo propósito general e involucran un proceso de logros y progresos.

Según lo comentado por la Licenciada Valeria Delgado y Licenciada Laura Seoane, Consultoras de CM Sociología de Empresas, lo que se conocía como empleo permanente hoy ya no existe. El nuevo concepto es la empleabilidad, entendida como aquellas capacidades y habilidades que hacen al sujeto valorable para una organización en el mundo laboral actual.

Este concepto se relaciona con lo que se denomina empowerment, la posibilidad de que todos los niveles de la organización sean responsables y tengan autonomía en la toma de decisiones, para lo cual es necesario poseer habilidades y capacidades. Hoy se buscan individuos que posean flexibilidad, capacidad de negociación, voluntad de trabajar en equipo y la inteligencia para delegar decisiones. El antiguo gerente ha sido desplazado por el líder cuyas habilidades son su capacidad de inducción, comunicación y trabajo en equipo, ya que hoy los organismos más que jerárquicamente, se establecen en relación con objetivos de proyectos.

Se hace indispensable reemplazar el cumplimiento por el compromiso, haciéndose responsable por los resultados, lo que requiere tener una visión más amplia del comportamiento inmediato. Las empresas buscan profesionales con fuerte orientación al trabajo, competitividad, capacidad para trabajar en equipo, para ser proactivos, y autónomos. Deben ser creativos para buscar el éxito, respetando a la gente y sabiendo escuchar. Y más que nada deben tener la visión para identificar un medio cambiante. No se puede evitar que el mundo continúe cambiando. La mejor estrategia es desarrollar la capacidad de adaptación.

Asimismo, hoy nos encontramos frente a que la alta velocidad del cambio ha eliminado las necesidades de muchas posiciones.

2.4. A donde vamos...

Vamos hacia la globalización total, la multiplicidad de ofertas, hacia productos descartables.

Vamos hacia donde triunfaran los más competitivos, los que logren los mejores costos, la mejor logística, las mas sólidas estrategias y los mas fieles clientes.

Vamos hacia la necesidad de gente dispuesta, entrenada, dinámica, leal, comprometida, adaptable y fiel que nos permita transitar por la dinámica del caos del futuro.

Afortunadamente somos todos distintos y solamente los mejores podrán ser los que dirijan estos cambios. Estará en ellos la habilidad de lograr los resultados y objetivos planeados con el resto del equipo. La nueva empresa será un todo y único equipo que seguirá la consecución de las metas, objetivos y visión de la Compañía.

3. ESTUDIOS REALIZADOS

La Calidad Total Cambia la cultura de una Empresa (#4)

Cuando no hay una cultura de calidad, una empresa no pone el foco en el cliente sino en su trabajo. Esto se diferencia también en la aplicación de las Normas ISO versus el Premio a la Calidad. Comenzar un proceso de calidad total puede implicar la reorganización de funciones y tareas, nuevo diseño de los espacios y sus pautas de utilización, delegación del poder de decisión y apertura de canales para la iniciativa de la gente. La aplicación de la calidad total modifica la cultura de una empresa.

En Lautrec el primer paso fue una encuesta a los clientes, para evaluar la importancia que asignaban a ciertos aspectos del trabajo de la agencia y el nivel en que Lautrec los satisfacía. El objetivo era identificar los blancos por atacar en primer lugar. Allí comenzaron las sorpresas, la atención telefónica y la puntualidad en la entrega de trabajos y materiales, eran aspectos en los que había problemas serios. El segundo paso fue armar un grupo de mejora con la gente involucrada en cada proceso y la de otros sectores. Es muy importante poder medir los porcentajes de demora para ir viendo la evolución de los indicadores. El tiempo es un costo importante con lo cual no perder tiempo implica reducir costos.

Si algo sale mal significa que hay un proceso que está mal enfocado, y ahí se debe atacar. La gente empezó a tener mayor poder de decisión y a tomar la iniciativa y desapareció toda actitud policial ante los problemas.

El diseño del espacio abierto dispuesto para el trabajo en grupo donde los jefes no tienen despachos cerrados.

Es importante que los cambios percibidos por los empleados, traigan posibilidades de progresar, mejorar el trabajo de cada uno y nuevos canales para decir lo que piensan. Todas las empresas deberían hacer al menos una encuesta anual de satisfacción interna y de los clientes. También los premios e incentivos para los que logren el mas alto nivel de calidad y mejora.

LAS CLAVES PARA UNA CARRERA EXITOSA (#5)

Un estudio de 5000 altos ejecutivos revela que plantearse objetivos claros favorece la realización profesional.

Madrid (ABC). No hay recetas, formulas ni secretos. La clave del éxito profesional reside en una serie de cualidades y actitudes que afloran en las trayectorias de los mejores directivos.

Az consultores entrevisto a 5000 ejecutivos sobre sus carreras y con los resultados analizó con detenimiento los motivos y la base de su progreso profesional. Como denominador común se vio una clara idea en ellos de hacia donde se dirigen y hasta donde quieren llegar.

Según el relevamiento, un directivo de éxito tiene ciertos rasgos distintivos.

1. Propone soluciones a problemas que nadie había visto. Es capaz de identificar problemas que habían pasado desapercibidos y, además, encuentra y propone soluciones que funcionan. Los directivos que van hacia delante, se paran a pensar en como se puede mejorar lo que esta haciendo y, además, son capaces de separar la paja del trigo e ir a la raíz de los problemas.
2. Es una persona que responde y en quien se puede confiar. No se queda en hacer planes maravillosos que nunca se llegan a realizar. Por el contrario, es efectivo, hace las cosas, las termina y cuando se equivoca, rectifica. Se puede delegar en él y olvidarse sin tener que estar pendiente de lo que hace.

3. Sus intereses coinciden con lo de la compañía. Es consciente de que la empresa lo contrata para realizar ciertas tareas específicas, y por lo tanto debe adaptarse a ellas aun cuando tenga que sacrificar algunos de sus propios intereses, siempre que no sean sus valores y principios. Si esto ultimo llegara a ocurrir se plantea cambiar de empresa.

4. Es ambicioso. Es una persona que no se conforma con la rutina y trata de manera constante de mejorar el mismo, de plantearse nuevas metas personales. Busca continuamente nuevas formas de superarse. Sabe que su formación no acaba nunca y se exige a sí mismo más que a los demás.

5. No es un obsesivo del trabajo, mantiene el equilibrio entre su vida profesional y su vida personal. Considera que las actividades sociales y familiares lo enriquecen y le aportan estabilidad en su trabajo. Tiene intereses múltiples.

6. Se permite soñar. Pero tiene los pies en la tierra. Es imaginativo y esta constantemente planteándose nuevas alternativas y posibilidades para mejorar su trabajo. Sin embargo, no lleva a cabo todas sus ideas, sino que estudia cuidadosamente su aplicabilidad real.

7. Es valiente

8. Asume riesgos medidos. No es imprudente pero sabe que el que no corre riesgos no tiene oportunidad de ganar. Y el que no se equivoca tampoco.

9. Acepta la cultura de la empresa en que se desempeña. Se adapta a las formas de hacer de la empresa y tira del carro como los demás. Acepta la cultura de la empresa y encaja con ella. Y si no le gusta busca otro sitio, porque no espera que la empresa se adapte a él.

10. Es realista. A cada problema le asigna los recursos necesarios. Ahorra cuando tiene que ahorrar y se extiende en los gastos cuando es necesario.

11. Respeta a los demás. Tanto a sus superiores como a sus colegas y subordinados. Intenta en todo momento ser justo, equitativo y trabajar de buena fe.

EL CAPITAL HUMANO, ESE RECURSO ESCASO (#6)

La administración de recursos Humanos se convirtió en un arte sutil. La función primordial de los RRHH debe consistir en la entrega y/o desarrollo de capital humano que permita que la empresa sea cada día más competitiva, que opere con la máxima eficacia y que lleve a cabo sus estrategias favorablemente. Se trata de una obra sobre como actuar en forma competitiva con la gente.

Los 7 pecados de las reuniones de trabajo.1.

William R. Daniels de la consultora californiana American Consulting & Training, que ha desarrollado técnicas para mejorar las reuniones de trabajo en compañías como Applied Materials y Motorola, tiene sobre la cuestión un diagnóstico lapidario. Las malas reuniones producen malas compañías. Las reuniones son importantes porque es a través de ellas que se perpetua la cultura de una organización. Son el modo en que una organización dice, Ud. es uno de nuestros miembros. Si la reunión es aburrida, también lo es la empresa. Por lo tanto las malas reuniones son una fuente de mensajes negativos acerca de nuestra empresa y de nosotros mismos.

1. CLARIN domingo 28 de Junio de 1998

Ahora bien, en la medida en que el trabajo en equipo se incrementa, en lugar de disminuir, las reuniones se multiplican. Existe una variedad de herramientas y técnicas que puede hacer de las reuniones algo menos penoso, más productivo e incluso hasta divertido.

A continuación describimos los 7 pecados de las reuniones de Trabajo.

1er Pecado. Llegar tarde o irse antes. En el caso de Intel, en las salas de reunión se ve un afiche que dice:

¿Conoce el objetivo de la reunión? ¿Tiene un temario? ¿Sabe cuál es su función? Sigue las reglas para confeccionar las minutas correctas? En Intel cada empleado debe tomar un curso sobre reuniones efectivas. Durante años ese curso estuvo a cargo del mismísimo CEO Andy Grove, quien no desdeñaba destinar una buena parte de su propio tiempo a entrenar a la tropa.

Michael Fox, gerente de entrenamiento corporativo en la universidad Intel, dice “no hay grandes secretos”. Se trata de tener agendas bien estructuradas, objetivos claros y respeto por los métodos. En esto radica la gran diferencia.

2do. Pecado. Las reuniones son demasiado largas. Las reuniones son caras. Bernard DeKoven, fundador del Institute for Better Meetngs, de Palo Alto, California, fue un paso mas allá. Desarrollo un software denominado Meeting Meter, algo así como un metrónomo de reuniones, que permite a cualquier equipo o departamento calcular cuanto cuestan sus reuniones. Al ingresar datos como los nombres y salarios de los participantes el programa empieza su cuenta. Funciona como el famoso reloj e la deuda publica, pero midiendo inversión en reuniones. Se utiliza no para poner puramente en cuestión el costo de las reuniones, sino el costo de las malas reuniones.

