

¿QUIERE SER GERENTE?

ALINEAR EL CAPITAL HUMANO ES OTRA DE SUS RESPONSABILIDADES

Ernesto Blanco Martínez

Alinear el capital humano requiere definir metas claras, derribar barreras de comunicación que le impiden acercarse a sus colaboradores, actuar como un líder (y no quedarse en palabras) y, finalmente, rodearse de los mejores (si no están disponibles, forme a los que tenga a la mano).

«¡POR DIOS! ¿Cómo hago para que saquen el trabajo a tiempo? ¿Qué los motiva? ¿Cómo los alineo con la empresa?», exclamaba un gerente de proyectos en una firma de ingeniería venezolana, después de emplear —sin éxito— varios métodos para hacer que su equipo de trabajo fuese más eficiente. Había desarrollado sistemas informáticos para el control de la gestión, realizaba reuniones semanales de coordinación y seguimiento de las tareas, los salarios y beneficios de la empresa eran atractivos comparados con los de la competencia, el ambiente general de trabajo era bueno. Entonces, ¿por qué no se alcanzaban las metas de la organización?

El drama de este gerente es el de muchos otros: alinear los intereses de sus empleados con los intereses de la empresa; es decir, lograr que los trabajadores asuman como suyos los intereses de la organización y, en consecuencia, se esfuercen para que las metas se hagan realidad. ¿Cuáles son los factores que contribuyen a tal alineación? Eso no está del todo claro. No se sabe con certeza qué motiva a los empleados para ejecutar sus tareas eficientemente, con calidad y a tiempo. Lo que sí parece estar claro es que no hay un factor particular sino un conjunto de ellos; además, los factores que motivan a un empleado no son necesariamente los que motivan a otro. Por ejemplo, puede ser estimulante para un empleado que la empresa le provea un seguro que cubra todos sus gastos médicos; mientras que, para otro, este beneficio puede no ser importante, si ya tiene esta necesidad cubierta por un familiar (padre, cónyuge, etc.).

Los factores que promueven la motivación de los empleados provienen de dos fuentes: la organización y el empleado en sí mismo. Desde el punto de vista de la organización, Peters y Waterman (1980), luego de muchos años de asesorar a distintas empresas en el mundo, observaron que las más exitosas lograban la alineación de sus empleados prestando atención a un grupo de factores que facilitan las labores, con el fin de aumentar el bienestar durante la ejecución de las tareas y reducir la incertidumbre que generan la falta de información acerca del rumbo de la empresa, la inexistencia de procedimientos de trabajo, la ausencia de claridad acerca de las metas, etc. Tales factores son: estrategias bien definidas, estructuras organizacionales que permitan ejecutar lo planificado, sistemas y procedimientos que apoyen el desarrollo de las tareas, un estilo de gerencia motivador, desarrollo de carreras, desarrollo de ventajas competitivas para la empresa y, sobre todo, instituir valores que, al ser compartidos por todos los empleados, aseguran su alineación con la organización.

Los factores que promueven la motivación desde el punto de vista del empleado son un poco más complejos. Su complejidad proviene de la diversidad de personalidades y preferencias existentes entre los seres humanos, fenómeno social que explica que aquello que motiva a un grupo de personas no motive necesariamente a otro. Algunos de los factores que influyen en la motivación al trabajo de una persona, y que se encuentran relacionados con rasgos particulares de cada individuo, son la atracción que siente por la organización, su personalidad, el tipo de compromiso (afectivo o calculado) con la empresa, sus metas personales, sus actitudes y sus necesidades, entre muchos otros.

La cotidianidad de las tareas que llevan a cabo los gerentes suele impedirles ocuparse de la motivación de sus colaboradores. Pero se espera que los gerentes aseguren el buen desempeño de los factores relacionados con la organización y sean moderadores de los factores individuales. Este no es un trabajo de corto plazo sino, más bien, de mediano y largo plazo, y requiere aprender acerca de la naturaleza humana, lo que puede ser muy difícil. La buena noticia es que existen cuatro áreas de acción cotidiana mediante las cuales los gerentes pueden influir en el proceso de alineación de los intereses de los empleados con los de la organización: definir metas claras y asegurar que sean compartidas, comunicarse y acercarse a los empleados, liderar con el ejemplo y rodearse de los mejores.

