

LA MERI TOCRACIA

Reflexiones sobre el proceso burocrático de la Administración por objetivos

Por Maximiliano Korstanje*

¿Por qué no aplicar un incentivo netamente material para incentivar al personal?

En mi experiencia en trabajos relacionados con la sociología laboral nunca vi algo similar a los efectos que genera la aplicación de un sistema de premios y castigos económicos. Paradójicamente, los empresarios apuestan a esta clase de incentivos pensando en mejorar su producción con respecto a años anteriores. Sin embargo, sucede todo lo contrario.

Los integrantes de la empresa comienzan a manifestarse disconformes cuando se les aplica alguna sanción que los perjudique económicamente, aun cuando el sistema no involucre de ninguna forma el sueldo básico.

En uno de mis incursiones en este tema, lo que más me llamó la atención era que aquellos que más se quejaban sobre el sistema de incentivos eran aquellos que más cobraban.

¿Sería algo similar a lo que observó el profesor Weber cuando escribió la ética protestante?

Entre las entrevistas que me tocó hacer tuve la posibilidad de hablar con casi cuarenta empleados en más de una ocasión.

Puntualmente lo que tenían todos en común era la necesidad de compensar ese sistema de puntos con un sueldo al que no consideraban justo en relación a la tarea que realizaban. De esa manera, el incentivo era considerado un complemento del sueldo. Obviamente cualquiera que intentara tocar ese premio se veía envuelto en una maraña de conflictos. La respuesta de aquellos a los que se sancionaba quitándoles puntos era negativa casi en un noventa por ciento.

Por otro lado, y lo que más me desconcertaba era que los problemas de comunicación entre las áreas en cuestión empeoraban. Al aumentar los errores, aumentaban las sanciones y eso retroalimentaba la cadena aumentando la desconfianza, los conflictos y el mal humor.

Cuando un conflicto interpersonal no puede ser resuelto entre uno u otro individuo pertenecientes a grupos diferentes, cualesquiera sean sus causas, el individuo buscará automáticamente el respaldo de su grupo de pertenencia. Si el individuo percibe el respaldo del grupo afirmará las convicciones propias que llevaron al conflicto y lo resolverá. Caso contrario, resolverá el conflicto de forma inversa afirmando las convicciones de la otra parte y dirigiendo el conflicto hacia el grupo que le negó su respaldo. Esa fue la primera idea que me vino a la cabeza cuando tuve que sentarme a analizar el problema. Pues, parecía el problema ser más profundo.

En realidad, a las conclusiones que pude arribar fueron:

Ante variables del propio individuo no satisfechas, cualquier aliciente suplementario genera una disfunción en la percepción la cual genera se conciba como un todo orgánico al aliciente básico primario

fijo y el secundario variable. En dichas circunstancias, cualquier variación o aspecto que modifique el aliciente secundario tendrá como resultado una respuesta negativa ante el estímulo.

Cuando el aliciente económico no tiene limitante natural, el conflicto actúa como agente de equilibrio entre la ambición personal surgida del ambiente micro, y la limitación de recursos derivada del ambiente macro. Ambas esferas: normativa y licencia vuelven a encontrarse y es el conflicto quien mantiene sus fuerzas en equilibrio. Asimismo en los casos en estudio, cuando se crea valor adicional la penalidad y el aliciente parecen desencadenar un efecto cruzado inverso sobre el objeto de aplicación. Por lo tanto podríamos decir que el sistema se relaciona con su entorno mediante el estímulo en una forma inversamente proporcional bajo ciertas condiciones. La relación estímulo- respuesta es indirecta. La condicionante para que dicho fenómeno se cumpla es la aplicación de un estímulo material. La suma de los elementos involucrados en esta teoría parecen explicar las causas que generan las respuestas observadas.

En otras palabras, lo que implícitamente estaba ante mis ojos era que el sujeto acude a la seguridad del grupo en momentos en que el entorno le resulta inseguro, mientras que intenta separarse del grupo cuando la sanción es colectiva. Este hallazgo ha sido significativo en mi experiencia con esta clase de incentivos, por lo menos después de haber encontrado resultados similares en otras organizaciones con las que también estuve trabajando.

Finalmente, esto implica otra hipótesis sobre el tema; ella es que el sujeto está orientado a observar a quien se castiga y porque, sobre esas observaciones configura sus propias estrategias y establece pactos temporarios orientados a cumplimentar los intereses propios o de grupo según corresponda.

ALGO A SABER LOS CONCEPTOS DE MANDO Y DIRECCIÓN (UN CASO PRÁCTICO).

