

recomendaciones que eventualmente surgieran. Cuando el consultor hizo su aparición, los profesores fueron muy cautos con la información que le brindaron.

Este ejemplo ilustra un caso de consultoría o asesoramiento que no resultó exitoso. Seguramente, los lectores pueden citar casos en los que sí se obtuvo al resultado esperado.

Una proporción significativa de egresados de maestrías en administración y otras disciplinas relacionadas con las organizaciones, como ingeniería y derecho, se inclina al término de

## El conocimiento especializado y la experiencia práctica constituyen la plataforma sobre la cual un consultor construye su credibilidad

sus estudios por iniciarse en actividades de consultoría. Los motivos que los influyen varían: el prestigio que rodea las actividades de asesoramiento (aunque una autora dice que en el Reino Unido el prestigio de los consultores ha declinado en forma continua en los últimos veinte años), el entrenamiento y la remuneración brindados por prestigiosas empresas de consultoría, el conocimiento de distintas organizaciones en detalle y el poder contribuir a su desarrollo, la posibilidad de participar en redes —vincularse con ejecutivos importantes— y la de independizarse y trabajar por cuenta propia o acceder a un cargo gerencial. La práctica profesional no siempre lleva a estos resultados.

El conocimiento especializado y la experiencia práctica constituyen la plataforma sobre la cual un consultor construye su credibilidad. Pero los malos consultores, cuando se retiran de las organizaciones, no dejan a sus clientes mejor equipados que lo que estaban cuando llegaron (F. Czerniawska, «What sets excellent consulting apart?», *Consulting to Management*, septiembre de 2004). N. Turner señaló lo siguiente a principios de la década de los ochenta:

Los consultores de Estados Unidos reciben anualmente más de 2.000 millones de dólares por sus servicios. Gran parte de esta suma se va en pagar información poco práctica y recomendaciones deficientemente implantadas. Para disminuir este desperdicio los clientes necesitan

comprender mejor qué se puede obtener de un contrato de consultoría. Necesitan hacerles más preguntas a los asesores y éstos a su vez deben aprender a satisfacer expectativas crecientes («Consulting is more than giving advice», *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1982).

En esa época que aparece tan lejana, la consultoría, ofrecida en su mayor parte por consultores que trabajaban solos, atravesaba un bajón porque en la última página del artículo citado se reproduce una poesía satírica (un poco

fuerte) publicada en el *Financial Times* el 11 de abril de 1981. La traducción libre de sus primeros versos dice así:

De lejos, la consultoría ocupa, entre todos los negocios, el lugar más fuera de lo común. Para un ojo penetrante, no existe razón aparente para que un grupo de gente amable, armada tan solo de un lápiz, pueda vender más de dos veces a sus clientes los mismos consejos ridículos o encontrar abundantes problemas para resolver con las soluciones que manejan.

En aquellos años comenzaron a hacerse notar las grandes empresas de consultoría y asesoramiento, como McKinsey & Co., que le hicieron la vida cada vez más difícil al consultor solitario. En Estados Unidos se dice que hoy solo el diez por ciento de éstos cumple diez años desempeñándose de esta manera y que numerosos consultores experimentados prefieren trabajar con empresas más bien pequeñas, donde gozan de más libertad y su contribución es mayor.


¿Cómo le fue a McKinsey a lo largo de los años? El principio del nuevo milenio, en particular, parece no haberle sido muy exitoso:

Enron, que le pagaba a McKinsey unos diez millones de dólares anualmente es, para la consultora de élite, apenas uno de los penosos fracasos que afectaron a sus clientes. Swisair, Kmart y Global Crossing, todos clientes de McKinsey, se declararon

en quiebra en un período relativamente corto. Éstas son solo las empresas grandes. McKinsey también se encuentra inesperadamente alineada con otros acreedores con el objeto de cobrar deudas impagas por parte de empresas que crecieron a finales de los noventa solo para derrumbarse poco después (J. A. Byrne, «Inside McKinsey», *Business Week*, 8 de julio de 2002).

Los especialistas dicen que la tendencia actual parece ser «olvidarse de las modas y enfocarse en los negocios. Las empresas de consultoría han sufrido a causa de las modas o tendencias de los últimos veinte años, como la reingeniería de procesos».