Metas claras y compartidas

La definición y la comunicación de metas constituyen uno de los mayores retos de la gerencia venezolana. Aun teniendo los mejores sistemas de control de gestión, si los integrantes de las organizaciones no conocen sus metas y se identifican con ellas, será muy difícil que puedan alcanzar resultados positivos.

Hay metas generales que se derivan de los lineamientos estratégicos de la empresa: misión, visión y valores. Tales lineamientos no se establecen sólo para ser mostrados en un afiche a la entrada de la empresa, para ocupar un espacio en la sección «Nosotros» de su página de Internet o para cumplir algún requisito de certificación de calidad. La misión expresa la razón de ser de la empresa, define lo que en ella se hace o se quiere hacer. Por ello, este lineamiento debe ser establecido en forma clara y sencilla, para que los integrantes de la organización se identifiquen con él. Para que la misión sea compartida por toda la organización es necesario comunicarla de manera efectiva a todos sus integrantes. Cuando

una persona entiende la misión pueden ocurrir dos cosas: (1) que se identifique con ella, la internalice y trabaje para hacerla realidad (que se alinee), o (2) que no se alinee. En este último caso, la persona tiene dos caminos: dejar la empresa o quedarse porque le conviene (compromiso calculado).

La visión se refiere a otro objetivo compartido: la ambición de la organización a largo plazo. Un empleado que conozca la visión sabrá hacia dónde se dirige su empresa y, en consecuencia, podrá tomar sus decisiones: quedarse en ella porque le interesa el rumbo que sigue o irse a otra empresa porque no es de su agrado esa meta. En cualquier caso, la visión debe también estar claramente establecida para que los integrantes de la organización se identifiquen con ella y contribuyan a su consecución.

En el caso de los valores se habla, más que de objetivos, de creencias compartidas que moldean el comportamiento de la gente dentro de las organizaciones. Una organización sin valores es como un edificio sin fundaciones; cualquier movimiento lo puede derribar. Los valores contribuyen al lo-

No se sabe con certeza qué motiva a los empleados para ejecutar sus tareas eficientemente, con calidad y a tiempo. Lo que sí parece estar claro es que no hay un factor particular sino un conjunto de ellos; además, los factores que motivan a un empleado no son necesariamente los que motivan a otro

grado de las metas organizacionales. Una empresa que fomente valores de eficiencia, trabajo en equipo y honestidad, logrará alcanzar sus metas de acuerdo con esos valores y controlar la deficiencia, el individualismo y la deshonestidad que puedan aparecer en el desarrollo de las tareas organizacionales.

Las metas específicas resultan de la desagregación de los planes estratégicos, de largo y mediano plazo, en planes de corto plazo. Esto se realiza al distribuir las metas de acuerdo con la estructura organizacional: unidades estratégicas de negocio, funciones o subfunciones, hasta llegar a la mínima expresión de la estructura de la empresa. A partir de esta desagregación, a cada empleado se le asignará un conjunto de tareas para que las realice en periodos semanales o mensuales, que contribuirán parcialmente al logro de las metas de corto y mediano plazo.

Una vez que los gerentes se aseguran de que los empleados conocen en detalle las metas organizacionales (generales y específicas), aumentan las posibilidades de alineación con lo que se quiere alcanzar y, al mismo tiempo, se fomenta el sentido de pertenencia. Adicionalmente, cuando se alcanzan las metas, se satisface la necesidad de logro de los empleados, lo que contribuye aún más al proceso de alineación.

Comunicación y acercamiento

Los gerentes deben asegurarse de que los empleados conozcan las metas de la organización. Ahora bien, esto lo pueden hacer de dos maneras: personal o impersonal. A la forma impersonal pertenecen las modalidades de correos electrónicos, memorandos, informes de gestión, todas ellas necesarias para la buena administración de cualquier empresa. Sin embargo, la forma personal es, además de necesaria, irremplazable, pues la gente aprecia más este tipo de comunicación, porque se siente considerada al ser tratada personalmente, y esto tiene un efecto positivo en su motivación.