En Siemens, como buena empresa Alemana, hay una cultura muy fuerte de la puntualidad y el respeto por el tiempo de los otros. Hugo Maier, director regional de RRHH para AR, CH y UY comenta sobre un workshop que debe realizar cualquier integrante de un puesto de cierta jerarquía. El mismo dura 8 horas e incluye actividades con role playing filmado. Esto le da a la persona los criterios para preguntarse si, es necesaria la reunión, o se podría tratar de otro modo, que se distinga el objetivo (es para tomar una decisión o para informar algo). Hay que tener en cuenta que no deberían participar mas de 8 personas.

La tecnología juega un rol muy importante. Mediante Apple Power Books Geoff Bywater, vicepresidente senior de marketing y promoción de Fox Music, organizo un retiro estratégico y reunión electrónica para 170 ejecutivos top de 20th Century Fox Filmed Entertainment. Con un sistema informatizado logro en un tiempo de solo 5 minutos que cada ejecutivo ponga 2 ideas en su teclado, recibiendo casi instantáneamente 350 ideas. Hay que tener en cuenta que también los medios electrónicos propician discusiones más extensas.

3er Pecado. La gente se va por las ramas. Hay que ser implacables con la agenda, por lo tanto deben existir las agendas. Se debe tener un car park para poner todos aquellos temas que no estén dentro del orden del día.

4to pecado. Después de las reuniones no pasa nada. Las decisiones no se traducen en acciones. Se deberá dejar en claro las acciones y los responsables con fechas limites para implementación. Esta información se distribuirá y así se evitara malentendidos.

5to Pecado. No se dice la verdad, se conversa mucho, pero nadie se sincera. Muchas veces esto obedece a un líder que no estimula la participación. En la mayoría de los casos el problema reside en la falta de confianza. Mucha gente no se siente lo suficientemente segura como para decir lo que realmente piensa. En esto las reuniones electrónicas favorecen ya que pueden hacerse en el anonimato de quienes opinan. Los comentarios de los participantes se escriben en las PCs y estos se transmiten en una pantalla. El presidente de CoVision, Lenny Lind, afirma que el sistema es especialmente provechoso en encuentros de altos ejecutivos. Quienes ocupan los cargos ejecutivos de mas rango tienen mucho mas que perder. Se sienten obligados a no contradecir a quienes están por encima de ellos y generalmente sus opiniones se vuelven muy medidas y políticas. El anonimato sirve para modificar esta conducta. El anonimato, sin embargo, tiene sus inconvenientes. Puede desalentar la creatividad de quienes aspiran al reconocimiento de sus buenas ideas.

6to Pecado. En las reuniones siempre falta información importante que obliga a postergar decisiones cruciales. Para incrementar el coeficiente informativo las salas de reunión no deben estar aisladas, deben estar cerca o con la tecnología necesaria para obtener la información que sea necesaria. Un buen mobiliario y salas no tan asépticas colaboran a un mejor clima y entorno de reunión.

7mo. Pecado. Las reuniones no mejoran, la gente comete siempre los mismos errores. Para esto se podría implementar una lista que mencione lo que anduvo bien y lo que anduvo mal y a partir de allí mejorar el funcionamiento de las agendas. Una buena reunión no es solo una cuestión de trabajo, implica disfrute, interés. Lo que hay que buscar y conseguir no es meramente colaboración, es colaboración, personas que se liberan unas a otras para pensar mas creativamente, con reuniones rápidas, coherentes, participativas y decisivas.

EL APREDIZAJE CONTINUO (#7)

La enseñanza en el nuevo contexto globalizado es, hoy, un proceso continuo. Empresas y escuelas de negocios, tratan de crear las nuevas modalidades para preparar el elemento fundamental en el desarrollo social: “El Capital Humano”.

Al principio fue: Terminé la primaria, sé leer y escribir, luego existo.

Luego fue: Terminé la secundaria, tengo conocimientos, puedo interpretar el diario, significa que soy un ciudadano.

Después fue: Terminé una carrera universitaria, sé pensar, tengo un título, por lo tanto conseguiré un buen empleo.

En algunos casos siguió un postrado: Me recibí, tengo un Master, ahora tengo mas que mi especialidad.

Ahora viene: Estoy en el aprendizaje continuo, sigo creciendo, me estoy desarrollando para poder desenvolverme en la aldea global.

En la ultima etapa desaparecieron términos como terminé o me recibí. La educación dejo de ser una sucesión de etapas discontinuas, para convertirse en un proceso continuo. Ya no hablamos de enseñanza, ni siquiera de educación, el énfasis esta en aprendizaje, en el proceso de incorporación de conocimientos, aptitudes y actitudes, conjunto que en relación con cierto contexto y ciertas necesidades, hoy denominamos competencias.

El nuevo contrato social. Destacamos tres factores.

1. La dinámica de los negocios es proverbial, pero con la globalización alcanza una dimensión diferente, un nuevo nivel de rapidez y profundidad de los cambios que alcanza a todos los pueblos y a todas las organizaciones, por mas domésticas que estas se crean.
2. Los cambios tecnológicos posibilitaron, aceleraron e impusieron simultaneidad a estos cambios, modificaron formas de percepción y comunicación y están induciendo transformaciones culturales de similar magnitud que las que produjo la introducción de la imprenta.
3. Ambos aspectos generan, para el hombre y la mujer que trabajan un nuevo contrato social.

La directora ejecutiva del Centro de Recursos Humanos de la Universidad de Cornell, Estados Unidos, sintetizó así la actual situación:

1. Las estructuras son más chatas y las tareas más inestables.
2. Ello requiere más empowerment.
3. También provoca más trabajo en equipo y funciones interdisciplinarias.
4. Entonces aparecen roles múltiples y responsabilidades difusas.

5. Con ello surgen cada día nuevas brechas en las competencias requeridas.
6. Para el individuo significa mayor inestabilidad y mayores oportunidades. Ya no bastan las competencias específicas (aunque tenga que seguir actualizándolas), debe continuar desarrollando sus habilidades de interacción, de pensamiento crítico, de acción en circunstancias ambiguas, su capacidad sistémica de ver el cuadro total.
7. Para la organización significa que pese a la mayor precariedad de cualquier estrategia debe apostar cada vez mas al desarrollo y motivación de su personal. La calidad y cohesión de su gente ya no es un tema de eficiencia, es el único factor de diferenciación de la empresa.

En general, lo importante es que los seminarios no sean unidireccionales, el orador aquí y un publico pasivo allá, sino eminentemente interactivos. Intercambio e interacción despiertan el apetito.

Volver al porqué

A veces todo lo que hay que hacer para favorecer el aprendizaje continuo es crear contextos proclives a pensar, volver a la edad de los por qué. Esto se consigue mediante el dialogo abierto, donde el que enseña no es mas que un facilitador capaz de brindar metodologías probadas en las más importantes escuelas de negocios. Las etapas son clásicas, percepción y observación pragmática de experiencias concretas, reflexión y análisis de las mismas, conceptualización, abstracción y asimilación a una teoría y aplicación de sus implicancias a la acción.

Veamos ahora, no solo una simple enumeración de actividades, sino los fundamentos que hacen tan importante al aprendizaje continuo.

Peter Senge decía que la organización que aprende es aquella donde la gente continuamente esta aprendiendo como aprender juntos. Entretanto, el concepto se ha ampliado, y hoy vemos los que aprenden son tanto los individuos como los equipos o la organización e inclusive la comunidad.

La clave como se dijo en un reciente congreso de la American Society for Training and Development (ASTD) esta en el Learning manager, que en forma imperfecta traduciríamos como gerente aprendiente. No en forma aislada, sino inserto en el contexto orgainzacional, vinculado estratégicamente con las necesidades futuras de la organización. Hoy se habla de critical skills inventory, el análisis de habilidades requeridas y su comparación con las existentes.

La clave de la competitividad es el capital intelectual de una organización, compuesto por una parte por el capital humano, el mindware, que se manifiesta en los individuos, y por la otra por el capital estructural, el orgware, que se manifiesta en la organización. Algo de hardware y software también se necesitara pero la ecuación ha cambiado profundamente.

¿Por qué resulta tan importante todo esto? Porque en este mundo vertiginosamente cambiante, las organizaciones también cambian y para ello el mindware (no solo en el sentido cerebral sino incorporando las emociones, los entusiasmos, la acción) y el orgware (no solo lo estructural sino las vías de comunicación, los valores, la cultura) son esenciales para adaptarse a los cambios. Como decía Jumberto Maturana, “lo central a los cambios es lo que se conserva”.

TRABAJAR MAS, ADEMAS DE CANSAR, ENFERMA (#8)

La insatisfacción laboral produce ausentismo y pérdidas a las compañías, según dos especialistas de Canadá y Estados Unidos. Es mentira que trabajar mas horas aumenta el rendimiento de los empleados, dice Michel Peterson, profesor asociado del departamento Salud y Ciencias del Ejercicio de la Universidad de Delaware, USA.

En un seminario internacional Health Economics, bajo el lema Productividad, Trabajo y Bienestar, sostuvo que el estrés y el agotamiento extremo (burn out), son un problema de la organización y no del individuo y que por eso las soluciones deberían venir de las políticas corporativas. Las causas del Burn out son:

1. Carga de trabajo.
2. Falta de control sobre las propias tareas.
3. Carencia de recompensas.
4. Conflicto de valores.
5. Falta de buenas relaciones con compañeros de trabajo.
6. Ausencia de justicia (doble discurso, falta de respeto mutuo, etc.)

Asimismo genera, (trabajo publicado por Martín Shain en 1999), problemas cardíacos, dolores lumbares, lesiones, infecciones, problemas de salud mental, abuso de fármacos y algunos tipos de cáncer.

Su colega Deborah Jones, presidenta del programa Salud, Trabajo y Bienestar del Instituto de Canadá, una red que promueve la salud laboral, también dijo lo suyo ante un auditorio colmado de ejecutivos y profesionales vinculados a RRHH. La profesional explico que las generaciones sándwich, aquellas personas que son requeridas por niños (sus hijos) y adultos (sus padres), sufren de estrés, a lo que se le suma la presión laboral. En Canadá, los empleados con alto grado de conflicto trabajo-vida registraron 13,2 días ausentes por año, contra 5,9 jornadas de quienes tenían bajo conflicto.

Gastos que no se ven

Según el Conference Board de mi país, el ausentismo le cuesta a las empresas 600 millones de dólares al año. El 25% de los canadienses se sienten agotados debido a sus trabajos, y esto produce poco compromiso organizacional y alta rotación. La solución a esto, sería que las personas trabajen menos horas, algo todavía difícil de lograr. Hay que combatir el mito según el cual más horas de trabajo quiere decir mayor productividad.

Se necesita mayor flexibilidad. Que una persona pueda llevar a su hijo al medico en medio de la tarde y luego retomar sus tareas, genera mayor rendimiento y lealtad hacia la empresa.

