

gente laboral expresó que «los empleadores han demostrado una gran falta de entusiasmo para eliminar el secreto en forma voluntaria, por lo cual el único camino que queda es hacerlo en forma compulsiva» (*bbc.co.uk*, 14 de enero de 2004).

No han faltado disposiciones legales en distintos países ni propuestas de cambio que van desde la eliminación parcial a la eliminación total del secreto en las remuneraciones. También se han creado sitios *web* aun con las dificultades que el tema ofrece con información salarial, como *paywizard.org* y *salary.com*:

La falta de información sobre los salarios da lugar a la aparición de sospechas sobre la existencia de favoritismos o falta de equidad

Algunos expertos recomiendan una estructura de remuneraciones semitransparente mediante la cual los empleadores, por un lado, dan a conocer los rangos salariales para cada puesto y, por el otro, mantienen el secreto sobre el salario de cada empleado. De esta manera los empleados tienen una idea aproximada de cuánto ganan los demás sin tener que preguntar a sus compañeros de trabajo cuánto ganan. Al mismo tiempo, los gerentes mantienen un cierto grado de libertad para asignar bonificaciones o competir por empleados en épocas de escasez de mano de obra. (M. Littman: «The silent treatment» —El trato silente—. *Working Woman*, julio-agosto de 2001).

Una investigación llevada a cabo entre 6.000 gerentes y empleados de 26 organizaciones de los Estados Unidos y Canadá señaló que «en todos los niveles, cuanto más se conocía acerca del sistema de remuneraciones, tanto

mayores eran el compromiso con el trabajo y la satisfacción con el salario percibido».

«Cuando las organizaciones se deciden por una mayor transparencia, el hecho se informa mediante comunicaciones «masivas» como manuales y reuniones amplias; pero tales vehículos no son eficaces. Mucho mejor es un enfoque uno a uno; es decir, una conversación personal entre el empleado y su gerente. La gente prefiere el contacto personal en todo lo que se refiere a información sobre el salario. Contestar

preguntas no es suficiente. Los gerentes deben iniciar la conversación, tanto en reuniones como en contactos informales y esto requiere entrenarlos. Un 80 por ciento expresó tenerse confianza en informar a sus subordinados acerca de su desempeño mientras que sólo un 40 por ciento expresó tenerla para contestar sobre temas salariales». (T. Krattemaker: «Compensation: What's the big secret?» —Remuneración: ¿cuál es el gran secreto?—. *Harvard Management Communication Letter*. Boston: octubre de 2002).

El secreto en las remuneraciones no va a desaparecer fácilmente. Quizás sirva lo que dice el tango «Amargor», de Francisco Lomuto y Claudio Frollo:

El secreto
de tu falta, lo respeto,
¿qué otra cosa puedo hacer? 

Guillermo S. Edelberg
Profesor emérito del Incae
(Costa Rica)
guillermoedelberg.com.ar

LECCIONES GERENCIALES DE DOS PROCESOS ELECTORALES

RAÚL MAESTRES MAGO

El 4 de noviembre de 2008 ocurrió un impacto político de grandes proporciones en el mundo al resultar electo Barack Obama como el primer presidente negro de Estados Unidos, contra la mayoría de los pronósticos. Las consecuencias de esta decisión del pueblo estadounidense están todavía por verse; pero son el resultado de una transformación verdaderamente revolucionaria, apenas 46 años después de que al estudiante negro James Meredith no le fuera permitido incorporarse a clases en la Universidad de Mississippi. El presidente Kennedy ordenó a la Guardia Nacional que custodiara a Meredith para que pudiera ejercer su derecho de asistir a clases, lo cual produjo cruentos incidentes que duraron más de un mes y ocasionaron varios muertos y numerosos heridos. A casi medio siglo, Obama accede a la Casa Blanca con el 63 por ciento de los colegios electorales a su favor y el 53 por ciento del voto popular.

