

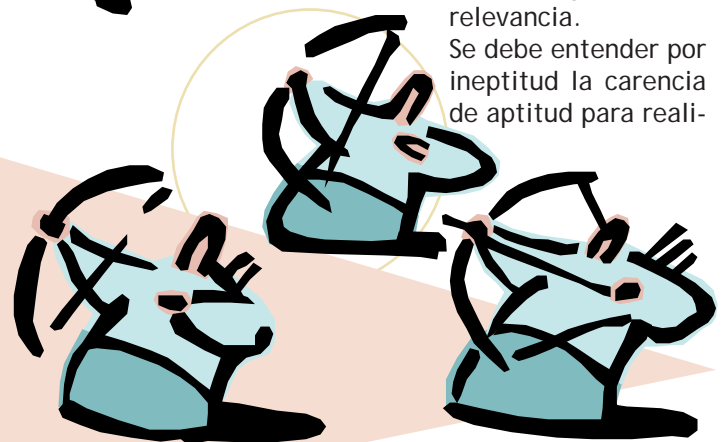
Gerentes ineptos: ¿Reconoce a alguno en su empresa?



pasa a pag.2

Después de varios años de interactuar con personal base, de coordinación, supervisión y algunos niveles de gerencia, es imposible ignorar uno de los secretos más conocidos de la administración contemporánea: poco más del 80% del personal considera estar bajo la supervisión de un gerente inepto. O lo que es peor, en ciertas y determinadas empresas, pareciera ser un requisito indispensable para gerenciar, no saber absolutamente nada del negocio, de administración o de aspectos elementales del trato con el personal para ocupar un cargo de tanta relevancia.

Se debe entender por ineptitud la carencia de aptitud para reali-



Índice

• Gerentes ineptos: ¿Reconoce a alguno en su empresa?	1
• Cómo manejar el conflicto en la toma de decisiones	6
• Arquitectura	8
• Abran Paso	10
• De las fotos de los 60 a las películas del siglo XXI	13
• Participación: Generador del sentido de pertenencia	14

zar una cosa, la inhabilidad, incompetencia e incluso la muestra de necesidad o incapacidad para un algo en particular.

Un gerente inepto es aquel incapaz de aceptar sus limitaciones (aún a sabiendas de que las tiene), o de generar un ambiente grato e inspirador en el escenario laboral, y quien, de manera consciente o no, genera en los subordinados un sentimiento de rechazo o desaprobación.

Con esta expresión no se pretende ofender a nadie, se trata de una realidad a la que cualquier persona se expone, pues la falta de capacidad puede ser debidamente detectada y corregida en la mayoría de los casos.

Resulta muy difícil tratar este tema sin caer en la subjetividad; de hecho, sería contradictorio no hacerlo porque tales afirmaciones provienen de la percepción que tienen del gerente sus subordinados y, por supuesto, dicha percepción no es objetiva.

Catalogar a un gerente de inepto depende de muchos factores, pero en algunos casos tal afirmación pareciera tener sentido; situaciones donde resulta evidente la



ausencia de conocimientos prácticos e incluso teóricos de personas que poseen la responsabilidad de dirigir una unidad de negocios, las cuales, con una habilidad asombrosa, hacen uso del manejo de la operación que presenta el equipo que supervisan. Son situaciones claras y evidentes para quienes las viven y experimentan, pero no así (de manera incomprensible) para el resto del personal que labora en la empresa y en especial para la alta gerencia.

Parece suficiente preguntar individualmente a un número de personas y observar que ocho de cada diez tienen quejas sobre la manera en que son gerenciadas, y la misma relación se repite al preguntarles si su supervisor conoce lo suficiente del negocio o del trabajo que ellos realizan. Claro, con relación a la segunda opción, esta proporción no aplica en cadenas de comida rápida ni en franquicias donde el requisito fundamental es conocer suficientemente bien todo el proceso, pero no pareciera haber la misma tendencia, en este tipo de empresas, cuando se indaga sobre la primera opción.

No es un secreto, los empleados se quejan en los momentos en que sienten que el supervisor no puede escucharlos, lo hacen de manera clandestina en los baños, escaleras, comedores o en cualquier espacio que les proporcione cierta seguridad para expresar de manera abierta y sin censura lo que opinan de su superior.

Las quejas van desde simples contradicciones hasta el efecto psicológico que genera saber que se está siendo gerenciado por una persona que no posee las competencias mínimas para hacerlo y que, en ciertas ocasiones, está por debajo de sus supervisados.