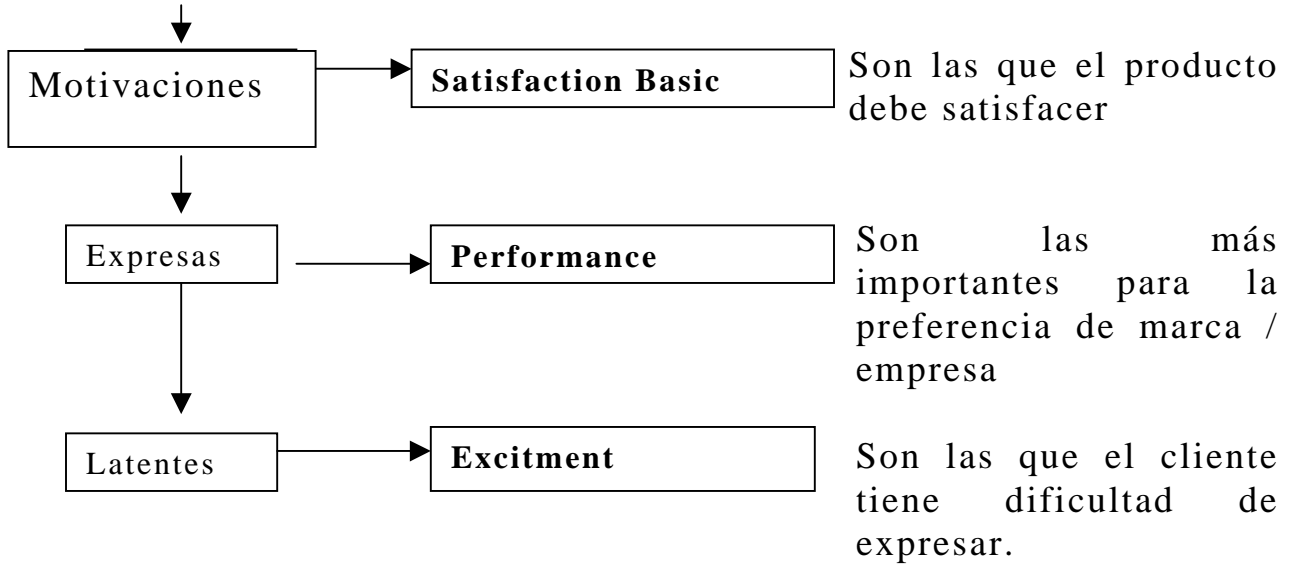
Dice Maica Palacios de Maica Palacios y Asociados, “la tecnología incorporo muchas herramientas pero la incomunicación sigue presente en las Compañías. Parecería que cuanto más tecnología disponible tenemos, peor nos comunicamos. RRHH debe volver a pensar.”

ENCUESTAS DE CUSTOMER SATISFACTION PARA ADELANTARSE A LOS CONSUMIDORES (#9)

Estas encuestas no solo miden cuán satisfechos están con un producto o servicio los consumidores, lo cual se evidencia básicamente en la evolución de las ventas, sino que evalúan el concepto que los clientes tienen de la empresa en si misma y en relación con sus competidores, de quienes también se hace un estudio de imagen.

Un profundo análisis de los resultados que en muchos casos se revelan sorprendentes, ayuda a reforzarlos puntos en los que no se logró la calidad o estándar deseado, antes de que lo que es considerado por la empresa como una falla se imprima en la mente de los consumidores como una característica intrínseca del producto o de la empresa. No son pocos los casos en que la imagen que devuelven las encuestas, no es precisamente la que tiene de si misma la propia compañía. Para alivio de muchos el concepto que tiene el mercado, en especial los competidores, es superior al que manejan puertas adentro. A continuación vemos un cuadro con los diferentes niveles de satisfacción al cliente.

Niveles de una Customer Satisfaction



IMPÓNGASE METAS CONSERVADORAS PARA CRECER (#10)

Dada la creciente incertidumbre que rodea a cada proyecto en particular, y a la empresa en su totalidad, debemos:

- Insertar objetivos comerciales conservadores en todos los terrenos (beneficios, ganancias, depredación, penetración, participación).
- Desarrollar un verdadero sistema “de atracción”, que permita a los líderes rechazar, si es necesario, objetivos que estén por debajo de ellos.
- Instaurar objetivos de crecimiento conservadores, insistiendo especialmente en que el desarrollo de infraestructura (en particular: la distribución, fuerza de venta y servicios, banco de dirección de talentos) debe guiar, no estar colgado, del crecimiento de beneficios proyectado.

Sobre todo, en un entorno cada vez más volátil, los sistemas comerciales, deben ser íntegros y no verse desfigurados por estimulaciones irreales. De la misma manera, cuando nos encontramos en una situación de crecimiento potencial debemos asegurarnos de que las habilidades básicas (por ejemplo: la distribución y la fuerza de venta) estén listas para favorecer el aprovechamiento de la oportunidad.

Por consiguiente, hay una única forma de conservadurismo: asegurarnos que el crecimiento y que la oportunidad a cualquier precio no se conviertan en la consigna de la compañía. El crecimiento debe estar precedido por el desarrollo de las habilidades/capacidades.

De hecho, esta estrategia conservadora, que requiere un desarrollo de habilidad/capacidad especial anterior al crecimiento, es más importante que nunca en la actualidad. Primeramente, hay más tentaciones (pequeñas ventanas a la oportunidad) que antes. Y uno debe calibrarlas con regularidad; pero si se cae en el hábito de hacerlo sin ejecutar antes el desarrollo de las ventas y los servicios, se estará abocado al fracaso de proyectos a corto plazo y a pérdidas de reputación a largo plazo.

En segundo lugar, al haber muchos productos y servicios –y mejores- al alcance del cliente, la calidad, el servicio y la formalidad/interés son cada vez más las únicas estrategias efectivas; no se puede jugar con la calidad y el servicio. Dadas las alternativas competitivas, los clientes no le permitirán seguir adelante por mucho tiempo. Es decir, las habilidades/capacidades, en sí mismas, son las armas estratégicas más valiosas; no pueden ser fingidas para continuar el lanzamiento de un producto y, muchos menos, para subsistir en un mercado tan competitivo como el actual.

El crecimiento oportunista es cada vez más esencial para el bienestar de cualquier organización. Una empresa nunca permanece estática; siempre está creciendo o estancándose. Mientras que el crecimiento por el crecimiento mismo es una tontería, el crecimiento solo ofrece una estructura de expansión para todo el mundo en la empresa. Por otro lado, el estancamiento, absoluto o relativo, es enervante, y afecta negativamente a todos los elementos de la firma. La excitación (crecimiento) favorece el rendimiento; la contracción no.

Sencillamente, insisto en esto porque pocas organizaciones han comprendido que el crecimiento debe ser conducido y gobernado por el desarrollo de su infraestructura. En muchas empresas, los ejercicios están apuntando hacia abajo, aunque aparentemente lo hagan hacia arriba. Los objetivos se hacen descender, o menos ambiciosos, para que la “disciplina de los números funcione”.

Presupuestos, proyectos, hitos y objetivos deberían simplificarse. Pero lo que existe debería ser a) preparado desde la base y procesado, b) digno de crédito, c) aceptado públicamente y d) sujeto a una severa disciplina si se pierde de vista. Para moverse con rapidez es necesario un periodo de confianza. La confianza, aunque es esencialmente interpersonal, se exhibe en la actuación diaria no comprometiéndose en algo de lo que uno no pueda estar seguro, y menos en algo de lo que uno no pueda cumplir.

Por ejemplo, aunque la distribución se desarrolle en un circuito más estrecho que el de un mercado de consumo, la necesidad de capacidad/habilidad es cada vez mayor y a medida que el número de personas que participan aumenta, se hace mas complicado un proceso que antes parecía ser simple.

La formación con especialistas de la fuerza de venta (directa e indirecta) es la clave de éxito. Dada la actual complejidad de los mercados este desarrollo previo debe estar enfocado en “el conocimiento técnico del producto y su funcionamiento general”; en “el conocimiento de cada segmento de mercado”, en “el dominio de todas las herramientas de un autentico marketing estratégico de los canales de distribución”.

DARLE LUGAR A LA CAPACIDAD DE LA GENTE

INNOVACION..... PERO CON PROYECTO (#11)

La innovación muchas veces se confunde con Investigación y Desarrollo, o ciencia y tecnología. Aunque son importantes aspectos de la innovación, esta en si misma involucra actitudes y practicas que tienen un rango más amplio de actividades.

La innovación es la exitosa explotación de las ideas. Muchas veces esto requerirá mayor conocimiento o tecnología, pero no siempre. El éxito en la innovación es esencial en cada sector y en todos los aspectos de los negocios: finanzas, operaciones, diseño, recursos humanos, investigación y desarrollo. Esto se da en función sobre todo de una buena administración y el total involucramiento de la fuerza de trabajo. La innovación depende de la capacidad de la gente para abrigar nuevas ideas.

La innovación es difícil medirla. Algunos indicadores, sin embargo, pueden ayudar para su análisis, y comparar su desarrollo respecto de las compañías o países competidores. Tal es el caso del gasto en la investigación y desarrollo, la parte que este representa del PBI. Sin embargo, la efectividad del gasto es un asunto más de calidad que de cantidad.

Lo que distingue a las compañías verdaderamente innovadoras es:

- La cultura organizacional, que facilita la aceptación del cambio.
- El mejoramiento continuo.

- La administración y asunción de riesgos.
- La forma en que estos valores que se traducen en respuestas al cliente.
- El interés por escuchar al cliente.

Bajo estos criterios en países como Reino Unido, se estima que una de cada diez empresas es realmente innovadora.

Las respuestas de los gobiernos

Las políticas gubernamentales (así deberían ser en la Argentina) están diseñadas para estimular la innovación en un amplio sentido, así como para ayudar a las empresas a explotarla mas eficientemente. Las empresas tienen el papel principal, que muchas veces se ve afectado por el clima en el cual operan. El gobierno puede ayudar a revertir esto de la siguiente manera:

- Reconociendo la importancia de la innovación.
- Contribuyendo a reducir la brecha que separa a las empresas de aquellas que tienen las mejores practicas –las que son el ejemplo a seguir -.
- Facilitando la colaboración entre las organizaciones locales con las del resto del mundo.
- Estableciendo esquemas de incentivos para la colaboración entre universidades, recursos para la investigación y empresas.
- Asegurando la accesibilidad de las empresas a la tecnología mundial y al know-how.