Uno de los problemas que enfrentan los gerentes durante la comunicación interpersonal no tiene que ver con la comunicación en sí, sino con una posible barrera entre gerente y empleado. Esta barrera ha sido denominada distancia de poder (Hofstede, 1980) y se refiere a cuánta desigualdad tolera la gente en los ámbitos sociales (familia, trabajo, organizaciones, gobierno). Disminuir la distancia de poder es esencial para una comunicación llana entre gerentes y empleados. La «soledad del poder» significa que los gerentes se aíslan,

Existen cuatro áreas de acción cotidiana mediante las cuales los gerentes pueden influir en el proceso de alineación de los intereses de los empleados y los de la organización: definir metas claras y asegurar que sean compartidas, comunicarse y acercarse a los empleados, liderar con el ejemplo y rodearse de los mejores

esencialmente, por falta de comunicación con sus colaboradores. Un gerente que no se acerque a sus supervisados no podrá derribar la barrera invisible que impide una comunicación bidireccional y puede perjudicar más al gerente que a los supervisados, quienes manejan información muy útil para la gestión pero no se atreven a suministrarla. Un caso aleccionador se refiere al estilo de gerencia del presidente de la Cadena Capriles, Miguel Ángel Capriles López, quien trabaja en continua cercanía a sus empleados: «Rara vez usa corbata en la oficina, come a menudo en el cafetín y participa en los eventos deportivos y culturales que realizan los empleados» (Gómez y Branger, 2009: 144).

Acercarse a la gente es una exigencia de la labor del gerente. Promueve la buena comunicación con los supervisados, lo cual abre un camino adicional para alinear sus intereses con los de la organización. El acercamiento rompe la distancia de poder que se genera en toda organización y crea un clima de confianza que promueve la comunicación que todo gerente necesita en su lugar de trabajo.

Liderazgo y ejemplo: dos variables interdependientes

Hablar de liderazgo en una organización es hablar de guía. Es hablar de una persona que, además de encargarse de diversas tareas administrativas, es capaz de hacer que un grupo de gente la siga en esfuerzos que van más allá de lo exigido en la descripción del cargo. Es una persona capaz de convencer con la palabra y las acciones. Un líder que se queda en el discurso es un líder minusválido, pues con la acción se refuerza lo expresado verbalmente. La acción tiene una vertiente que, en ocasiones, es descuidada por los líderes: el ejemplo. No basta con convencer y emprender acciones, hay que dar un ejemplo a los supervisados.

En un estudio realizado en una empresa cementera los gerentes entrevistados expresaron que su trabajo requería ejercer el liderazgo mediante el ejemplo, manteniendo consistencia entre lo que se dice y lo que se hace. Como líderes, representaban el prototipo de conducta valorado para crecer en la organización, por lo que se sentían responsables de mantener una conducta ejemplar ante sus seguidores. El estudio concluye que, en esta empresa, el liderazgo mediante el ejemplo continuo es un factor determinante en la alineación de los empleados con el logro de los objetivos (Hurtado y Pineda, 2009).

El liderazgo mediante el ejemplo puede influir efectivamente en el comportamiento de los supervisados. Las actitudes de los líderes pueden ser transferidas a sus supervisados: un líder con buen sentido del humor o actitudes positivas en el lugar de trabajo fomentará un clima organizacional favorable. La mala noticia es que lo contrario también es cierto: un líder con actitudes negativas promoverá esas actitudes entre sus colaboradores.