Para lograr este triunfo el senador por Illinois debió sortear innumerables obstáculos y vencer una férrea oposición dentro y fuera de su partido. Con todas las encuestas de opinión a favor de Hillary Clinton, quien además contaba con el beneplácito y el apoyo de un importante segmento de «la maquinaria», Obama debió remontar una enorme cuesta haciendo una intensa campaña estado por estado para imponerse como candidato del Partido Demócrata y demostrando una tenacidad y una creatividad sin precedentes al utilizar los medios electrónicos en forma masiva. Luego emprendió su campaña por la Presidencia con el mismo vigor y astucia contra el republicano favorito John McCain, y logró derrotarlo en su propio campo, al conseguir el apoyo mayoritario de los electores en estados tradicionalmente republicanos como Nevada, Colorado, Virginia, Carolina del Norte y Florida.

En Venezuela el pasado 23 de noviembre también se produjeron re-

sultados impactantes, no de la misma relevancia para el mundo, pero sí de gran trascendencia para los venezolanos. Antonio Ledezma se impuso en la Alcaldía Mayor con el 52,4 por ciento (722.800 votos), mientras que

ambos estaban muy abajo en la preferencia del electorado y enfrentaban maquinarias muy poderosas; pero, en ambos casos, los electores estaban maduros y preparados para recibir el mensaje fundamental de estos candidatos.

Al igual que en el cultivo de la ciencia o el desarrollo de una empresa, la obtención de resultados trascendentes no proviene de la improvisación ni de la manipulación circunstancial

en 2004, compitiendo por la misma alcaldía, Juan Barreto derrotó a Claudio Fermín con 388.300 votos: apenas el 53 por ciento de los que obtuvo Ledezma este año. En la gobernación de Miranda Henrique Capriles se impuso a Diosdado Cabello con el 53 por ciento (584.000 votos). En 2004 Diosdado había derrotado a Enrique Mendoza con 346.000 votos, tan sólo el 59 por ciento de los votos que obtuvo Capriles este año. En la gobernación de Lara Henri Falcón, con el apoyo del Gobierno pero manteniendo una línea independiente, triunfó con el 73,5 por ciento (448.500 votos); es decir, fue seleccionado con los votos de todos los sectores, como reconocimiento a su gestión eficiente y no sectaria al frente de la alcaldía de Barquisimeto. Muy distinta fue la situación en las elecciones de 2004, cuando se impuso en la gobernación Luis Reyes Reyes casi con idéntico porcentaje (73,6 por ciento), pero apenas asistieron a votar 290.000 personas; en 2008 el incremento en la población votante fue de 54 por ciento. De las experiencias estadounidense y venezolana se pueden derivar algunas interesantes lecciones para el mundo de la gerencia y para la vida.

Ya lo dijo Víctor Hugo: «Todas las fuerzas del mundo no son tan poderosas como una idea cuando su momento ha llegado». Esta famosa frase tuvo, sin duda, una gran validez en las elecciones de Barack Obama y de Antonio Ledezma. Ambos partieron con desventaja en sus respectivas campañas electorales;

El mensaje del «cambio» caló profundamente en los votantes del norte, agotados de ocho años de gobierno «bushoniano», con sus dos guerras interminables, el distanciamiento de los aliados naturales de Estados Unidos y, más recientemente, un profundo descalabro económico. Similares consideraciones parecen haber favorecido a Ledezma quien, frente al anuncio de guerra permanente con el que el alto Gobierno amenazaba en caso de que él ganara la alcaldía y ante la percepción popular de un gobierno muy negativo del anterior alcalde, transmitió un mensaje ponderado y presentó las bases de una gestión dirigida a resolver los cuatro o cinco problemas fundamentales de los caraqueños. Esta estrategia tocó fibras sensibles en más de 720 mil electores que decidieron sufragar por Ledezma. Parte significativa de esos votos provino del oeste de Caracas, ya que los municipios Baruta, Chacao, El Hatillo y Sucre aportaron 490 mil votos (230 mil menos de los que obtuvo Ledezma); además, Stalin González, candidato de oposición a la Alcaldía de Libertador, obtuvo 370 mil votos (41 por ciento de la votación en ese municipio).