Basado en las expresiones de los empleados (sin importar su nivel de reporte) que experimentan este tipo de situaciones, donde el gerente parece ser una clase de ejemplo ambulante de ineptitud, carente de esa capacidad gerencial inspiradora y modeladora propia de quienes deben ser líderes; se pueden listar algunas de las razones por las cuales tales características pasan inadvertidas ante la alta gerencia; éstas son:

Se les valora porque son personas con largo tiempo en la empresa:

El tiempo de permanencia en un mismo cargo hace suponer que lo manejan y conocen a plenitud, y más aún si la operación fluye sin errores importantes o los mismos no son del conocimiento de los superiores.

No se les evalúa con objetividad porque están relacionados con el dueño o personas influyentes de la empresa:

Son parientes, allegados o amigos de alguna persona de peso en la organización, recomendados y vendidos como “buenos profesionales”, o son individuos a quienes se les deben favores o con quienes existe alguna deuda “moral”, sentimental, política o de cualquier otra índole que obliga a mantenerlos en esos cargos. Usualmente ostentan algún tipo de experiencia que supone la asimilación de las operaciones por contraste.

Se les considera importantes porque son personas con títulos y reconocimientos de envergadura:

Poseen, en teoría, todo lo que se requiere para manejar una operación con éxito, sus logros académicos los anteceden y, por lo tanto, se

da por descontada la experiencia. A veces esta situación tan sólo se presume, pues no hay evidencia de la titulación.

Se pierde la oportunidad de cuestionarlos porque son individuos con una importante habilidad de palabra:

Su increíble capacidad para convencer a la audiencia en situaciones de dudas o conflictos y el apropiado manejo de la información, aun cuando ni ellos mismos la comprendan, hace suponer un nivel de involucramiento propio de los gerentes aptos.

Su superior es tanto o más inepto que él:

Cuando el desconocimiento de la operación, el negocio o cualquier elemento práctico o teórico está ausente en los niveles de reporte, es mucho más difícil identificar la existencia de la ineptitud pues no existen fundamentos para oponerse a los planteamientos o acciones que se presenten.

La existencia de gerentes ineptos es una realidad, los hay por doquier y, en la mayoría de los casos muestran las mismas características. Algunas de ellas son:

Confunden la acción de gerenciar con la de gobernar:

Un gerente capaz, se involucra en la operación y busca la manera de facilitar el proceso haciendo uso del trabajo en equipo; en cambio, el gerente inepto sólo exige soluciones desde su despacho, estableciendo tiempos y especificando el contenido de los resultados sin tener la más mínima idea de lo que pide.

Siempre se muestran ocupados y carentes de tiempo:

Un buen gerente organiza y administra el tiempo, establece prioridades y sabe que no todo es urgente. Comprende y valora las necesi-



dades de su equipo y está consciente de la curva del agotamiento mental y físico del personal y de la propia. Para un gerente inepto se requieren días de treinta y seis horas, todo es urgente y "para ayer", le coloca a todos los procesos el mismo sentido de prioridad y se justifica señalando que "así es la empresa", exige el triple de esfuerzo a su personal, los obliga a trabajar sin reparar en el tiempo, pero cuando tiene un compromiso fuera del ambiente laboral no duda en retirarse.

Se muestran seguros ante su personal pero nerviosos ante sus supervisores:

Un gerente apto conoce a detalle su operación y es capaz de defender sus alegatos y posiciones con explicaciones sólidas e irrefutables. En cambio, un gerente inepto grita y vocifera ante sus subordinados, haciendo uso del poder que le confiere la posición, pero duda, vacila o calla ante el cuestionamiento que le realice cualquier superior.

No delegan funciones, dependen de su gente:

Los buenos gerentes conocen la operación, por lo tanto, ante una situación inesperada, son capaces de tomar las riendas de cualquier parte del proceso para que éste no se detenga. Los gerentes ineptos se dedican a justificar la ausencia de buenos resultados en situaciones donde el personal que ha asignado para una tarea en particular no asiste a sus labores. No sabe cómo mantener el flujo del proceso y depende de su personal para que el mismo se mantenga.

Sufren del "Síndrome de Anat":

Los buenos gerentes se preocupan por buscar soluciones ingeniosas a los problemas de su área, están abiertos a escuchar a su personal y reconocen públicamente



la autoría de los aportes que estos hagan a su gestión. Un gerente inepto vende las ideas que su personal le ha sugerido como suyas. En algunos casos piden que les envíen la propuesta o el desarrollo de un trabajo en formato electrónico y, tras algunas pequeñas modificaciones, las presentan a sus superiores como si fuera el resultado de su esfuerzo.