Los consultores cargan con una responsabilidad importante, sea cual fuere el tamaño de la organización donde se desempeñen. «Pueden ser muy útiles; pero solo si las empresas los utilizan bien». El tango Consejo de oro (1933, letra y música de Arquímedes Arci) también brinda consejos, aunque de carácter intimista: «A usted amigo, que es tan joven, le daré un consejo de oro: / deje farras y milongas... que jamás le ha de pesar, / cuide mucho a su viejita, que la madre es un tesoro; / un tesoro que al perderlo otro igual no encontrará».

Farra: reunión bulliciosa y alegre, generalmente con música y baile  
Milonga: lugar de baile. 

## CÓMO CREAR MERCENARIOS DEL TRABAJO Y OTROS TEMAS

### Raúl Maestres M.

SOCIO SENIOR DE KORN FERRY INTERNATIONAL

### La relación entre el sistema empresarial y la fuerza de trabajo

Dos episodios recientes revelan la paradoja que se presenta al contrastar las abundantes «declaraciones de valores corporativos» que definen el capital intelectual como el recurso más valioso que poseen las empresas, con las frecuentes decisiones de reducción compulsiva de ese capital por motivaciones que emanan desde el vértice del otro capital: ¡el financiero!

El primer episodio se refiere a un ejecutivo con gran potencial de aprendizaje y magnífico desempeño, con excelentes calificaciones académicas y gerenciales, y, además, con evaluaciones formales

impecables durante los últimos tres años, que le habían servido para obtener los mayores incrementos salariales otorgados por «su» empresa. Esta persona fue despedida por una instrucción proveniente de la casa matriz, debido a que su posición había dejado de ser estratégica e iba a ser entregada en *outsourcing*; por lo tanto, su cargo sería eliminado. Todo este potencial cultivado durante los seis años que tenía en la empresa, las curvas de aprendizaje por las que había pasado y el valor intrínseco de este ejecutivo, empoderado para ocupar posiciones de alta gerencia, quedaba cesante simplemente porque la posición había sido eliminada.

En una comunidad laboral como la venezolana, que sufre una importante escasez de talento, una instrucción que viene de afuera, emitida por alguien que posiblemente desconoce las realidades específicas de este mercado, separa de su cargo a un ejecutivo valioso en el cual se invirtieron cuantiosos recursos de formación profesional, para cumplir una meta de *head count*. ¿Habrá pensado estos señores, aparte de la ética hacia el ejecutivo despedido, en el efecto corrosivo que la medida tiene entre los que quedan adentro, en la desmotivación general que una decisión como esta produce en todos los niveles jerárquicos y en el impacto sobre la autoestima de quien hasta unas horas antes y durante años se entregó a la empresa como si ésta fuera más importante que su familia?

El otro episodio ocurrió con mi hija menor. Después de terminar sus estudios de posgrado en creatividad comunicacional, en Buenos Aires, fue contratada por una agencia de publicidad en esa ciudad. Apenas en un par de años ha crecido considerablemente y tiene la edad en que fácilmente se forjan sentimientos de espíritu de equipo: «todos para uno y uno para todos». El caso es que la organización se especializa en publicidad para medios electrónicos y ha formado un grupo verdaderamente valioso de jóvenes que diariamente laboran las horas que sean necesarias para conseguir una cuenta nueva y satisfacer al cliente con productos creativos de primera calidad. Un viernes salieron a almorzar los integrantes de las áreas Creativa y de Producción para celebrar la adquisición de una nueva e importante cuenta, conseguida gracias al esfuerzo y el esmero que pusieron todos los miembros para preparar una presentación espectacular. Durante el

almuerzo se definieron como el mejor equipo creativo de Buenos Aires (edad promedio 27 años). Sobraron los ejemplos para demostrar que juntos eran invencibles, que iban a convertir a «su agencia» en la mejor del país, etc. Al regresar del almuerzo la gerencia de «su agencia» les tenía un reconocimiento adicional e inesperado: habían decidido eliminar el área de producción, la cual sería entregada en *outsourcing* y, por lo

## Cada vez se escuchan con más frecuencia frases demoleadoras que reflejan la transformación de una fuerza de trabajo comprometida en una fuerza mercenaria

tanto, los miembros de esa unidad quedaban cesantes a partir de ese momento. Mi hija, que se encuentra entre los que permanecen a bordo, quedó devastada. A su edad no comprende cómo algo así puede suceder después de que todos fueron felicitados profusamente por la gerencia y por el cliente.