El senador Obama es la prueba viviente de que las metas se alcanzan con trabajo y perseverancia. Nacido en Hawái y perteneciente a la minoría negra, a fuerza de trabajo y una lucha tenaz a lo largo de su vida, logró sortear obstáculos aparentemente insalvables durante su infancia y adolescencia, has-

ta ser aceptado en Harvard y graduarse en su prestigiosa escuela de leyes. La historia reciente es más conocida: su lucha por los derechos de las minorías en Chicago, la senaduría por el estado de Illinois, el logro de la candidatura presidencial en el partido Demócrata y el asombroso triunfo en las elecciones presidenciales. Su vida lo coloca, ciertamente, en esa categoría de personas que logran lo que se proponen porque nunca se rinden, nunca aceptan un no como respuesta y siguen adelante venciendo obstáculos.

Antonio Ledezma es otro ejemplo de luchador infatigable y de coraje sin límite. Después de la estrepitosa derrota de Acción Democrática en las elecciones de 1998, Ledezma parecía que estaba definitivamente fuera del escenario político; sin embargo, no se amilanó y se dedicó durante estos diez años a luchar tesoneramente por mantener espacios democráticos en el país. Trabajando incansablemente, estando en la vanguardia de todas las marchas por la defensa de la democracia y dedicándose con ahínco a visitar las barriadas populares con un mensaje de fe y esperanza, inculcando valores democráticos y libertarios en la población, se ganó el respeto y la admiración de la mayoría del pueblo caraqueño.

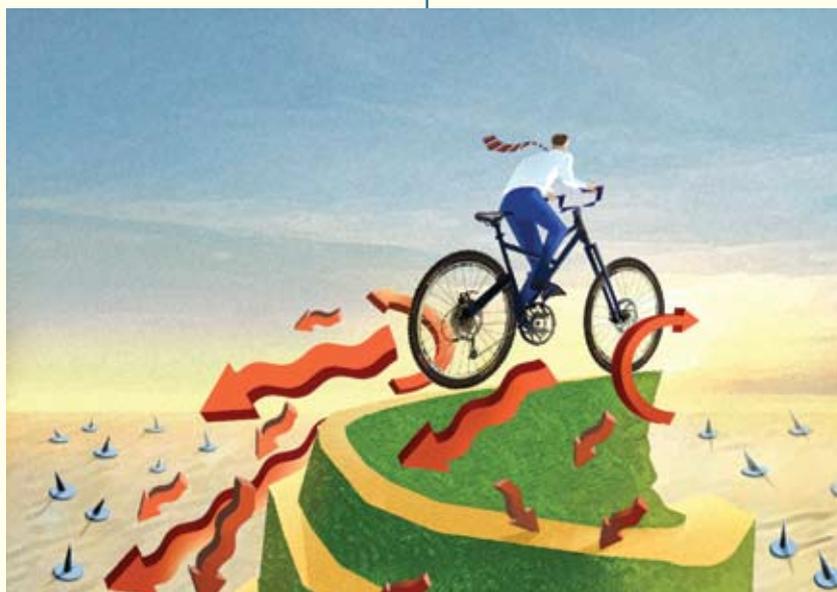
Al igual que en el cultivo de la ciencia o el desarrollo de una empresa, la obtención de resultados trascendentes no proviene de la improvisación ni de la manipulación circunstancial. Por el contrario, requiere persistencia, foco, estudio, un proceso de madurez progresiva y trabajo constante durante muchos años, para generar la confianza y la credibilidad que ambos luchadores consiguieron entre sus respectivos electores.