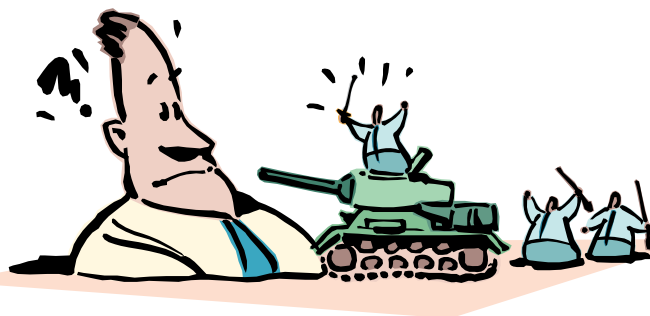
Son aduladores, serviles y exhibicionistas con sus jefes: Un gerente apto no necesita promocionarse dentro de la empresa, la calidad de sus resultados y el buen ambiente que produce su gestión son elementos suficientemente importantes para ser valorado y considerado por quienes lo supervisan. Pero en el caso de los gerentes ineptos no ocurre lo mismo, siempre andan haciendo eco de lo que realizan, resaltando sólo aquello que considera valioso ante los ojos de sus jefes, a quienes atienden y complacen de una manera servil y poco ética, sin importar la imagen que se forjen ante sus subordinados. Frente a sus superiores se muestran incansables y dedicados, manifestando que si no fuera por su "estilo gerencial" la operación no sería un éxito, obviando por completo el esfuerzo de su equipo de trabajo.

Sufren del "Síndrome de Cronos":

Un gerente capaz, buscará la manera de hacer crecer a su gente, en cambio un gerente inepto siempre estará en la búsqueda de limitaciones para evitar que su personal lo alcance.

Para ellos siempre hay una crisis:

Los buenos gerentes buscan el equilibrio entre la empresa y su personal, saben que sólo así se logran cosechar buenos frutos. Los gerentes ineptos, de manera constante y repetitiva, dicen a su personal que las cosas van de mal en peor y por lo tanto han



de aceptar las condiciones que él les imponga en el ambiente laboral, pues de lo contrario estarían arriesgando sus empleos. Para ellos siempre hay una crisis que requiere de atención y cuidado, siendo ellos los únicos capaces en sortearla.

Es necio y obstinado:

Un gerente apto maneja el estrés y la inteligencia emocional, escucha recomendaciones y promueve la creatividad y la innovación, en tanto que un gerente inepto constantemente se muestra estresado y malhumorado, se empeña en que las cosas deben hacerse como él lo dice y especifica el más mínimo de los detalles, aun cuando lo que desea expresar no se vea reflejado en sus demandas. Suele emplear expresiones tales como "trate de no ser creativo".

Cabe destacar que lo expuesto anteriormente no se cumple en todos los casos, existen gerentes ineptos cuya tipología es única y particular siendo casi imposible encuadrarlos en características similares a las comentadas, pero cuyo impacto en el personal genera la misma clasificación de ineptitud.

Ahora bien, y esto es quizás lo más importante, un gerente puede ser inepto para algunas cosas pero mostrar una habilidad única y extraordinaria para otras, pues de lo contrario sería tan evidente su carencia de aptitudes que no duraría el tiempo suficiente en la empresa para poder clasificarlos. Los gerentes ineptos suelen ser muy hábiles en la palabra, en el montaje de escenarios que los favorezcan, en



dar una buena impresión a las personas que los desconocen o no son de su área e, incluso, en parecer verdaderas lumbreras en el campo administrativo. Estudian y ordenan las expectativas que sus superiores poseen de ellos y se las ingenian para quedar bien frente a ellos, sin importar el costo en el capital humano que ello genere. En la mayoría de los casos conocen sus limitaciones, aunque no las acepten, por lo que se valen de artilugios para alinearse con las personas que pueden ofrecerles soluciones o ideas que posteriormente mostrarán como el fruto de su experiencia y reflexiones.

¿Cómo afecta al personal la presencia de gerentes ineptos? Puede decirse que de muchas formas, pero las principales son las siguientes:

Generan sentimientos de frustración:

Cuando un empleado descubre que su experiencia y su nivel académico están por encima de su supervisor no tarda en experimentar un profundo sentimiento de frustración; esto ocurre debido a que el individuo se esfuerza en alcanzar títulos universitarios y experiencia en diferentes campos pensando que sólo así podrá crecer y ocupar cargos de importancia en las empresas, por lo que le resulta contradictorio un escenario donde él esté mejor preparado que su jefe. No obstante, puede ocurrir que aún cuando el nivel académico los separe, sea la actitud y el estilo evidente del gerente lo que genere frustración, pues no se encuentra respuesta a la pregunta ¿cómo pudo llegar ese inepto a esa posición?