En este caso no hubo una casa matriz foránea que tomara la decisión. Fue una resolución local, para la cual seguramente existirán elementos racionales que la justifiquen. Lo que no se entiende es la forma de hacerlo, la miopía ante las consecuencias que esto tiene en la moral de los que quedan, el costo de desmembrar a un equipo ganador perfectamente integrado ni el desencanto entre quienes confiaban plenamente en sus líderes fundamentales (sus *role models*), hoy desvalorizados para ellos y carentes de credibilidad. La agencia seguramente cuantificó bien el ahorro económico de los despidos, pero probablemente está lejos de determinar el monto de los pasivos que han creado en el ámbito humano.

Estas acciones causan una pérdida cuantiosa en el compromiso de las personas con las empresas, producen un drenaje significativo en los valores organizacionales, destruyen la credibilidad en el liderazgo y generan una mercantilización preocupante en el sitio de trabajo, cuyas consecuencias no pueden medirse en su justa proporción. Comentarios como los siguientes se escuchan cada vez con mayor frecuencia:

1. «Si quieres retenerme págame más, que solo por eso trabajo aquí».
2. «Ya sé que para ti soy un objeto transable como los productos que salen de tu línea de producción».
3. «No creo en tu palabra ni en tus mensajes corporativos referentes a

que el talento es nuestro bien más preciado. Cuando Wall Street habla, nos echan a la calle sin consideración».

Son frases demoleadoras que reflejan la transformación de una fuerza de trabajo comprometida en una fuerza mercenaria. ¿Existirá en alguna parte un liderazgo (o aunque sea un líder) consciente del daño corrosivo que esta situación genera en la comunidad laboral y que esté pensando en el tema,

antes de que queden solo trabajadores descreídos, sin valores de pertenencia y sin mayor compromiso organizacional, que trabajan solo por lo que les pagan?

### La diferencia entre un ejecutivo de alto potencial y otro de alto desempeño

Kim Ruyle, vicepresidente de Desarrollo de Productos de Consultoría en Korn/Ferry International, se refirió en una charla al tema de los ejecutivos que poseen un gran potencial de crecimiento gracias a una destacada agilidad de aprendizaje, en contraste con otros que tienen un pensamiento más enfocado y hacen muy bien su trabajo año tras año, pero sin interés en aprender cosas diversas o en trascender más allá de su campo profesional, que llegan a dominar con mucha competencia. Son los que se conocen como personas con gran desempeño, pero con poca agilidad para el aprendizaje de la diversidad.

En el campo gerencial, una persona con gran potencial de crecimiento es alguien capaz de emplear la innovación como una palanca de creación para el futuro, lo que implica la búsqueda de conocimientos nuevos y diferentes. Además, tiene la habilidad para aplicar de manera exitosa el aprendizaje surgido de sus experiencias personales. Muestra también el deseo de adquirir conocimientos diversos que puedan servirle para desarrollarse profesionalmente en diferentes campos y alcanzar las posiciones gerenciales más elevadas, para las que se requieren una visión de considerable amplitud.

En el otro extremo se encuentran los ejecutivos que han alcanzado un alto grado de desempeño, pero se mueven dentro de estructuras de pensamiento más estrechas y profundas, manejan bien

el detalle fino, con excelente calidad y orientación al cumplimiento de metas en el tiempo estipulado. Se parecen más a un especialista que a un generalista. Son los que se identifican con el pensamiento experto o por su nombre en inglés: *high professionals*. Estos gerentes suelen desarrollar un aprendizaje conocido como de «forma T» (es decir, de amplitud limitada, pero con conocimientos profundos sobre una determinada materia), que pueden ir desde campos tan especializados como un analista de microbiología hasta otros no tan acotados como mercadeo, finanzas y manufactura, en los cuales se pueden generar subáreas de especialidad donde el ejecutivo se siente más cómodo, con el incentivo de llegar a ser reconocido como una autoridad en su campo.