Un gerente que exige llegar temprano, pero llega tarde, no es consistente con su discurso, y por tanto no debe sorprenderse porque sus colaboradores, o al menos una parte de ellos, tampoco lo sean. La anécdota (cierta) de un gerente general, siempre muy preocupado por la puntualidad de sus empleados, ilustra bien este punto. En una ocasión reunió a todo el personal para exhortarlos a llegar puntualmente a la oficina en las mañanas. Durante su discurso, sabiendo que él mismo nunca llegaba temprano, no le quedó más remedio que decir: «Bueno, yo llego tarde porque voy primero al gimnasio». La reacción de los empleados fue de decepción: «¿Cómo es que este señor nos reclama puntualidad cuando él mismo no es puntual?». El resultado fue que la gente siguió llegando tarde, junto con el gerente general.

Otro gerente pidió a sus colaboradores que trabajaran un día sábado, en medio de un pico de actividad. Aun cuando el trabajo lo tenían que ejecutar los colaboradores, el gerente se presentó también el sábado y se puso a trabajar con ellos. Este gesto le ganó el respeto de sus subordinados, además de elevar su motivación y compromiso con la organización. Un gerente que pide trabajar sobretiempo y permanece con su gente, incluso cuando no sea necesario que lo haga, no sólo muestra consistencia con su discurso sino que promueve la alineación con las metas organizacionales.

Rodearse de los mejores

¿A quién se debe alinear con las metas organizacionales? La respuesta es sencilla: a todo el personal. Ahora bien, «rodearse de los mejores» constituye una herramienta poderosa para alinear a la gente con las metas de la organización, pues aumenta las posibilidades de éxito. El éxito eleva la motivación de la gente y crea un círculo virtuoso de motivación-alineación que resulta beneficioso para los empleados



COMPROMISO SOCIAL: GERENCIA PARA EL SIGLO XXI

ANTONIO FRANCÉS (COORDINADOR)



0212-555.42.63
ediesa@iesa.edu.ve

La empresa es el motor económico por excelencia, sea privada, pública o social. Hasta ahora trabaja para sus accionistas, pero los trabajadores, los clientes y las comunidades le plantean exigencias crecientes, que van más allá de lo que se conoce como responsabilidad social. En *Compromiso social: gerencia para el siglo XXI* se dan herramientas novedosas para responder a esas exigencias.

y la organización. Cuando no se cuenta con el personal adecuado, lo contrario puede ocurrir: aumenta la posibilidad de fracaso en la ejecución de los planes, lo cual reduce la motivación de los empleados y su alineación con las metas organizacionales (un círculo vicioso perjudicial para los empleados y para la organización).

En un estudio de 133 empresas venezolanas de distintos sectores industriales se encontró que la causa principal del fracaso en la ejecución de los planes era la falta de personal calificado (Argüello, 2009). Otro estudio reveló que uno de los principales problemas de una empresa venezolana de telecomunicaciones era que no lograba la participación del personal clave en la ejecución de las tareas (Segovia, 2009). El primer estudio muestra la importancia de contar con personal calificado. Pero, ¿qué pasa si no se atrae a los mejores del mercado laboral? ¿No se ejecutan los planes? ¿Se detiene la operación? ¿Se cierra la empresa? La respuesta es sencilla: hay que formar al personal disponible para convertirlo en «los mejores».

La formación del personal es una inversión que rinde réditos a corto plazo. Es cierto que la inversión es riesgosa; pues, una vez formado, el personal se hace más valioso en el mercado laboral, lo que obliga a mejorar sus beneficios para evitar que la competencia se lo lleve. No obstante, esa es sólo una arista del asunto, pues un personal al que se brinda formación también se le da la oportunidad de superarse, se le toma en cuenta, por lo que tiende a sentirse motivado al logro dentro de su organización y comprometido con ella. La formación del personal, siempre que esté alineada con los planes estratégicos de la empresa, es una inversión necesaria. La empresa necesita personal calificado que logre eficiente y efectivamente los planes organizacionales, y el empleado ve satisfecha una de las necesidades más importantes del ser humano: la autorrealización.