Reduce la motivación:

El individuo pierde la motivación cuando el escenario donde se desenvuelve es contrario a sus principios, a sus valores y a los motivos que lo llevaron a ocupar una posición en él. Un principio básico es el que establece que las personas correctas deben estar en los lugares correctos, y éste se contradice cuando una persona que es incapaz de gerenciar posee esa responsabilidad.

Produce pérdida de interés por el trabajo:

Es simple, si una persona inepta es capaz de ocupar un cargo de envergadura en la empresa ¿para qué esforzarse?

No obstante, y como se ha comentado en trabajos anteriores, la presencia de gerentes ineptos puede ser de utilidad de acuerdo al tipo de persona que lo experimente, esto se puede observar desde dos ángulos;

Personas con orgullo implosivo:

Se dejarán consumir por los sentimientos de frustración, desmotivación y desinterés dejando a un lado sus expectativas y sueños para aceptar sin reparos ser gerenciados por personas que carecen de la capacidad elemental para hacerlo. Se limitarán a expresar sus angustias, desacuerdos y opiniones en lugares seguros donde tales comentarios no lleguen a oídos de sus jefes para así garantizar su permanencia en el trabajo.

Personas con orgullo explosivo:

Fortalecerán sus metas y objetivos para alcanzar sus sueños, lucharán por no dejarse arrastrar por sentimientos adversos que les impidan avanzar en su desarrollo, observarán la situación que experimentan como pasajera y se esforzarán por destacar y demostrar el manejo óptimo de la operación, y si no pueden hacerlo en el mismo escenario procurarán su participación en otro.

Quienes tienen la responsabilidad de dirigir una empresa deben mantener la objetividad al hacerlo y procurar la selección de personal realmente capacitado para ocupar cargos gerenciales; en algunos casos puede que funcione por algún tiempo la tenencia de gerentes ineptos al frente de una operación, pero tarde o temprano ello traerá consecuencias negativas a la organización que pueden poner en riesgo su operatividad.

Es un hecho cierto que un buen número de empleados no renuncia a la empresa sino al gerente de su unidad, lo que debe ser un punto de reflexión para todo aquel que posee personal a su cargo y que sabe, de alguna manera, que no está en condiciones de gerenciarlo.

Lo anterior es una de las causas por las que hay fugas de cerebros y buenos empleados en las empresas, personas que deciden retirarse de organizaciones sólidas y prometedoras debido a la existencia de un gerente inepto al frente del área donde laboraban.

A veces lo que parece obvio puede ser simplemente una ilusión o la consecuencia de la acción de un paradigma que impide ver la realidad, por lo que se aconseja estar atento al estilo gerencial del personal que se posee en esos niveles y prestar atención al ambiente y a los índices de rotación de esas áreas, pues una empresa puede estar perdiendo talento humano por causa del ejercicio de un gerente inepto.

Por Félix Socorro

*Magíster Scientiarum
en Ciencias Gerenciales*

► fsocorro@cantv.net

Extraído de Mundo Laboral



Técnicas efectivas para confrontar a las partes

CÓMO MANEJAR EL CONFLICTO EN LA TOMA DE DECISIONES

La connotación tradicional de conflicto, a menudo se relaciona con situaciones difíciles en las que se presenta una oposición de posturas que afecta el proceso de toma de decisiones. Según Andrew E. Schwartz, "el conflicto ocurre cuando dos o más individuos (o grupos) dentro de una organización necesitan resolver un problema en conjunto." ¿Qué suele ocurrir? Los intereses de las partes involucradas entran en conflicto debido a diversos factores. Schwartz enumera tres tipos de conflictos, a saber:

*** Conflictos de Ideas.** Se refiere a las diferentes creencias o ideas de las personas que cuando se confrontan, causan problemas.

*** Conflictos de Actitudes.** Se refiere a los distintos valores, metas y estilos de vida que pueden ofender o molestar a los demás. Un problema muy común es la

lucha entre colegas para conseguir ascensos, poder y control, lo que ocasiona conflictos destructivos entre las personas y afecta a la organización.

*** Conflictos derivados del Comportamiento Inapropiado de la Gerencia.**

Los gerentes que fallan en apoyar a sus empleados, en cumplir las promesas y que dan instrucciones ambiguas o inconsistentes, inevitablemente ocasionan conflictos innecesarios entre las personas.