Ahí está el ejemplo de Henri Falcón. El alcalde de Barquisimeto logró llevar adelante una gestión efectiva, equilibrada y sin exclusiones. Durante ocho años ha venido trabajando afanosamente para establecer un programa de gestión con objetivos claros y de cara a la comunidad. Contrariamente a lo que han hecho otros gobernadores

del oficialismo, Falcón ha ejercido la alcaldía sin estridencias y sin pretender averiguar la filiación política de los interesados al resolver un problema. Con una agenda incluyente, respetuosa del sector privado y dirigida a lograr resultados concretos, se granjeó el apoyo de todos los sectores larenses.

Pareciera que los pueblos están exigiendo a sus líderes que gobiernen para todos, dentro de un marco de paz sustentable, y no únicamente para el segmento que los apoya. Sólo mediante una concertación relativa se puede alcanzar algún grado de progreso en medio de un ambiente estable y gratificante. Para decirlo con las palabras de Martin Luther King: «Un verdadero líder no es un buscador de consenso sino un moldeador de consenso». Una comunidad necesita paz social, aunque sea precaria, para superar el estado de neurosis colectiva que genera una situación de enfrentamiento permanente entre bandos irreconciliables, sea dentro de una empresa o en una nación.

Después de concluidas las elecciones, el presidente electo de Estados Unidos ha dado una clara demostración de lo que significa colocar los intereses del país por delante de la lucha sectaria. La salutación de John McCain al candidato ganador y la inmediata respuesta de éste, reconociendo sus servicios al país y calificándolo de héroe nacional, fueron como un bálsamo vertido sobre una colectividad desgastada por una dura campaña política y una grave situación económica. Luego el nombramiento de Hillary Clinton como secretaria de Estado, la ratificación del general Robert Gates como secretario de Defensa, el nombramiento del almirante James Jones como encargado de la Oficina de Seguridad Nacional, la designación del controvertido y competente Larry Summers como director de la Oficina de Asesoría Económica del Presidente y otros nombramientos clave, que identificaban a la persona más competente para el cargo independientemente de su simpatía política, son claros ejemplos del significado



de «moldear el consenso». En Venezuela destacan los mensajes enviados por Antonio Ledezma, Carlos Ocariz y Henrique Capriles al Gobierno central y a la población en general, llamando a trabajar por la ciudad sin distingos políticos para solucionar entre todos los graves problemas que la aquejan.

Los resultados trascendentes dependen del trabajo sistemático, tesonero, planificado, honesto y enfocado hacia el largo plazo, nunca de una visión oportunista, cortoplacista y maniquea dirigida a manipular situaciones coyunturales. Además, se necesita un clima de paz, entendimiento y concertación para avanzar y alcanzar estadios superiores de desarrollo, en los cuales el beneficio de la comunidad sea tomado en cuenta antes que los intereses de las diferentes facciones que actúan en un determinado espacio.

Estos dos elementos son fundamentales (aunque no los únicos) para generar un estado de conciencia colectiva al que aspiran todos los líderes del mundo: la confianza de sus seguidores y el deseo de trabajar por un ideal común. ■

Raúl Maestres Mago
Socio senior de
Korn Ferry Internacional

COACHING, PNL E INTEGRACIÓN APRECIATIVA: UNA ALIANZA SINÉRGICA

JOSÉ VICENTE LOSADA S.

Entre el *coaching* y la Programación Neurolingüística (PNL) existen interesantes similitudes. Ambas disciplinas son procesos dinámicos, orientados a la formación de un tipo especial de relación que exige ciertas competencias personales y profesionales y que se concreta en la entrevista individual o en el contexto interactivo grupal. En ambas se desarrolla, a lo largo del tiempo, un intercambio bidireccional o multidireccional, en el cual la principal herramienta de trabajo es la comunicación, la relación entre personas. El elemento esencial es el sistema de interacciones verbales y no verbales que se establece entre un profesional capacitado y el individuo o grupo que solicita atención. En ese sistema interactivo, el profesional es un comunicador y su labor puede ser caracterizada la mayor parte del tiempo como una tarea comunicacional por excelencia, con toda la complejidad inherente a la comunicación humana.

Tanto la PNL como el *coaching* constituyen situaciones de aprendizaje colaborativo, orientado hacia las áreas