- Garantizando que las actividades gubernamentales en el campo de la ciencia y tecnología contribuyan a la competitividad nacional.
- Suministrando apoyos a aquellos que tienen la capacidad y habilidad necesaria.
- Asegurando que las regulaciones no inhiban la innovación, y que el marco legislativo sea más permisivo que restrictivo.

Las empresas coinciden en que una parte de la innovación corresponde al gobierno, pero también están de acuerdo en que cada compañía a su vez, debe dar prioridad a la innovación. De ahí que, el gobierno deba desarrollar sus actividades desde este punto de vista.

Para una nación, las alianzas estratégicas pueden ayudar a consolidar las fortalezas, cuando se une el conocimiento y el talento de las universidades y las compañías dedicadas a la investigación, con la administración y las habilidades para comercializar de la gente de negocios.

El intercambio de tecnología y know how y las mejores practicas entre las empresas, incrementan el nivel de desarrollo y progreso. Tales colaboraciones contribuyen sustancialmente al desarrollo económico en muchos países.

Dentro de los elementos clave para la innovación están los rápidos desarrollos en los campos de la información y la tecnología de las comunicaciones que crearan nuevas oportunidades. Los proveedores están desarrollando nuevas clases de servicios tales como telemarketing, banca telefónica y aprendizaje a distancia. Por su parte los usuarios, están encontrando oportunidades para

incrementar su productividad y mejorar su capacidad de respuesta a las necesidades de los clientes. Las industrias proveedoras de dichos servicios frecuentemente invitan a grupos de usuarios para perfeccionar proyectos y desarrollar otros mas novedosos.

Mantener y mejorar la investigación en las instituciones de enseñanza superior es vital para la competitividad nacional. A partir de estos trabajos, pueden encontrarse las necesidades de capacitación para el personal especializado, conocerse áreas de oportunidad para la innovación tecnológica, descubrir nuevos retos, y solucionar problemas prácticos en todas partes de la economía y la sociedad.

LOS CAMBIOS DE ESCENARIO (#12)

La actual crisis financiera global no distingue entre buenos, regulares o malos, entre eficientes, mediocres o deficientes, entre blancos, negros o amarillos, entre economías sanas, emergentes o destruidas.

La crisis afecta a todos por igual, mas la única característica que parecería probable que estuviera dispuesta a respetar es la flexibilidad de las compañías para reaccionar a los permanentes cambios y estímulos que reciben del mercado en que actúan y de los mercados en general. La consigna a tomar es, como suelen decir los norteamericanos, follow the wave. “Seguir la ola”. Y esta es una característica que requiere de toda la plasticidad y elasticidad disponible para no ser aplastado.

Si bien las empresas han aprendido de todo lo que ha sido este profundo y reciente “cambio hacia la globalización”, han pasado el tiempo conociendo y aplicando nuevas tecnologías y metodologías de origen foráneo y algunas veces hasta desconocido, bajo la pretendida promesa de “mejorar” la transición hacia la forzada globalización cambiando el mind set hacia una extraña configuración en donde “los resultados” pasaron a ser el casi exclusivo output de nuestra gestión.

¿Y la capacidad de reacción? ¿Y la capacidad de Management? ¿Y la intuición para superar las tormentas?, ¿Dónde se quedaron todos aquellos skills que facilitaban la toma de decisiones casi sin información?

Demasiadas preguntas para una sola respuesta: Atrás, atrás, atrás.

Y ni hablar de características informateables como la suerte, la corazonada, la seguridad, la autoestima, la visión y “la cintura”.

O cosas difícilmente comprendidas como: la tenacidad, que significa un estado de equilibrio entre la extrema dureza y la máxima flexibilidad, o la innovación.

O tal vez temas del pasado como nuestros campeones, “nuestros líderes, o nuestros “hombres de fierro”.

No hablemos de los valores individuales ni de cosas tan etéreas como: la honestidad, la confianza, la sinceridad, la competencia (de competente no de competidor), la Fe, la fidelidad, la verdad. Todas estas son cosas que hemos ido archivando en esos discos de tipo floppy y que ya los procesadores no pueden leer por el exceso de su velocidad; es mas, las PC´s no tienen drivers que permitan su recuperación.

Y son estas características y valores los que son indispensables para sobrellevar esta crisis global. Estas cosas características y valores que carecen de una “pantalla” o un “botón” en nuestros sistemas ERP, o cualquier integrado, y que necesitamos revalorizar.

De manera que tenemos muchas cosas por y para hacer, como por ejemplo:

- Incorporar “criterios” innovadores a nuestros actuales patrones de toma de decisiones.
- Capacitar a los managers en la difícil ciencia del liderazgo.

- Introducir el concepto de flexibilidad en cada una de nuestras operaciones. Esto significa preparar y capacitar a todos nuestros recursos en la multifuncionalidad de su gestión a través de la visión de ellos mismos como motores de las actividades que conforman los procesos de negocio.
- Poner a toda la compañía en “estado de emergencia”. Esto no significa cortar el café o las fotocopias: significa comunicar clara, precisa, y de manera recurrente y en todos los niveles “nuevos sets de objetivos y metas mucho mas elaborados y alineados con la estrategia de negocios de la compañía. De manera que todos sus componentes puedan percibir la importancia y trascendencia de su gestión”
- Repensar los modelos de planificación, entendiendo hacia cuales de sus variables debemos orientar el esfuerzo para conseguir los resultados para cumplir con pautas estratégicas del negocio.
- Extender esta nueva situación hacia los proveedores, participándolos de las nuevas definiciones y buscando en conjunto soluciones que mejoren la performance combinada.
- Aprovechar nuestros sistemas de información para generar una plataforma de información gerencial en tiempo real que permita una toma de decisiones alineada con la variabilidad de demanda que prevemos.
- Aplicar en nuestros procesos las ventajas del Costeo Basado en Actividades ABC (Activity Based Costing) y a partir del conocimiento de nuestros puntos débiles en cuanto a costos, tomemos las decisiones mas acertadas respecto de su ejecución.
- Rever una vez mas nuestros contratos de Outsourcing, pero con el énfasis puesto en la gestión colaborativa y una renovada dosis de partnership.

- Sentarnos una vez mas en la mesa del “dialogo” (no de negociación) con nuestros principales clientes y tratar de comprender en un esfuerzo comunicacional sin precedentes, de que manera podemos mejorar nuestra Planificación y Comunicación del a Demanda en conjunto, apelando a nuevas herramientas de bajas barreras de acceso como Internet, etc.

La conclusión es que todavía hay mucho por hacer... tenemos la crisis encima nuestro... no perdamos mas tiempo y comencemos por lo mas amigable, lo que nos brinda mas confianza y certeza, aquello en que nos sentimos mas fuertes. Seamos flexibles!

EL HOMBRE Y SU CONTEXTO LABORAL (#13)

Si partimos de la concepción del trabajo como un proceso de creación, de transformación, de diseño y realización humana, donde se produce un intercambio entre la naturaleza y el hombre y los hombres entre sí; se podría decir que hay una relación fundante entre el trabajo y el psiquismo, una mutua transformación entre el hombre y la naturaleza (no importa cuan mediada esta esta relación por tecnología, instrumentos, producto del trabajo).

Las necesidades humanas fundamentalmente se satisfacen en el trabajo cuando este es libre y creativo. De esta forma es posible que el hombre se reconozca en el proceso y en el producto.

Algunos de los mecanismos psicológicos que operan en la relación sujeto-trabajo-producto son los de proyección e introyección. Al proyectar se ponen en el proceso y en el producto aspectos valorizados e idealizados de cada una de las personas.

Si se logra internalizar el proceso del trabajo y sus productos pasan a constituirse en aspectos de la propia identidad, porque se refleja en algo valorizado o no. En esta relación este objeto valorizado se incorpora y aporta a la autoestima, la coherencia interna, al sentimiento de estar habilitado por objetos buenos.

Estos sentimientos y vivencias permiten defendernos de la depresión (o melancolía) y posicionan a la persona positivamente para afrontar la vida y sus vicisitudes. Asimismo reparan nuestros aspectos dañados, nuestras heridas.

Este proceso se inicia en los primeros años de nuestra vida, con el juego, y más tarde se continúa en el trabajo creativo.

Pero no podemos obviar que este proceso de trabajo se da en relaciones concretas, relaciones de producción, de propiedad, que engendran relaciones de poder.

En la dinámica económica actual, el sujeto ingresa al mercado de trabajo ofreciendo su fuerza laborativa, sus habilidades y conocimientos. Ingresa al universo de mercancía como otra mercancía, quedando sujeto a la ley de oferta y demanda, y a la competitividad.

Esta inserción le permitió por un lado, acrecentar su capacidad laborativa al perder el status quo reinante, caracterizado por el conformismo, la baja exigencia, lentitud en los cambios, etc. Esta pérdida lo impulsó a redefinirse como sujeto trabajador, en algunos casos, y fortaleció, en otros, la figura de objeto trabajador. Ambas son caras de la misma moneda.

En el tratamiento de los recursos humanos algunos modelos institucionales – siguiendo el equilibrio de la oferta y la demanda laboral-, con los matices propios de cada cultura organizacional, centran su atención prioritariamente en un solo aspecto que decanta de dicha cultura: la retribución económica, el sentimiento de afiliación y pertenencia, es status social, la seguridad, el desarrollo profesional, el auge del empowrerment, la posibilidad de generar y obtener nuevos aprendizajes.

La gran ausente es la integración de todos estos aspectos, y otros mas, que hacen a la conformación de las expectativas naturales humanas. En la mayoría de los casos se pondera unas sobre otras, en relación al contexto (marco institucional) obviando al sujeto de tales acciones.

En estos casos reina el reduccionismo materialista del trabajador al nivel de recurso. El mismo no solo impacta en el sujeto sino en la misma organización que lo alberga. En el nivel de producción personal se localizan las consecuencias de esta influencia.

Aquello que se detecta como atractivo a nivel de potencial en cada sujeto, no logra, luego, traducirse en un desempeño acorde, generándose un hiato muy costoso.

¿Por qué mantienen este orden las cosas?, ¿Se puede decir que los residuos de potencialidades no traducidas en conductas en las organizaciones no resultan tan evidentes como la medición en pesos de los desechos de material u horas muertas?

Esta fractura generara desgaste y aceleramiento de la perdida de la vida útil de este "recurso", mayor inversión a nivel de mantenimiento y optimización (capacitación, entrenamiento, educación, etc.) debido al influjo de la sobreadaptación que ofrece atractivos resultados en corto plazo y grandes desilusiones a posteriori.