En los modelos tradicionales de gestión, el conflicto se percibe como una fuerza destructiva que afecta negativamente a la organización, y, por tanto, se desapruueba a las personas involucradas en un conflicto.

A medida que las nuevas formas del pensamiento avanzan, se puede uno dar cuenta de que

el conflicto tiene un rol en la dinámica de las organizaciones: la creatividad e innovación, pilares fundamentales para un desarrollo sostenible.

La toma de decisiones efectiva para resolver un conflicto empieza por analizar los paradigmas que lo rodean. En este sentido, el Dr. David Stiebel se pregunta si el problema es la falta de comunicación y enumera los siguientes mitos:

"Sabiduría Convencional:

- No existe conflicto, sólo falta de comunicación.

- Las personas que están en desacuerdo no se entienden unas a otras.

- La falta de comunicación es la causa de los problemas interpersonales."

Como contraparte, el Dr. Stiebel nos habla de la "**Comunicación Estratégica:**

- En un desacuerdo profundo, a menudo hay mucha comunicación.
- Las personas con frecuencia dejan de hablar porque se comprenden mutuamente, y están en desacuerdo.
- La falta de comunicación puede ser el resultado, no la causa."

La resolución de conflictos es una responsabilidad importante para los gerentes y para todos aquellos que tengan personal a su cargo. Ahora bien, la gestión efectiva de un conflicto debe llevar a una situación en la que ambas partes ganen.

Los pasos que presenta el señor Schwartz para resolver conflictos son los siguientes:

Hacer un plan de acción. Para realizarlo, se debe estar consciente de los síntomas del conflicto que ocasionan los escenarios. Hay tres maneras, por lo general, para que un gerente se informe de un conflicto:

1. Se observa descontento entre dos personas.
2. Una de las dos personas o las dos se acercan a quejarse una de la otra.
3. Una tercera persona hace ver el problema latente entre un grupo de personas.

Es de vital importancia no acusar a los miembros del grupo en público, porque un conflicto no resuelto, de por sí, genera desconfianza entre las partes afectadas, ausencia de comunicación, deterioro del espíritu de colaboración y de las relaciones de trabajo.

Considerar una confrontación. Una vez identificado un conflicto, se debe decidir si es lo suficientemente importante como para enfrentar a las partes involucradas.

En este punto hay que examinar cuidadosamente el impacto en

las personas y la organización. El Dr. Stiebel nos dice que "muchos gerentes se dejan seducir por el Mito de la Reunión Milagrosa, en la cual se supone que las controversias se van a desvanecer, gracias a la magia de la comprensión." Una mayor comprensión ayudará solamente si el problema es de falta de entendimiento.

Confrontar a las partes.

La confrontación es necesaria cuando las partes no pueden alcanzar una solución, cuando toman demasiado tiempo para alcanzar un compromiso o éste es insuficiente. La confrontación debe realizarse en un lugar neutral y consistirá en una conversación objetiva donde el gerente es un mediador.

Determinar la causa del conflicto.

Si ambas partes no logran formular una secuencia consistente de los hechos, a lo mejor se debe dar la vuelta a la página y empezar de cero. Después de la confrontación, se debe llegar a una solución objetiva en la que ambas partes estén de acuerdo.

En este punto, encontramos acertada la opinión del Dr. Stiebel que nos indica que se debe determinar si el conflicto se origina por un malentendido o por un profundo desacuerdo.

La identificación de la causa es crucial para el gerente porque un profundo desacuerdo persistirá a pesar de un buen entendimiento. En un desacuerdo verdadero, si se escucha, se comprenden las posturas de ambas partes, pero ambas mantienen su posición inicial y no se solucionará el conflicto. Es más, se puede empeorar la situación.

Encontrar una solución.

Una vez determinada la causa del problema, el gerente debe minimizar o eliminar el conflicto y encontrar una solución que beneficie a la organización. Según Kenneth Kaye, la tarea del gerente es fomentar discusiones constructivas. Se requiere que las partes involucradas discutan libre y apasionadamente, al tiempo que respetan la legitimidad de los puntos de vista del otro. Se sugiere la implementación de un sistema de resolución de conflictos que se centre en objetivos comunes sin suprimir las diferencias. Este sistema debe validar las emociones, pero no debe tolerar comportamientos destructivos o inútiles. A este respecto, Kaye sugiere seguir tres pasos para manejar el conflicto:

- *Identificar objetivos comunes.* Las diferencias tienden a resolverse si se pueden centrar en una misión o visión común. Por tanto, el paso inicial es ayudar a las partes a identificar sus objetivos comunes. Se les puede pedir que pongan por escrito los objetivos que consideran importantes para el conflicto actual y que luego cada uno los lea en voz alta. Hay que fomentar la escucha activa, evitar las interrupciones y la retroalimentación mutua. La técnica del silencio es útil para que las partes reflexionen antes de contestar.