No tener claramente deslindados estos dos tipos de talento ha ocasionado que muchas organizaciones tomen decisiones inadecuadas y costosas al promover a una persona hacia un cargo para el que no tiene las competencias adecuadas. Ambos —especialista y generalista— tienen papeles muy importantes que cumplir en el proceso de innovación empresarial. Lo que pasa es que el especialista de alto desempeño lo hace hacia adentro de su campo, mientras que el generalista con agilidad de aprendizaje lo hace con toda la empresa en mente. Parece una diferencia trivial, pero tenerla clara es fundamental para garantizar la innovación horizontal y vertical en la organización, así como para diseñar adecuados planes de sucesión gerencial. ■

## NECESIDAD DE AFILIACIÓN

**Enrique Ogliastrì**  
PROFESOR DEL INCAE

La motivación es la fuerza que se desprende en los seres humanos para satisfacer una necesidad. Según

los estudios clásicos de McClelland, las tres motivaciones básicas que determinan el desarrollo económico de los países se desprenden de las necesida-

## Las personas con gran necesidad de afiliación suelen tener liderazgo social, pero no mucho liderazgo de tarea: los resultados se sacrifican con tal de mantener bien la relación

des de éxito, de poder y de afiliación. En la geografía cultural del mundo, los países latinoamericanos se destacan por su gran necesidad de afiliación o afecto. ¿Cuáles son las características y los resultados de las personas orientadas al afecto por encima de las otras dos necesidades?

La necesidad de afiliación o afecto se manifiesta con el deseo de llevarse bien con los demás, no tener conflictos, vivir en un clima positivo y cálido. Esta motivación es típica en los países latinos de Europa y América, en los países que recibieron la herencia de Confucio (como China y Japón) y también en la clase trabajadora de todo el mundo. Hasta la llegada del impulso económico arrollador de las culturas japonesa y china, que empezó en la segunda parte del siglo XX, la necesidad de afiliación no había sido muy bien valorada en la bibliografía gerencial.

La necesidad de afiliación se encontró relacionada con un excesivo apego de los niños a sus padres, con una personalidad dependiente, con poca iniciativa, con el autoritarismo de los jefes y la sumisión de los subordinados (aun si la misma persona actúa respectivamente como dominante con sus subordinados y como sumisa con sus jefes, dos caras de la misma moneda). Una persona con mucha necesidad de afecto requiere, por encima de logros personales y de poder, establecer relaciones de cercanía y aceptación con todo el mundo a su alrededor.

Desde un punto de vista institucional los problemas de la persona con gran necesidad de afecto radican en su dificultad para establecer reglas o políti-

cas de funcionamiento que se apliquen a todo el mundo por igual. Cada caso se vuelve especial (*ad-hoc* o *ad-hominem*) y depende de cada situación o de la persona particular a la cual se aplica la política. En la vida organizacional todo se personaliza y las excepciones son la regla. Las personas con gran necesidad de afiliación suelen tener liderazgo social, pero no mucho liderazgo de tarea: los resultados se sacrifican con tal de mantener bien la relación.

En la vida organizacional contemporánea se valora que los ejecutivos tengan una buena dosis de necesidad de afecto. Esto compensa el excesivo individualismo o egoísmo, la necesidad de tener éxito a costa de los demás, el implacable uso del poder, la poca flexibilidad... y favorece culturas orgánicas cuya riqueza se genera por la asociación, el espíritu de equipo, actitudes ciudadanas en la organización, la capacidad de negociación de conflictos, las cuales se vuelven un activo de la empresa. En muchas etapas en la vida de las organizaciones es crucial la presencia integradora de personas con gran necesidad de afecto para resolver diferencias de intereses, pues son las únicas personas con capital social y capaces de «aceitar la maquinaria organizacional» para conseguir cambios indispensables para el futuro de la empresa. Cada ser humano tiene una mezcla de necesidades, y las de afecto hacen más humana y completa a la persona, que así resulta más valiosa en la organización. ■

## TIROS EN LA CARA: EL DELINCUENTE VIOLENTO DE ORIGEN POPULAR

ALEJANDRO MORENO, ALEXANDER CAMPOS, MIRLA PÉREZ Y WILLIAM RODRÍGUEZ



0212-555.42.63 / 44.60  
ediesa@iesa.edu.ve

El delincuente venezolano ha cambiado y las causas sociales que generan la violencia se han profundizado. *Tiros en la cara*, una obra del Centro de Investigaciones Populares, analiza con métodos novedosos (como entrevistas a los propios delincuentes) esta tragedia nacional y ahonda en el sistema de significados de la familia popular venezolana.