En la actualidad, resulta casi imposible pensar a las personas sin el imperativo de la competencia. Esta dualidad mediatiza las relaciones vinculares con el tinte de la rivalidad y, además, se refiere a aquellas características propias mas intimas que nos vuelven a las personas más competentes para determinados ámbitos. Este concepto de competencia, derivado de la convicción de que el único progreso posible es el económico, ¿ha moldeado la personalidad de los individuos de fin de siglo?

Si se observan las conductas (individuales, grupales e institucionales) pareciera que si, en cambio si la atención se focaliza en el grado de frustración e insatisfacción con que convivimos pareciera que no.

Esta competitividad impacta en los vínculos, en las distintas formas de relaciones interpersonales, conduciendo a una resignificación del otro como a un rival a excluir o destruir; obstaculizando, así, las formas grupales de producción que

podrían significar posibilidad de mayor intercambio y creatividad e instrumento de crecimiento y sostén del sujeto.

Esta condición de mercancía lleva a una autopercepción cosificante de si (yo=cosa) y de los otros. El proceso de proyección-introyección se obstaculiza impactando en la autoestima y la fortaleza del yo.

Este contexto contribuye a la generación de una “fragilización subjetiva” y a creer que “este es el único mundo posible”. Existe una tendencia a “adecuarse” a las nuevas realidades que se crean irreversibles.

¿Es esta una nueva manifestación de conductas conformistas, modeladoras del “tipo humano adecuado a la época” con características pasivas?

Resulta interesante ahondar en las nuevas formas o manifestaciones de sometimiento con las que se conviven diariamente.

Creemos que, a grandes rasgos, el sometimiento se trataría de una sobreadaptación que implica la construcción de una falsa identidad. Es decir, una pseudoadecuación a las circunstancias que son vividas como desafiantes. La misma generaría, una serie de movimientos en el individuo y en su contexto próximo de características esquizoides.

El poder adaptarse a una situación límite plasma en el sujeto el sentimiento de fortaleza a nivel de resistencia que produce satisfacción. Por otro lado la necesidad de emergencia de la fortaleza hable de poco espacio para el ejercicio de la libertad (tan estimulado en todos los ámbitos) con sus condimentos de creatividad, innovación, etc. Consecuentemente, en una misma

persona, conviven dos sentimientos uno de logro y otro de frustración.

En este adaptacionismo las emociones, el pensamiento y las señales del cuerpo quedan suprimidas.

Desde esta óptica, el desafío es generar nuevas estrategias y nuevas concepciones que logren traducir en la operación del mismo impacto que provocan a nivel de reflexión.

Las nuevas formas de organizaciones aprendientes y los programas para la formación de los líderes que estas organizaciones requieren parecen ser una aproximación desde lo especulativo, reflexivo, filosófico, pero aun existen discordancias a nivel de planificación y articulación entre el horizonte institucional (visión, meta, objetivos) y estos programas.

Esto puede ser un momento propio de la transición o puede enquistarse convirtiéndose en un elemento perturbador para el cambio que la organización propone.

Para superar este obstáculo, es necesario enrolarse en un cambio de actitud integral en el marco de la organización, los grupos y los individuos.

4. PROGRAMAS IMPLEMENTADOS

Afortunadamente las oportunidades de la vida, me han permitido trabajar como Gerente General en la Empresa. Durante los últimos 15 meses he venido trabajando e implementando algunos conceptos y teorías presentadas en este trabajo.

En esta sección es mi intención poder demostrar la Hipótesis planteado originalmente a través de algunos hechos tangibles y cuantificables y otros de carácter cualitativo que se sienten en el ambiente de trabajo.

Estoy cada vez mas convencido que la MOTIVACION DEL RECURSO HUMANO ES EL FACTOR CLAVE DE COMPETITIVIDAD, QUE MEJORA LA CALIDAD Y LA RENTABILIDAD DE LA COMPANIA.

A continuación damos ejemplos de las actividades realizadas que confirman la hipótesis. Cabe mencionar que el orden en que se describen estas actividades no necesariamente tiene una razón de ser, dado que muchas de ellas se han implementado en forma simultanea y complementaria.

Veremos como muchas de las ideas implementadas, tienen relación con los Estudios Realizados y presentados en los capítulos anteriores. Asimismo se podrá observar como claramente muchos de esos motivan al empleado, siendo este el comienzo del circulo que continua con otros aspectos que mejoran la calidad y competitividad de la compañía y finalmente otros cuantificables que muestran los resultados en la rentabilidad de la misma.

4.1. ORGANIZACIÓN

Como primera medida se reviso y armo la organización de forma tal que exista claridad en los reportes. Toda persona dentro de la compañía debe saber a quién reporta y quienes reportan a él. No se puede tener mas de un jefe (por lo menos eso es lo conveniente). De esta manera se comenzó a buscar claridad y conocimiento por parte de la gente. Esto MOTIVA!!

Asimismo se realizo en cada puesto de trabajo una descripción de puesto (Ver Anexo "A"). De esta manera nuevamente los empleados junto a sus jefes definieron y clarificaron las tareas a realizar por cada uno, así como las responsabilidades a asumir, y por supuesto esto MOTIVA!

4.2. PRESENTACIONES AL PERSONAL

Una de las cosas más importantes en una compañía es tener bien informados a todos los empleados.

Por su puesto hay diversos niveles de información para cada uno de ellos, o mejor dicho hay información que pueden tener todos, hay otra que solo es para algunos y hay otra que sin entregarla puede ser presentada.

En este caso opte por presentarles un detalle de la situación económica simplificado pero completo.

Durante la presentación mostré algunas de las variables que usa el Management para dirigir el negocio. Por ejemplo:

- Cual es la facturación comparada con meses y años anteriores.
- Cual fue la facturación por producto comparada con meses y años anteriores
- Cual fue la venta en unidades y por producto comparada con meses y años anteriores.
- Cual fue la contribución marginal comparada con meses y años anteriores.
- Cual fue la contribución marginal por producto comparada con meses y años anteriores.
- Cual fue el EBIT comparado con meses y años anteriores.
- Cual fue la venta por envío y por línea de producto, comparativo con otros meses y/o semanas y/o años.

- Cual fue la venta por kilo y por producto, comparativo con otros meses y/o semanas y/o años.
- Cual fue el peso por envío y por producto, comparativo con otros meses y/o semanas y/o años.

Otras variables que mostramos son:

- El tiempo que se tarda en responder a un reclamo desde que llama el cliente. Este reclamo puede ser por problemas o consultas de servicios o por problemas o consultas de facturación.
- Cuantas semanas de venta hay en la calle.
- Cuanto representa en porcentajes el over 60.(deuda vencida a mas de 60 días de facturada sobre total cuentas a cobrar).
- El porcentaje de Notas de Crédito sobre la venta. Este es un indicador que permite entender si se esta facturando mal, si se cargan mal los precios en el sistema, si los vendedores otorgan descuentos retroactivos.

Respecto de las líneas de costos, los mismos se mostraban por departamento y a su vez abiertos por área. Asimismo se mostraban los costos unitarios de cada área.

Asimismo, todos estos indicadores se mostraban contra el presupuesto y de esta manera se podían observar claramente las variaciones.

Cabe aclarar que la en la compañía se ha desarrollado un sistema local que junto con el sistema corporativo permite recibir

información clave para el manejo de la empresa. Todo este conocimiento de la compañía motiva al empleado, pese a que los resultados pueden o no ser los esperados. El simple hecho de participarlos, los predispone de otra manera. Asimismo les permite entender, el porque de algunas medidas que se toman, dado que en caso contrario no verían ni entenderían la coherencia de algunas de las decisiones que se toman.

4.3. SE COMUNICO LA VISION Y LA MISION DE LA COMPANIA

Es extremadamente importante que la Empresa comunique a sus empleados la razón de ser de la misma. Una empresa sin visión ni misión es una empresa sin norte.

Estas (visión y misión) son realmente el rumbo de una compañía.

Por consiguiente, no solo se comunicaron a todos los empleados, sino que a su vez se mostraron mediante afiches y carteles en todos los rincones de la empresa.

En el Anexo “B” se observan las mismas.

4.4. SE PRESENTARON LOS PRINCIPIOS DE CALIDAD

Estos son los rectores de nuestras conductas. Los que nos permitirán ser los mejores. Ellos son:

- Cuidar al Cliente.
- Fomentar la actitud de liderazgo.
- Reconocer los logros de la gente y los grupos de trabajo.
- Lograr una clara comunicación, honesta y abierta.
- Emplear y retener a los mejores.
- Trabajar junto a nuestros proveedores.
- Mejorar continuamente los procesos.
- Ayudar a la sociedad.
- Tener excelentes resultados y crecimiento.

Como se puede observar todos apuntan a mejorar y mostrar mejor las cosas por lo cual, la empresa orienta al empleado hacia sus objetivos y de esta simple manera lo motiva nuevamente.

4.5. SE IMPLEMENTO EL CONTROL PRESUPUESTARIO POR AREA

A los fines de lograr que cada Gerente y mando medio (Jefe/Supervisor) tome contacto con la realidad de su área y sienta responsabilidad sobre la misma, se definió un formato de control presupuestario. El mismo esta realizado con un nivel de detalle interesante (Ver Anexo "C"). Asimismo lo que se logro es que el empleado sienta la presencia formal del control. Esto demuestra claramente que la compañía le exige pero que también le da herramientas y capacitación para poder desarrollar y mejorar su área / negocio y conocimiento. Esto ultimo es lo que realmente motiva al empleado y al mismo tiempo mejora la performance corporativa. Ver Anexo "D" – "LA RUEDA DE LA MOTIVACION".

Como se ve en el Anexo "C", del control presupuestario se determinan variaciones y es responsabilidad de quien lo recibe responder en tiempo y forma como hará él y su área para corregir el desvío, o bien justificar razonablemente el mismo.

4.6. SE ANALIZO LA SITUACION DE LA COMPAÑÍA EN EL MERCADO

Otro de los aspectos cosas que se analizó en el primer momento es la situación de la compañía frente a la competencia. Por consiguiente, se realizó un análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA). Por razones de confidencialidad las enumeraciones en la matriz que se observa en el anexo son simplemente descriptivas, y no reales (Ver Anexo "E").

De esta forma se logro que todos los empleados sepan en donde estamos, en que parte estamos bien, y en donde tenemos que mejorar.

Donde podemos crecer o aprovechar nuestras ventajas competitivas y donde debemos generar planes de acción que tiendan a evitar desventajas frente a la competencia y así acotar las amenazas.

4.7. SE ANALIZO EL SECTOR INDUSTRIAL

También es muy importante conocer las participaciones de los competidores que hay en el mercado.

De esta manera se puede ver donde crecer; a costa de quien. Tanto esta variable como la anterior deben analizarse en conjunto (Ver Anexo “F”).