Después de este primer paso, se les pide a las partes que reformulen sus planteamientos iniciales en objetivos a largo plazo. Una vez realizado esto, el gerente debe dar prioridad a los temas que se han suscitado, dividiendo los objetivos en tres grupos: compartidos, compatibles

y conflictivos. En principio, las partes deben discutir cómo alcanzar los objetivos compartidos y compatibles, de modo que se fomente la toma de decisiones en grupo.

- *Aclarar, clasificar y valorar las diferencias.* Al enfrentar objetivos en conflicto, se deben sacar a la luz todos los temas no resueltos y descubrir, a través de la discusión, cuáles se basan en malos entendidos. Cada parte involucrada debe expresar cualquier comportamiento inadecuado que ha experimentado. El gerente debe fomentar el diálogo para conocer cómo se puede eliminar este comportamiento. Esto crea un sentimiento de empatía porque las personas descubren lo que tienen en común.

- *Conseguir un compromiso para el cambio.* Cuando el grupo aún no ha resuelto los temas presentados, normalmente el gerente se enfrenta a los desacuerdos profundos, donde la comprensión no los va a resolver. La tarea más difícil es desarrollar una estrategia y persuadir a las partes a que cambien su comportamiento.

El gerente debe trabajar para lograr una modificación gradual. Se debe empezar logrando un compromiso de pequeñas acciones a mejorar en el comportamiento individual. No es recomendable comprometerse muy rápidamente en soluciones complejas. Por otro lado, se debe evitar una confrontación con aquellos que se resisten al cambio. Al establecer un compromiso de cambio, se ejerce una presión suave a todos para que se adapten a la nueva norma establecida.

Dar seguimiento a la Solución.

Una vez implementada la solución, el gerente debe verificar periódicamente si las partes involucradas cumplen con los acuerdos. Se deben alabar abiertamente los esfuerzos de las partes y apoyarlos con soluciones adaptadas a sus problemas. Si el proceso resultó efectivo, ambas partes deben mejorar. De lo contrario, se les debe confrontar nuevamente para llegar a las causas ocultas del conflicto. Si las personas no pueden trabajar juntas, puede ser el momento de reorganizar el área.

Una confrontación exitosa puede tener muchos resultados positivos para las partes involucradas, así como para la organización. Puede dar pie a buenas soluciones a un problema, mejor comunicación entre los empleados, aumento de la productividad laboral, un mayor nivel de compromiso con las decisiones adoptadas por las partes y un deseo de tomar mayores riesgos a futuro.



Por Victoria Flórez Mazzini

Directora General
Umamo Consultores
Lee Hecht Harrison Global Partner
► Victoria.florez@lhh.com
www.umamo.com.pe
www.lhh.com

Arquitectura

Stendahl definía la belleza como “la promesa de la felicidad”. Con esa referencia filosófica, Alain de Botton ha escrito recientemente un libro titulado “La Arquitectura de la Felicidad”. Para el modernismo del siglo XX la conexión belleza-felicidad era irrelevante, pero algunos pensadores del siglo XXI están volviendo a reclamarla.

Los edificios que uno admira son aquellos que nos refieren, bien sea por sus materiales, formas o colores, a cualidades positivas como la amistad, la fortaleza y la inteligencia.

El sentido de la belleza por un lado, y de lo que constituye una buena vida, por el otro, suelen estar entrelazados. Uno busca paz en un dormitorio, armonía en cualquier silla, franqueza en los caños de agua. La arquitectura, opina el autor, a veces compensa las cualidades que pueden escasear en cualquier sociedad en un momento de su historia. El Central Park de Nueva York, así como los parques de Londres, fueron diseñados cuando el proceso de urbanización dejaba a sus individuos con nostalgia de la vida que habían tenido en el campo.

Algunos edificios modernos contradicen adrede estas ideas de equilibrio, felicidad y belleza. Por ejemplo, el Museo Judío de Daniel Libeskind, en Berlín, es uno de los diseñados con el propósito de inquietar. Ello tiene lógica –según de Botton– en un homenaje al Holocausto; sin embargo, le encuentra menos sentido a la geometría heterodoxa del mismo arquitecto en un museo de arte de Londres.

Por Felipe Ortiz de Zavallos
Editor fundador
Semana Económica



ABRAN PASO

¿Ha mejorado la demanda laboral para las mujeres? ¿Está listo el mercado para tener más mujeres en cargos ejecutivos?