Cumpliendo con mis funciones como asesor en una de las empresas en las cuales tuve el placer de trabajar, pude observar un altercado entre el supervisor del departamento de logística y un integrante del departamento de Maestranza. Tiempo después, hace dos días atrás (para ser más exacto) fui testigo de otro altercado entre el Gerente de Finanzas y otro integrante del mismo departamento.

Esto me llevó a pensar en la posibilidad de que quizás, este último departamento (maestranza) tuviera algunos problemas de relación con otras áreas por aspectos característicos que hacían a los integrantes del sector. En dos casos, si la constante parecía ser la misma, por lo menos ya teníamos identificada la variable sobre la cual dirigir nuestra curiosidad.

Visto desde una posición de staff o gerencial y siguiendo los propios prejuicios, era ciertamente posible que el personal de maestranza no estuviera lo suficientemente entrenado para poder entablar una conversación dentro de los mismos parámetros y códigos que demanda un ejecutivo de finanzas o ventas. O quizás que esa diferencia de códigos estuviera generando el corto.

No obstante, me parecía prematuro poder sacar una conclusión de aquella situación sin haber revisado primero el organigrama de la empresa, el cual podría darme un encuadre general sobre si esa relación entre el sistema finanzas y maestranza era permitido o si directamente el sistema maestranza tenía prohibido su comunicación directa con el sistema finanzas.

Me acerqué a las oficinas del gerente general a fin de solicitar el organigrama de la estructura. Aun

cuando la empresa tenía un organigrama formal, era claro que el personal de Maestranza dependía directamente del gerente general y no debía dar explicaciones ni mucho menos dar cuentas a cualquier otra gerencia que no fuera la General.

Bajo estas circunstancias el caso daba un cambio de 180 grados. Era evidente, que tanto el Gerente de Finanzas como aquel supervisor logístico habían transgredido una regla. La gente de maestranza no tenía un jefe directo que los agrupara mas que el gerente general de la firma. Y realmente como esté lo manifestó, no había necesidad de modificar tal relación.

Muchas veces, los organigramas cumplen con la función de diferenciar jerarquías orientadas a la concreción de metas comunes. (especialización del trabajo). En sí, es lógico, que unidos por un mismo objetivo central (producción), aquellos que forman parte de una empresa establezcan canales comunicativos según la utilidad de cada uno hacia la concreción del mismo. Bajo este razonamiento, las relaciones humanas están supeditadas a la utilidad que puedan dar al objetivo institucional de la empresa.

Pero desde un punto de vista informal, también es muy cierto que, uno tiene la libertad de poder relacionarse con quien desea y evitar a aquellos con los que no se establece un buen "raport".

Existen casos, donde la relación debe ser socialmente sancionada por considerarse disfuncional para el sistema, y otros donde puede ser tolerada por ser considerada a-funcional. En los casos, los cuales, sea vista como funcional será fomentada. Nuestra interpretación del hecho era mucho más simple: ¿estaba el secreto en la utilidad propia percibida?.

Para el personal administrativo su percepción de utilidad era mucho mayor en relación a su labor con respecto a Maestranza.

Una semana más tarde, motivado por mi curiosidad, tuve una entrevista de casi 40 minutos con los cuatro integrantes del departamento de maestranza. Los temas eran muy variados, y estaban relacionados tanto con asuntos laborales como con otros de interés general.

A mi sorpresa, los entrevistados demostraban el mismo grado de compromiso y entusiasmo tanto para casos donde el tema central era el trabajo como para aquellos el tema tenía que ver con él, como el partido de fútbol de la fecha anterior. Era evidente, que aunque no reconocidos por la mayoría de sus pares, este grupo tenía una motivación tan elevada como aquellos que ya habían recibido premios extra salariales por la excelencia en su labor.

Realmente, era sorprendente, como un grupo sin reconocimiento de sus pares, sin objetivos cumplidos (mas que un sueldo a fin de mes) demostraba un alta motivación.

¿Era yo capaz de volver a ver todos los manuales y libros que había leído sobre recursos humanos y administración durante los estudios en mi carrera de grado?. Todo parecía indicar, que lo aprendido hasta el momento en temas de motivación y manejo de personal nada tenían que ver con aquello que estaban observando mis ojos.

¿Es la diferencia de códigos en la comunicación y la instrucción aquel que generaba estos conflictos?

Si bien hacia la misma pre noción apuntaban los entrevistados en los sectores de mayor jerarquía, había que hacer ciertos reparos en nuestro análisis. Uno de los entrevistados exclamó *"los de maestranza funcionan a los golpes como los de mecánica no se puede por diferencias culturales entablar una comunicación civilizada con ellos"*.