Por último un cuadro adicional muestra las ventajas de cada una de las empresas que compiten con nosotros así como sus debilidades. (Ver Anexo “G”).

Nuevamente, esta información es vital para definir y plantear la estrategia actual y futura de la Empresa.

4.8. PLAN DE NEGOCIOS

Para que la compañía tenga un desarrollo prolijo es que existe el Business Plan. Mi experiencia me indica que son pocas las empresas que lo tienen *y que además lo utilizan y revisan periódicamente*. Digamos que la compañía es un ente dinámico, y por lo tanto está continuamente expuesta a cambios, lo que implica que las cosas pueden modificarse.

Por ello un Plan de Negocios que se hace para un año puede no ser del todo igual que cuando se planeo.

Es por eso que una revisión mensual o trimestral del mismo nos permite ir modificando los aspectos que por distintas razones (internas o externas) ya no deben llevarse a cabo como se planearon originalmente.

Pero, independientemente de los cambios que pudieran acontecer, tener un plan de negocios es fundamental para saber que cosas hay que hacer en el futuro y como orientarnos. Esto, es clave para el éxito de la compañía y es por eso que debemos tenerlo realizado antes de comenzar el año. Además, el mismo debe estar visado y autorizado por los distintos niveles en cada área, hasta finalmente por el Gerente General. De esta manera garantizaremos que el mismo este alineado con los objetivos corporativos y que tenga coherencia entre las áreas. A modo de ejemplo, si el área de ventas quiere abrir oficinas en el interior, no solo lo debe poner en su plan comercial, sino que debe ponerlo también en el plan de operaciones y el departamento de Administración, ya que una nueva oficina implica posiblemente un nuevo punto para gestionar cobranzas, imprimir facturas y hacer entregas o retiros.

El Plan de Negocios es el compromiso expreso de la gente y debe orientarse hacia los objetivos principales de la organización. El mismo hará que las fuerzas se sinergien y que en conjunto se logren mas beneficios aún.

En mi experiencia lo importante de éste plan es que esté realizado con la participación de todos los empleados de la compañía. De esta manera todos saben lo que deben hacer para enfocarse y lograr el resultado de sus áreas y por ende de la empresa.

Asimismo si se da la posibilidad de que los mandos medios participen activamente en la exposición de sus áreas, se logra incrementar su participación e involucramiento. De esta manera, personal MOTIVADO trabaja en el rumbo adecuado.

4.9. EVALUACION DE DESEMPEÑO

Luego de todo lo que hemos mencionado, es importante que la evaluación de desempeño pueda reafirmar lo que cada uno está haciendo. Se deben hacer mínimo dos por año aunque queda en cada mando medio o gerencial la alternativa de realizarlas con una mayor frecuencia.

Este proceso es fundamental y logra corregir y ayudar a los empleados en la performance de sus tareas diarias.

Sirve para que cada persona en la compañía sepa y conozca como esta haciendo las cosas. Nuevamente este es un proceso donde se le muestra al empleado el interés por parte de la empresa en saber como esta haciendo las cosas para que a través de un sistema de evaluación positivo se lo ayude a mejorar, se lo guíe y corrija. (Ver Anexo "I").

Esta es otra manera mas de motivar al empleado buscando la mejora continua que permita elevar la productividad y por ende la rentabilidad de la compañía.

4.10. ENTRENAMIENTO

Es fundamental el entrenamiento y veremos a continuación, por qué este elemento no puede estar ausente dentro de una organización.

Aparte del entrenamiento provisto por terceros ajenos a la compañía hemos implementado una serie de entrenamientos a los que denominamos Cross Functional Training y que son de índole interna. Mediante ellos capacitamos a las personas en las distintas funciones que cumplen sus colegas y este es un claro ejemplo de cómo la compañía fomenta el aprendizaje por parte de sus empleados. Asimismo esto sirve para que todas las funciones de la compañía puedan ser cubiertas ante eventuales ausencias por otros compañeros de trabajo.

Mas adelante veremos como el programa de ayuda social, entre otras cosas, también requiere de cuadros de suplencia que se desarrollan durante el Cross Functional Training.

Esto le brinda a la compañía la flexibilidad suficiente para no deteriorar la calidad de su servicio en ningún momento, incluso ante cualquier contingencia y/o circunstancias extraordinarias por ausencias y/o emergencias.

4.11. PLAN DE “INVERSION EN LA GENTE”

Este programa es muy importante dentro de la compañía. El mismo se implementó y aplicó durante el año 2000. Consiste en mostrar el compromiso de parte de la compañía para formar y capacitar a todos los empleados en sus tareas.

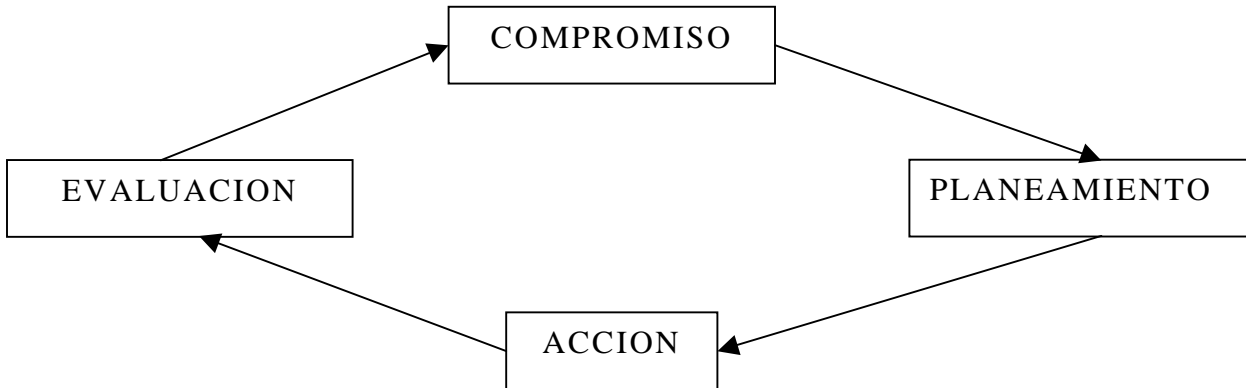
La capacitación puede ser interna o externa, pero siempre debe estar dirigida hacia las labores actuales o futuras que deban desarrollar los empleados y que estén de acuerdo con la estrategia del negocio.

En este programa se constituyó originalmente un comité formado por ocho personas de distintas áreas de la compañía. Este es el grupo que lidera el programa y que vela por que se cumplan los objetivos de la Empresa. (Ver Anexo “H”).

Un programa de este tipo, nuevamente demuestra hacia todos los empleados, que la compañía da la máxima importancia a la formación y desarrollo de sus empleados, lo que se traduce en un alto nivel de satisfacción y motivación por parte de los mismos.

Es importante mencionar que mediante este programa se le informa al personal cuales son los cuatro pilares que sostienen a la compañía. Estos son “Los Empleados”, “Los Clientes”, “Los Accionistas” y “La Sociedad”. Asimismo, estos pilares se mencionan y repiten en la Misión de la Compañía.

Adicionalmente se utiliza este programa para clarificar los cuatro principios que permitirán alcanzar en forma efectiva los planes de acción ya definidos. Estos son:



Podemos concluir que mediante este programa se le presenta al empleado, en forma organizada, metódica y con un proceso de feedback para la mejora continua, su plan de capacitación, atendiendo y recalando expresamente, la Visión, Misión, Pilares, Principios, y Principios de Calidad.

Es muy importante dejar evidencias en las carpetas de los empleados de las actividades realizadas. Asimismo es muy importante que se lleve a cabo el proceso de Capacitación y Desarrollo, claro compromiso que asume la compañía con sus empleados y que nuevamente, los prepara, motiva y eficientiza en sus tareas, mejorando la calidad, rentabilidad y competitividad de la compañía.

4.12. PLANES DE INCENTIVO

Otro de los cambios realizados dentro de la compañía fue la creación de planes de incentivos apuntados a las necesidades de la Empresa. Con ellos dirigimos el esfuerzo de la empresa en un mismo sentido y logramos alinear las tareas de cada uno de los empleados con los objetivos estratégicos de la compañía.

Uno de los cambios fundamentales se noto en el área comercial, donde se dejo de pagar a los vendedores únicamente por el volumen de ventas y se incorporaron otros indicadores como la Contribución Marginal que cada uno de ellos le aportaba a la compañía.

Siempre digo que es muy fácil vender un millón de dólares, si el precio al cual se vende el producto o servicio es bajo. Ahora bien, para que esto funcione debemos poder colocar incentivos que sean medibles y debemos soportar el precio con un excelente servicio.

Por ejemplo, una carta a \$0,20 es muy barata y competitiva si el precio de mercado del mismo producto es \$10. Ahora bien, si la carta de \$0,20 no llega o llega tarde es más cara que la de \$10.

Así pues, esta fue otra de las maneras de motivar a la gente, de orientarlos y de que internamente se exija entre las áreas un excelente nivel de calidad y servicio.

Actualmente, cuando notamos un problema en el servicio o en los procesos, toda la empresa se vuelve más sensible a detectarlo, analizarlo y corregirlo. De esta manera se mejoran niveles de calidad y servicio y por ende la competitividad y rentabilidad de la Empresa.

4.13. PLAN DE MEJORA DE ATENCION TELEFONICA A CLIENTES

En una empresa de servicios como esta, cada punto de contacto con un cliente es una oportunidad. Según algunos autores, a este momento de contacto se lo suele llamar “momento de la verdad”.

Estas son oportunidades reales y únicas que una empresa no puede desaprovechar y debe maximizar a los fines de obtener de cada contacto un beneficio.

Los contactos con los clientes son variados y pueden ser personales o telefónicos. Dentro de los primeros, podemos mencionar a una visita de un vendedor, un retiro u entrega de mercadería, una devolución de productos. Dentro de los segundos, podemos mencionar a las llamadas entrantes o salientes de un call center, ya sean estas por consultas de precios, por preguntas sobre las características de productos, por pedidos concretos, por reclamos de facturas, notas de crédito o débito, etc.

Una de las actividades que hemos realizado fue una capacitación intensiva en Customer Service, para lograr los mejores índices de atención y la mayor efectividad en los llamados (recibidos o realizados). Una encuesta realizada por una compañía especializada en medir variables cualitativas y cuantitativas, posicionó a nuestra empresa en el noveno lugar entre doscientas diecisiete empresas de la Argentina de los más variados sectores industriales.

Este indicador confirmó los buenos resultados de este entrenamiento y la importancia de la capacitación. Asimismo dio un cuadro de situación sobre el cual se está trabajando para mejorar la posición durante el presente año.