Aunque los peruanos todavía no nos animamos a elegir a una mujer como Presidente de la República, los últimos gobiernos se han preocupado por aumentar el “cupo” de mujeres en los sucesivos gabinetes ministeriales. El actual gobierno, por ejemplo, tiene seis ministras, algunas en carteras inéditas como Interior o Transportes y Comunicaciones. Si bien esa proporción (equivalente al 37.5%) es importante, quizá un objetivo que debería trazarse el país -y no sólo el gobierno- sea equiparar las oportunidades que el mercado ofrece para hombres y mujeres en cargos ejecutivos.

Algunos vecinos llevan la delantera, aunque todavía no alcanzan la meta. Chile, por ejemplo, tiene igual número de ministros hombres y mujeres. Además, según un estudio del Consejo Superior de Educación de Chile citado por el portal Universia, el 47.16% de los alumnos

que se matricularon en primer año de educación superior fueron mujeres. Pero esta equiparidad no se ve reflejada en el campo laboral, donde la participación femenina se mantiene por debajo del 40% (específicamente, 37.7%).

Varios factores explican esta situación. Por el lado de los empleadores, figura su reticencia a contratar personal femenino, principalmente por los supuestos costos que representan para las empresas las licencias por embarazo. Por el lado de las propias mujeres, la decisión de buscar empleo muchas veces entra en conflicto con sus deseos de tener hijos, y un gran número opta por posponer la maternidad para poder acceder a un puesto de trabajo. Otro tema en debate es la igualdad de facilidades para ascender, pues se reconoce que existe discriminación vertical hacia el sexo femenino en el trabajo. Por ejemplo, en el sector

público chileno sólo un 22% de los puestos altos son desempeñados por mujeres; en el caso de las rectorías universitarias, la cifra llega sólo al 3%; y en el ámbito de las empresas, a un 5.7% de las gerencias.

El camino hacia la igualdad de oportunidades laborales para las mujeres presenta otro gran obstáculo: las remuneraciones. Aunque no se dispone de cifras para el caso chileno -que gracias a su notable desempeño macroeconómico se ha convertido en un benchmark para el resto de países latinoamericanos-, las cifras de países mucho más desarrollados, como Estados Unidos, son elocuentes.

De acuerdo a estadísticas del gobierno estadounidense, las mujeres que trabajan ganan 80 centavos de dólar por cada dólar ganado por sus contrapartes masculinas, por el mismo trabajo

desempeñado. Esto a pesar que la Ley de Igualdad en el Pago (Equal Pay Act), promulgada hace 43 años en ese país, prohíbe la discriminación salarial por razones de sexo y establece la obligación de los empleadores de pagar iguales salarios a hombres y mujeres que realizan el mismo trabajo, cuando éste requiere el mismo esfuerzo, habilidad y responsabilidad y es realizado en las mismas condiciones.

Paso a paso

Pese a estos obstáculos, las mujeres están ganando poco a poco mejores condiciones laborales, y su reputación de ser más dedicadas a su trabajo y tener un trato personal más amable les otorga una ventaja sobre los hombres. Un informe reciente de la Academy of Management de Estados Unidos, destaca que las mujeres que trabajan como profesionales independientes (médicos, veterinarios, brokers inmobiliarios, entre otros), prestan especial importancia a sus relaciones con sus clientes, lo que al parecer no sucede en el caso de los hombres. Por lo general, ellas tienen la capacidad de diferenciar entre sus clientes y cobrar diferentes tarifas dependiendo, por ejemplo, de su condición económica (cobrarle menos a una viuda que a un joven profesional, por ejemplo), mientras que los hombres cobran lo mismo a todos.

El citado informe concluye que las mujeres consideran sus tarifas como una etapa más de sus relaciones con sus clientes, pues tienen en mente que habrá muchas oportunidades más

de prestar el servicio y tener nuevos clientes, en lugar de concentrarse en la rentabilidad que les reportará un servicio en particular. En otras palabras, están orientadas al cliente, que es una de las tendencias modernas de la administración en las empresas de servicios.

En América Latina, esta percepción de que las mujeres pueden hacer las cosas con la misma eficiencia, o aún mejor que los hombres, también está ganando terreno. En Chile, según una encuesta realizada por el sitio líder de empleos de Internet Laborum.com y respondida por 2,568 personas el 50.08% dijo que prefería tener a una mujer como jefe.

¿Y en Perú?