Fue entonces cuando dirigí mi atención hacia el departamento de mecánica. En esa ocasión recuerdo haber encontrado un nivel muy bajo de motivación. Según lo que pude averiguar esto se debía a que los integrantes de este sector no habían podido cumplir ninguno de sus objetivos mensuales y era uno de los departamentos que menos reconocimiento de sus pares parecía tener.

Evidentemente el nivel de instrucción (per se) no aparentaba ser el factor que generaba los choques Inter. Departamentales.

Sin embargo, como comparando se aprende, pude darme cuenta de un punto que los diferenciaba. El departamento de Maestranza dependía directamente del Gerente General mientras que el de Mecánica tenía en su organigrama por lo menos cinco sistemas superiores que lo controlaban y lo condicionaban.

Para tal caso, podía pensar que a menor control mayor motivación pero esto era relativo ya que el departamento de logística demostraba un menor grado de control y una motivación mayor al resto de los sectores. El control -o mejor dicho la capacidad de ejercerlo- tampoco parecía ser la causa del problema que me pretendía estudiar.

El punto que diferenciaba a los departamentos de Maestranza y a Mecánica era la frustración y los mecanismos de adaptación a la misma. En el primer caso, había un alto nivel de frustración pero se había podido nivelar mediante el vínculo con el individuo más influyente de la estructura. Por otro lado, el segundo caso apartado de tal beneficio no tenía mas que contentarse con los logros personales (concreción de objetivos planteados).

Paradójicamente, el grupo más dependiente por su falta de iniciativa estaba motivado al mismo nivel que aquel que más independencia evidenciaba por la concreción de todos sus logros departamentales. De esta forma, la concreción de metas no cumple una función de cohesión sino de disgregación. En el sentido que la acumulación de méritos separa al individuo de su grupo de referencia más cercano.

El fracaso al igual que el éxito cumple una función dual, ya que por un lado diferencian empero por el otro masifican.

Dentro de su ethos, tanto Pedro, Raúl, Rodolfo y Adrián (maestranza) habían podido asimilar sus frustraciones mediante una compensación simbólica. El hecho de estar próximos a la persona que más influencia tenía en los destinos de todos, hacía mucho menos pesado el hecho de no ser objetivamente reconocidos por su tarea.

Para tal caso, cualquier intento por romper ese vínculo era respondido con una actitud hostil, finalizada por la frase " Ud Señor por favor no debe darme ordenes, diríjase a mi jefe por favor", lo cual no sólo constituía una actitud totalmente asertiva sino que además comunicaba en forma precisa y clara lo dispuesto en el organigrama general.

Los departamentos de Finanzas y Logística (que comparaba sus logros por sobre este departamento)

juzgaban de casi inútil la labor de los integrantes de maestranza y por tanto creían tener la facultad de transgredir las normas estatutarias que prohibían su contacto directo.

La concreción de objetivos no sólo demuestra diferenciación del resto que ha fracasado sino también ejercicio de poder y obediencia para con quienes se encuentran en una supuesta "inferioridad de condiciones" por no haber cumplido.

La forma de nivelar esa presión hace que los departamentos residuales sean aquellos que más cerca se ubiquen (en relación vincular) de aquellos más estratégicos para la organización, estructurando así una relación centrípeta.

Luego de esta experiencia real, pude observar lo mismo en otros departamentos y empresas en las cuales me había desempeñado. Claramente como lo había pensado, mis primeras intuiciones eran meros prejuicios de clase.

Por otro lado, comprendí que para nosotros es importante la valoración y el reconocimiento del otro, pero no es menos cierto que también influye en forma significativa el valor simbólico que ese otro tiene en nuestra forma de ver el mundo.

* Maximiliano Korstanje es Licenciado en Turismo por la Universidad de Moron, Provincia de Buenos Aires, Argentina.

Idóneo en Turismo. Secretaria de Turismo de la Nación Legajo 10280.

Magister en Sociología por la Pontificia Universidad Católica Argentina, Buenos Aires, Argentina. (Cand.)

En la actualidad se desempeña como asesor técnico de Ceo en la firma Hertz Argentina, empresa galardonada con el premio Bitácora 2006 a la mejor rentadora de autos de Argentina. (entregado por el periódico El Mensajero Turístico).

AFILIACIÓN INSTITUCIONAL: Universidad Católica Argentina.

Email: maxikorstanje@hotmail.com