El resultado del segundo estudio es paradójico. La empresa estudiada poseía personal clave, pero no lograba que participara en la ejecución de los planes. Esto, que a primera vista puede parecer extraño, suele suceder y son variadas las razones; una de ellas es la centralización de las decisiones. Existen empresas con personal calificado en posiciones clave, pero las decisiones se toman en niveles organizacionales superiores sin la participación de estas personas que, normalmente, se encuentran en niveles medios de la estructura. Estas personas reciben directrices (órdenes) preconcebidas que pueden no estar alineadas con la realidad del negocio, la función organizacional o simplemente el entorno, por no haberse tomado en cuenta los gerentes medios en las decisiones; es decir, en la formulación de los planes que luego les fueron comunicados. Tener personal calificado y no utilizarlo es una gran torpeza, que produce perjuicios para la empresa y el empleado. La empresa pierde la oportunidad de sacar provecho de su principal activo —su talento humano, con todas sus ideas, creatividad y disposición— y el empleado entra en un estado de desmotivación, pues se siente subestimado, subutilizado y no puede desarrollar su potencial. Las consecuencias son variadas: desde el lucro cesante, al perderse los beneficios de una buena idea, hasta la pérdida del talento humano, que busca espacios donde encuentre mayor consideración.

¿Cuál es la lección?

La tarea de alinear el capital humano en las organizaciones parece, en principio, titánica. Pero, cuando los gerentes centran su atención en establecer metas claras, comunicadas

apropiadamente, disminuir distancias de poder, liderar con el ejemplo y rodearse de los mejores, la magnitud del reto se reduce: la tarea se hace más llevadera y bastante más productiva. La clave está en que el gerente pueda cumplir esta exigencia, sin apartarse de sus actividades cotidianas. Estas tareas requieren dedicación y constancia y no se deben descuidar. Deben formar parte de la cultura gerencial; es decir, de la forma de comportarse de los gerentes, de manera que puedan ejecutarlas cotidianamente y sin esfuerzo.

El presidente (ya retirado) de una gran corporación venezolana decía: «Mi trabajo es, casi todo el tiempo, enseñar. Me la paso diciendo qué hacer y cómo se hace aquí y allá, eso es lo que yo hago». Las palabras de este gerente resumen lo discutido: «decir qué hacer» no es más que establecer metas, para «enseñar» se debe comunicar y, además, acercarse a los discípulos. La persona que enseña está, de hecho, liderando con el ejemplo, pues cuenta anécdotas basadas en experiencias profesionales y, al mismo tiempo, está haciendo una labor de formación para lograr un equipo de trabajo de

Un gerente que no se acerque a sus supervisados no podrá derribar la barrera invisible que impide una comunicación bidireccional y puede perjudicar más al gerente que a los supervisados, quienes manejan información muy útil para la gestión pero no se atreven a suministrarla

primer nivel; o sea, está haciendo el trabajo para rodearse de los mejores. Al final, la práctica de estas simples recomendaciones produce ganancias para todos: por un lado, la organización estará logrando sus objetivos y, por el otro, los empleados estarán motivados al logro, comprometidos con la organización, satisfechos por el éxito alcanzado; en pocas palabras, alineados con la empresa. ■

REFERENCIAS

- Argüello, D. (2009): «Factores que afectan la implementación de planes estratégicos en empresas venezolanas». Trabajo presentado para la obtención del título de Master en Administración. Caracas: IESA.
- Gómez, P. y F. Branger (2009): «Supervivencia y adaptación en Venezuela: dos experiencias». En M. Penfold y R. Vainrub (eds.): *Estrategias en tiempos de turbulencia: las empresas venezolanas*. Caracas: Ediciones IESA.
- Hofstede, G. (1980): *Cultures's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Hurtado, L. y V. Pineda (2009): «Causas principales que han influido sobre la ejecución de los planes estratégicos en Cemex Venezuela». Trabajo presentado para la obtención del título de Master en Administración. Caracas: IESA.
- Peters, T.J. y R.H. Waterman (1982): *In search of excellence*. Nueva York: Harper & Row.
- Segovia, O. (2009): «Factores determinantes de la ejecución de planes estratégicos en una empresa venezolana de telecomunicaciones». Trabajo presentado para la obtención del título de Master en Administración. Caracas: IESA.

Ernesto Blanco Martínez
Profesor del IESA