Por ultimo, motivo al personal, mostrándole los excelentes resultados que habían obtenido ELLOS y los alinee y les confirmo la importancia de la capacitación tan fomentada por la compañía para su crecimiento personal y profesional.

Ver en el Anexo "J" algunos de los resultados de la encuesta Telefónica.

4.14. TASK FORCE PARA LA REDUCCION DE COSTOS

Otra de las actividades llevadas a cabo, fue la creación de siete grupos de trabajo conformados por personal de diversas áreas. El objetivo principal de estos grupos era buscar la forma para lograr la baja de costos y la mejora del servicio.

Para ello se analizaron cuales eran los principales conceptos de costos dentro del negocio. Una vez definidos estos, se seleccionó desde la Gerencia General a un líder de proyecto que estuviera en conocimiento del tema a tratar por la afinidad con su trabajo.

En una de las presentaciones al personal se presento este programa y se pidió a los empleados (solamente aquellos que voluntariamente quisieran) que se inscriban para participar en este programa. Cada empleado con la voluntad de participar debía indicar en que equipo quería tener participación, ya que los grupos eran de cupos limitados (máximo siete personas por grupo). Ver Anexo "K".

Uno de las características de este programa es que tenía premisas concretas y tiempos predeterminados para llevarlas a cabo.

Asimismo tenia objetivos expresos de reducciones de costos que oscilaban entre el 10% y el 25% de los actuales.

El éxito de este programa no tiene precedentes. Se han renegociado tarifas telefónicas, aéreas, etc., . Se han analizado nuevas formas de realizar los procesos, nuevos controles de inventarios, de compras, de pedidos de materiales, etc.

Finalmente esto no solo generó nuevamente la participación del empleado de la compañía para mejorar la rentabilidad, sino que lo motivo y le mostró que la compañía lo necesita, con actitud participativa. La atención y colaboración de parte del empleado será premiada durante este año cuando finalice este programa, como forma expresa de manifestar el agradecimiento a todos los participantes por su colaboración voluntaria y por las mejoras concretadas.

El empleado, aprende, participa y mejora la performance de la compañía!!

4.15. PLAN DE AYUDA SOCIAL

Si bien este programa no fue implementado aún, el mismo será implementado en abril del presente año.

La idea es que la Empresa, ayude a la sociedad y a los más necesitados. En mi corta experiencia laboral he visto pocas empresas con una actitud de ayuda social constante. Por supuesto los justificados motivos de siempre son; la falta de recursos, los tiempos difíciles y la situación económica que atraviesan las compañías. Es todo esto lo que no permite distraer el recurso humano y mucho menos dinero en efectivo, para otros aspectos que no sean los inherentes al negocio.

Pues bien, yo no estoy de acuerdo con eso, y es más, creo que justamente todo eso que excusan las Empresas, es una gran oportunidad para ayudar a la sociedad y lograr beneficios internos.

Explicare mi punto de vista. Estoy convencido que las empresas deben ayudar a la sociedad. Hoy, puedo dirigir una y es por ello que implementaré este programa. El mismo consistirá en que todos los empleados de la empresa que así lo deseen puedan colaborar con alguna entidad de ayuda social, léase fundación, hogar de niños huérfanos, comedores escolares, guarderías, ayuda a personas drogadictas, hogar de ancianos, hospitales, etc.

Para ello se harán acuerdos con tres entidades a las que se les ofrecerá la colaboración por parte de los empleados de la compañía durante un periodo de tres meses.

Una vez visitadas y seleccionadas las entidades, se deberá definir un plan concreto de acción que indicara dónde se prestará colaboración. Las actividades a realizar van desde cortar el pasto, pintar una pared, ayudar a darle de comer a los chicos, lavar los platos, o arreglar algo, hasta llevarlos de excursión, enseñarles el manejo de una computadora al personal que administra, asesorarlos en el marketing social, enseñarles a administrar mejor y otro sinnúmero de actividades que puedan surgir y en donde la idoneidad y voluntad del personal de nuestra compañía pueda ser un elemento de ayuda.

Una vez que se conozca el lugar, el periodo y las tareas a llevar a cabo, se comunicará a todos los empleados de la compañía los detalles del programa. A partir de aquí, junto con el departamento de RRHH, los interesados podrán inscribirse para participar durante una semana en alguna de las entidades seleccionadas por la empresa.

De esta manera, podrá el empleado ver como la empresa se preocupa por la sociedad, y le da nuevamente la posibilidad de participar en este programa.

Es muy importante para cada persona poder dar, y de esto sin duda se extraerán experiencias personales e individuales inolvidables que mejoraran a cada persona y por ende a la compañía.

Asimismo nuevamente se deberá ser flexible y dinámico internamente, para que (mediante un trabajo previo de Cross Functional Training) se puedan cubrir semanalmente las tareas de quien esta positivamente ayudando a otros pero fuera de la Empresa.

Demás esta decir que la empresa pagara a fin de mes al empleado como si este hubiese trabajado durante toda esa semana en sus funciones dentro de la compañía.

Esto llena lo espiritual de las personas y no nos olvidemos que el trabajo es una parte de muy importante de nuestras vidas y que tenga estos condimentos lo transforma en algo altamente motivante.

4.16. PRESENTACION DE LOS BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN AL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD, EQA Y NORMAS ISO 9000.

Por ultimo, y dentro de los nuevos desafíos que esta empresa se propone y realizará en el corto plazo, está la preparación y presentación para los premios Nacional a la Calidad, el European Quality Award y las Normas ISO 9000.

Estos premios, reafirmarán la orientación de la compañía hacia la calidad y mediante la obtención de cada uno de ellos, se buscará seguir trabajando y mejorando en este desafiante camino que nos conduce al éxito personal y profesional.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En función a los estudios realizados, hemos implementado una serie de programas. Estos mostraron claramente el cumplimiento de la hipótesis de esta Tesis:

“SI SE MOTIVA AL RECURSO HUMANO, MEJORARA LA COMPETITIVIDAD, LA CALIDAD Y LA RENTABILIDAD DE LA COMPAÑIA”

Lo primero fue consolidar la Organización y su estructura. Se definió el Management, se incorporo un Gerente de Marketing y Ventas, se cambio el Gerente Financiero y al Jefe de Administración y Finanzas. Se desarrollo el área de RRHH, que trabajo para mejorar las condiciones de seguridad laboral de la gente. Todo esto fue necesario para poder lograr todo lo que veremos a continuación, ya que sin una sólida organización, liderada y consolidada a través de un excelente equipo de profesionales, sería impensable evolucionar. Esto evidentemente no genero en un primer momento motivación interna, sino todo lo contrario. Esto genero nerviosismo y dudas, desconcierto e incertidumbre, ya que traería nuevos cambios y la gente no estaba acostumbrada a ello.

Pero la tormenta paso y finalmente se pudo seguir implementando nuevos programas que trajeron tranquilidad y nuevos esquemas de trabajo. La rotación voluntaria fue de 2% en enero del 2000 contra 0% en enero del 2001. Indudablemente esta es sinónimo de bienestar laboral. Se seguirá midiendo este índice durante el corriente año.

Finalmente, la gente tomó confianza y se embarco en el nuevo proyecto. Estaban muy **MOTIVADOS** por los nuevos programas y por los resultados que lenta pero constantemente van mejorando.

Una de las cosas que hay que tener en cuenta es que es importante que la mejora sea constante y que muestre una tendencia favorable. Esto es mejor que una mejora impresionante, pero con altos y bajos (no constante).

Como dice F. Taylor, en uno de los textos analizado en la presente tesis, “debemos lograr mayor productividad, rendimiento y eficiencia, mediante la aplicación de unos principios fundamentales, como la división del trabajo, selección científica del trabajador, la cooperación entre patronos y trabajadores y la ciencia del trabajo. Es una respuesta a comportamientos del hombre en el desarrollo de su función de trabajo, definida por una concepción de su época, en su manejo, y expresada en la llamada administración de iniciativa e incentivo”.

Por lo tanto, había que trabajar en la motivación y el incentivo. Por ello, luego se comenzó con las presentaciones al personal.

Con ellas se comunicó e informó sobre la situación de la Compañía. Estas fueron y son presentaciones trimestrales de resultados y situación preparadas para todos los empleados de la empresa.

Esto permitió a cada empleado sentirse parte y saber donde estaba parado y hacia adonde debería ir. Por oposición al desconcierto, el conocimiento da seguridad y motiva al empleado que busca ahora sí el Norte junto con la Empresa. Este Norte se expreso y

manifestó mediante el fuerte hincapié que se hizo en la comunicación expresa y gráfica de la Visión y Misión de la Empresa.

Ese, era y es el Norte común a todos los empleados de la organización. Ver Anexo “B”.

Como se puede observar, se formalizó y mejoró la comunicación entre las áreas. Ahora bien, para lograr el cumplimiento de la Visión y Misión, se diseñó por primera vez un plan de negocios, donde participaron todos los empleados de la compañía.

Todos (100%) los empleados participaron de una u otra manera del mismo. No fue algo echo por la gerencia, sino que fue un trabajo donde la Gerencia General fijo los objetivos junto con la Gerencia y ésta hizo lo mismo en conjunto con los mandos medios (jefes y supervisores). Asimismo entre estos últimos y su empleados se trazaron los lineamientos de los planes de acción para que los objetivos se puedan cumplir en tiempo y forma.

Definir clara y consistentemente esto motiva internamente, permite evaluar carencias y planificar capacitación y o nuevos recursos para afrontar efectivamente las mismas.

Fue asimismo necesario analizar y presentarle a todo el personal, cual era la situación de la compañía en el mercado y cual era el posicionamiento dentro del sector industrial.

Otras de las medidas que motivaron fuertemente al personal fue el hecho de implementar claras políticas de crédito y cobranzas, que mejoraron sustancialmente la situación financiera de la empresa.

Asimismo se desarrollaron nuevos productos y se abrieron oficinas en algunos lugares del interior del país. Se hicieron y harán nuevas alianzas con otras empresas de primera líneas, que potencien y mejoren nuestra imagen, incrementen la facturación y reduzcan los costos unitarios mediante volúmenes incrementales.

Se implementaron nuevos planes de incentivo (premios y castigos) que apuntan a la mejora de rentabilidad. Acá vemos la relación con lo que afirma Taylor: “por tanto, los administradores más experimentados dejan en mano de sus obreros hacer el trabajo de la mejor manera y más económica”. Con estas palabras, ya podemos observar la filosofía del empowerment. F. Taylor reconoce que la tarea que tienen los jefes ante sí, es la de inducir a cada obrero a que emplee su conocimiento tradicional, su habilidad, su ingeniosidad y su buena voluntad. En una palabra, su “iniciativa”, de manera tal que rinda el mayor beneficio posible a su patrón. En consecuencia, puede decirse que el problema que se plantea a la administración consiste en obtener la mejor iniciativa de cada obrero...

