

presivos no pareciera ser la mejor en esta circunstancia. Decirle a un jefe que es insensible como resultado de una valoración entre su gente podría dejarlo impávido; sobre todo si tiene buenos resultados que mostrar, lo cual es posible en organizaciones burocratizadas con una maquinaria que funciona y donde sus competencias profesionales pudieran no verse afectadas por una escasa inteligencia emocional que le impida conectarse afectivamente con los demás. En estos casos, la mejor estrategia suele ser la conversación directa, cara a cara, en la que se presenten hechos con los cuales se le haga ver al jefe lo que hace en detrimento de la moral del equipo. En esas conversaciones es preferible referirse a los demás y no a uno mismo: «Jefe, el equipo acaba de lograr tal o cual cosa y espera un reconocimiento suyo. Me parece importante que lo haga, ¿quiere que lo ayude a preparar unas palabras?» o «Jefe, se superó el presupuesto en un año muy complicado, gracias al trabajo colaborativo de tres departamentos que antes no se comunicaban entre sí. Me parece importante que se dirija a ellos personalmente; pudiera ser en un coctelito después del trabajo». Ese trabajo sistemático (y arduo) tiene más probabilidades de lograr una modificación en la conducta del supervisor que emplazarlo con conceptos abstractos.

## El último recurso

A pesar de los esfuerzos que puedan llevarse a cabo para neutralizar la toxicidad de un jefe patológico, es posible que no se logren modificaciones significativas en su conducta y que la situación laboral se vea permanentemente afectada por esta situación. En esos casos es posible que haya llegado el momento de considerar seriamente un cambio de lugar de trabajo, con lo cual se cumple el proverbio de que, en la mayoría de los casos, la gente no renuncia a la empresa, sino a un jefe disfuncional. ■

## LOCAL Y GLOBAL

### Enrique Ogliastri

PROFESOR DEL INCAE

¿Tienen algo que aprender las grandes multinacionales de las prácticas de los países pequeños en desarrollo? Uno de los casos más extraordinarios es el de Walmart en Centroamérica, que ha sido capaz de aprender de lo que encontró en sus socios de Costa Rica, y que ahora está utilizando en India, China, Japón y Canadá. Francisco Leguizamón y Manuel Santos, de INCAE, han publicado el caso de abastecimiento global que se originó en las relaciones con campesinos y pequeños productores agrícolas centroamericanos, y que ha resultado exitoso en el resto del mundo.

El dilema para una gran cadena detallista de supermercados es conseguir las verduras y hortalizas más frescas y de calidad estándar a los precios más bajos posibles. Lo más fácil sería acoger a los productores con su gran poder de negociación y pagarles una miseria, o limitar el suministro a los de mejor calidad. Pero conseguir a la vez calidad y precio fue la solución ganar-ganar que logró el supermercado centroamericano antes de ser comprado por Walmart. Se le llamó Tierra Fértil, un programa de relación con los pequeños agricultores que permitió a la vez desarrollar proveedores con los mejores estándares de calidad (quienes obtendrían doce por ciento más de beneficios) a un precio estándar del producto.

La cadena de suministro era sencilla. El pequeño productor sembraba una o dos veces al año, vendía sus productos al contado con precios bajos a un intermediario que los recogía, lavaba, seleccionaba, empacaba, llevaba y vendía en el mercado mayorista. Con Tierra Fértil decidieron, además de comprarles directamente sus pro-

ductos, darles capacitación en buenas prácticas agrícolas, lo que aumentó sus siembras a por lo menos dos veces al año; adicionalmente, el productor pasó a realizar en su finca las labores del intermediario (lavar, seleccionar, empaquetar y, en algunos casos, hasta llevar al centro de acopio del supermercado). El precio era el promedio que se publicaba diariamente del mercado mayorista, y los pagos se hacían dos semanas más tarde en el banco. La creación de valor mutuo fue extraordinaria.

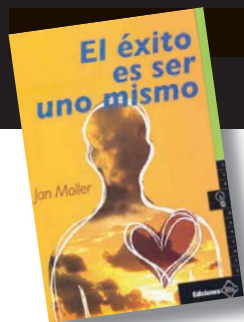
Los pequeños agricultores ganaron al recibir el precio mayorista, aumentar sus cosechas, mejorar sus técnicas de producción, tener asegurada la compra y obviar la angustiada negociación de precios con alguien mucho más poderoso. El supermercado ganó con la mejor calidad del producto a un precio promedio, la garantía del suministro, los menores costos financieros y las mejores relaciones con sus proveedores.

Las compras por medio de licitaciones y subastas por internet han sido la tendencia más fuerte durante la última década, y han roto con las exitosas alianzas de antaño entre clientes y proveedores. Esta experiencia en contravía es muy interesante y da pie para concluir que cada situación debe analizarse en concreto, y que todavía hay ventajas en negociar de forma creativa e integral, con lo que se logra maximizar no solo una variable —el precio—, sino todo el negocio. Es el dilema actual entre negociar integralmente contratos con muchos temas o licitar con un solo criterio (precio).

Esta experiencia, además de ser ejemplo de negociación mutuamente ganadora, parece una innovación social reproducible, y es resultado de una administración capaz de aprender, abierta al cambio y a los beneficios mutuos. Que cunda el buen ejemplo. ■

## EL ÉXITO ES SER UNO MISMO

JAN MOLLER



Ediciones  IESA

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

Si todo ser humano desea una vida de bienestar y felicidad, ¿por qué hay tanta insatisfacción? ¿Estamos condenados a ser testigos del declive de nuestra calidad de vida, o podemos erigirnos en promotores de cambios profundos, tanto en nuestro contexto personal como en nuestro entorno colectivo? Con una lógica irrefutable, Jan Moller expone sus «interpretaciones del misterio». Poco menos que imposible no identificarse con las situaciones planteadas en este libro.