Por tanto, para que exista alguna esperanza de obtener la iniciativa de sus obreros, el administrador debe dar algún incentivo especial a sus hombres, cuando estos producen más que el obrero ordinario de oficio.

Se orientó a la compañía hacia el servicio al cliente. Se contestan los reclamos en menos de 24 horas. Se mejoro la atención telefonía (ver Anexo “J”) con mas personal y más líneas. Se hizo un trabajo de Task Force para reducir los costos más importantes de la compañía, con la colaboración de diferentes personas de diferentes sectores y niveles de la empresa.

Se presentaron los principios de Calidad, que indudablemente a medida que se van aplicando y desarrollando con constancia, permitieron no solo mejorar la misma, sino traducir dicha mejora en mas competitividad y por ende más rentabilidad. Se fomento la innovación, que es la exitosa explotación de las ideas.

Mediante la implementación del control presupuestario por área, se logro más conocimiento, participación y control del gasto. Asimismo esto traslado autoridad y responsabilidad (dos elementos que no se deben delegar en forma separada) para que cada mando medio, en equipo con su gente vea como mejorar y optimizar el gasto, generándole importantes ahorros a la compañía.

Nuevamente este resultado mejora la rentabilidad y motiva a los empleados a participar en forma activa y positiva en el futuro por llegar (no por venir) a la misma. Siempre digo que uno o muchos logran lo que quieren, si están dispuestos a ello. Asimismo todos los mecanismos de control, nos permitan ver los desvíos y problemas rápidamente para así poder tomar rápidamente las medidas necesarias y solucionar los problemas.

Tengo reuniones mensuales con el grupo de gerentes para analizar como va nuestra planificación y si hay nuevos cambios (internos o externos) que requieran de modificaciones a los actuales objetivos o planes de acción. Esta planificación es muy importante en la MOTIVACION ya que no se puede llegar a un punto sin saber como. Las compañías con personas desmotivadas o infelices forman empresas infelices que al poco tiempo mueren.

Se comenzó al mismo tiempo con un proceso de evaluaciones de desempeño que mostraron quien estaba haciendo las cosas bien y

quien no. Luego de esto, se analizó los porque y se trabajó para hacerlo mejor.

Algunas conclusiones como ejemplo, mostraron que tal vez no se estaba haciendo foco sobre lo importante, sino sobre lo urgente. Otras mostraron la evidente necesidad de capacitación para hacer más efectivo un trabajo. Por supuesto que esto no hizo mas que ayudar a que cada uno haga mejor su trabajo, a fomentar la discusión (entiéndase a esta positiva aunque crítica) entre los empleados y a mejorar la comunicación entre jefes y subordinados.

La evaluación de desempeño por si misma es altamente motivante. Y si consecuentemente el empleado ve que sus necesidades de entrenamiento son reconocidas y luego es efectivamente entrenado, percibe en forma clara la retribución y el compromiso de la empresa en el desarrollo de su trabajo para el logro de sus objetivos.

Quiero dejar en claro que para que esto funcione como debe se dio una capacitación a todos los evaluadores dentro de la empresa de cómo evaluar a sus empleados, tomando en consideración como encarar un problema o un error en forma proactiva y con la actitud positiva de haberlo descubierto para mejorar. Es importante no ser destructivo en la evaluación y lograr la mayor apertura y confianza posible de parte del evaluado para que la misma se potencie y enriquezca.

Todas las evaluaciones fueron son parte del programa Inversión en la gente. Este programa concentra y expresa el compromiso de la Empresa en capacitar y desarrollar a la gente. Encuentro altamente motivante y positivo este compromiso y es clave en la mejora continua. Como dice el gerente de RRHH de Hallmark,

“La compañía siempre ha creído que tener empleados comprometidos le da una ventaja competitiva debido a que generan de manera consistente mejores productos. Y en el proceso llegan al trabajo con un espíritu totalmente diferente.”

Por ultimo, con el comienzo del plan de ayuda a la sociedad, se fomentara y motivara al personal, permitiéndole servir y ayudar a los más necesitados. De allí, la necesidad de crear cuadros de reemplazo, actividad que forzara a los supervisores a capacitar a su gente. Así se podrán suplir ausencias y se le enseñará a los empleados sobre las actividades de sus compañeros, jefes o subordinados. Será la base de una compañía distinta y diferente donde nuevamente se le ofrecerá al empleado la posibilidad de dar y colaborar, algo que hace participativo el trabajo y MOTIVA fuertemente.

Asimismo, en el corto plazo, se hará al menos una encuesta anual de satisfacción interna y de los clientes. También se comenzará a trabajar internamente en programas de captación y retención de talentos.

En conjunto con todo lo mencionado anteriormente, se preparará a la Empresa para aplicar al premio Nacional a la Calidad, a las normas ISO y al European Quality Award.

Como resultado de lo descrito anteriormente, los números de enero mejoraron considerablemente sobre el budget y sobre el año anterior. Asimismo hay un excelente estado de animo dentro de la compañía, con mejoras de comunicación y con personal altamente motivado rodeado por un clima de compromiso, tranquilidad, responsabilidad, iniciativa y trabajo; que nos permitirá seguir mejorando la calidad, la competitividad y la rentabilidad (Ver Anexo “D” – LA RUEDA DE LA MOTIVACION).

En las próximas paginas veremos el cumplimiento de nuestra hipótesis a través de números concretos. Nuevamente a fin de no perjudicar a la empresa, la información presentada se muestra en porcentajes.

¡Muchas Gracias!

6. BIBLIOGRAFIA

(1) Sobre el Alumno

Soy una persona que se siente sumamente MOTIVADA por los desafíos. Ese es mi combustible. De hecho me encanta trabajar en situaciones inestables, que supongan la búsqueda de nuevos horizontes sin tener todo absolutamente asegurado. Mi filosofía es “ HURRY UP, BECAUSE I AM DIEING”

El gran desafío del nuevo modelo de gestión pasa por liderar los cambios para mantener a toda las personas MOTIVADAS. Para ello la gente tiene que recibir la información buena y la mala acerca de los resultados de la compañía. Es obvio que yo no voy a hablar con todos los niveles de la compañía, siempre, pero eventualmente si y allí yo incentivo para que hasta la recepcionista sepa que tenemos una meta que cumplir y que es muy importante su trabajo.

Otra cosa muy importante es establecer con claridad los objetivos y las metas.

Yo quiero ver la evolución en las ventas diarias de la compañía. Pongo carteles en mi oficina que muestran como van día a día.

Necesito que toda la gente de la empresa, esté convencida de la importancia y atención que hay que prestarle a todos y cada uno de nuestros clientes. Para cualquier empleado de la compañía debe ser más importante un llamado de un cliente que el del propio Gerente General.

Me gusta andar por todos lados, hablar con la gente, ver, conversar con los operarios, couriers. Esto desestructura y a mí me permite escuchar y unir puntos para entender mejor que es lo que pasa.

(#2) Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Carlos Eduardo Mendez Alvarex (Sociólogo, Magister en Administración, Profesor de

investigación, Teoría de la Organización y Desarrollo Organizacional Universidad Santo Tomas, Universidad Colegio

Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA)).
Editorial: McGraw-Hill.

(#3) Revista Visión 16 - 31 de marzo de 1998.

(#4) Raquel San Martín, La Nación - 27 de Dic. 1998.

(#5) LA NACION domingo 21 de junio de 1998.

(#6) CLARIN domingo 28 de junio de 1998.

(#7) Enrique G. Herrscher, decano de la escuela Superior de Administración de IDEA. Diario Clarín domingo 26 de julio de 1998.

(#8) Clarín domingo 17 de Setiembre del 2000.

(#9) BAE 28 de mayo de 1998.

(#10) Lógica & Marketing Consultores 14.10.98. Marcelo Ruben Moreyra.

(#11) Revista Enfasis N3, marzo '99, Por Ricardo Jimenez Aguado. Es Licenciado en Administración, Universidad La Salle,

México. Especialista en desarrollo Organizacional. Consultor, Docente y Conferencista.

(#12) Management, Crisis y Flexibilidad (por Alex Sayko Principal de Arthur Andersen Consulting a cargo de Integrated Supply Chain en la Región.)

(#13) Por María Guadalupe Buttera y Mónica Aquino – Departamento de Calidad y RRHH de Telecom Argentina.

(#14) La Motivación del personal en su empresa.
Autor: Stevenson Nancy. Editorial Prentice Hall. 176 páginas.
Idioma: Español.

(#15) Apuntes de Motivación para una gerencia creativa.
Autor: Balaguer Gimeno Eugenio. Editorial: Macchi Ediciones.
Edición 1999, en Rústica. 188 Páginas.
Idioma: Español.

(#16) Motivos y Motivación en la Empresa. Autor: Velaz.
Editorial: Díaz de Santos. Edición 1996, en Rústica. 312 páginas.
Idioma: Español.

(#17) Attitude is Everything. Autor: Jeff Keller. Edición: 1999.
140 Páginas. Idioma: Inglés.

(#18) Who am I? The 16 Basic desires that Motivate our behavior and define our personality. Autor: Ph.D. Reiss. Edición: 3 de agosto de 2000. 280 Páginas. Idioma: Inglés.

(#19) The Heart of Coaching : Using Transformational Coaching to Create a High-Performance Culture. Autor: Thomas G. Crane. Edición: Enero 1998. Páginas 224.

7. ANEXOS

Indice

Descripción de Puestos	Anexo A
Visión y Misión	Anexo B
Control Presupuestario	Anexo C
La Rueda de la Motivación	Anexo D
Análisis FODA	Anexo E
Participación de Mercado	Anexo F
Análisis de la Competencia	Anexo G
Carta Compromiso Grupo Inversión en la Gente	Anexo H
Formulario de Evaluación de Desempeño	Anexo I
Encuesta Telefónica	Anexo J
Equipos de Costos	Anexo K
Fin	Anexo L

Anexo “A”

Anexo “B”

Anexo “C”

Anexo “D”

Anexo “E”

Anexo “F”

Anexo “G”

Anexo “H”

Anexo “I”

Anexo “J”

Anexo “K”

Anexo “L”

”Y recuerden que una Empresa es lo que es gracias a su gente...”

”Y recuerden que
nuestro único
producto es ...

¡¡¡¡NUESTRO
SERVICIO!!!!

Fin