Cada día la mujer adquiere más fuerza dentro del mercado laboral. Y es que no sólo han optado por salir de sus casas e incorporarse al mundo corporativo, hoy muchas de ellas están empezando a ocupar cargos de mayor importancia dentro de las empresas en las que se desempeñan. "No ha sido fácil para las mujeres demostrar sus capacidades profesionales, sobre todo en sociedades como la peruana, donde recién nos estamos acostumbrando a tener mujeres en cargos ejecutivos y descubriendo que poseen destrezas singulares que las hacen idóneas para posiciones estratégicas en las empresas", señala Rafael Zavala, gerente general de Laborum Perú.

La demanda aún está concentrada en los puestos "tradicionalmente femeninos". De acuerdo a estadísticas de Laborum de enero

a octubre 2006, la mitad de las mujeres que se inscribieron en las ofertas de trabajo de Laborum.com, en Perú, correspondió a puestos de ese corte. Así, del total de postulaciones recibidas, el 45.6% optaba a empleos como servicio al cliente (10.8% del total), secretaria (8.8%), apoyo administrativo (7.6%), ventas (6.7%), cajera (5.9%), recepcionista (3.4%) y promotora (2.4%). Solamente el rubro contabilidad y finanzas destacaba entre los arriba mencionados con el 4% de postulaciones.

Sin embargo, se perciben cambios importantes. La gerente de Relaciones Institucionales del Club Empresarial, Susana Rodríguez Larraín, destaca la evolución que ha sufrido la percepción de las empresas sobre las capacidades de las mujeres. "Hace sólo diez años, la situación era otra. Ahora las mujeres tenemos las mismas oportunidades que los hombres para desempeñarnos en un cargo ejecutivo. Así que depende de cada quien aprovecharlas y alcanzar las metas que se tracen", sostiene. "Hoy en día hay un número interesante de mujeres en cargos clave tanto en el gobierno como en el sector privado. En el Club Empresarial, el porcentaje de socias ha pasado de 5% a 30%, e incluso la presidencia está a cargo de una mujer (Susana de la Puente)".



Por su parte, Mariella Ackermann, jefa de Talento CENTRUM, oficina encargada de coordinar las ofertas laborales con los alumnos y egresados de CENTRUM Católica, sostiene que sólo en el 10% de los casos las empresas que solicitan ejecutivos de esa escuela de negocios hacen indicaciones precisas de género. Si bien considera que existe igualdad de oportunidades, Rodríguez Larraín resalta ciertas cualidades que afirma están más enraizadas en la personalidad femenina. “Por ejemplo, somos más intuitivas y al mismo tiempo más racionales, lo cual es una ventaja para tomar decisiones. Además, hay que considerar que por mucho tiempo la mujer ha estado relegada a actividades fuera del mercado laboral, que hemos salido dispuestas a demostrar que podemos asumir mayores responsabilidades y que somos competitivas; y lo estamos consiguiendo”.

Ackermann agrega que entre los profesionales, la mujer es más comprometida, le es más fácil adaptarse al entorno, es más colaboradora y tiene una visión más integradora. “En general, pueden desempeñarse en cualquier tipo de actividad, pero destacan en las áreas de recursos humanos (si nos fijamos, muchas de las gerencias de estas áreas en las grandes empresas están a cargo de mujeres), marketing, comunicaciones, servicio al cliente o calidad”, indica la ejecutiva, quien también señala que las posiciones ofertadas con mayor frecuencia a través de su oficina son las de Gerente General, Gerente de Administración y

Finanzas, Gerente Comercial, Gerente de Ventas y Jefe de Recursos Humanos.

Mejorando el perfil

Rafael Zavala destaca que si bien los empleos “femeninos” continúan siendo los más ofrecidos, poco a poco se está incrementando el número de postulaciones a otros puestos y, lo que es mejor, se están recibiendo cada vez más respuestas de personas con un mayor grado de instrucción. En efecto, casi el tercio de las postulaciones recibidas en el período de análisis (28.9%) correspondió a mujeres con educación universitaria completa y el 21.2% a jóvenes que se encontraban siguiendo estudios universitarios, lo que hace un total de 50.1%, en tanto que el 19.4% correspondió a mujeres con diploma técnico. “Eso significa que cerca de los dos tercios de postulantes femeninas cuenta con un nivel académico competitivo, que sumado al rango de edad en el que se encuentra la mayoría (el 65.6% tiene entre 25 y 34 años), configura una oferta que está a la par con la masculina”, subraya Zavala.

Todavía es pronto para anunciar el gran cambio y ver que el número de mujeres en cargos ejecutivos o incluso de mando medio equipare al de los hombres. Falta, por ejemplo, que aumente el porcentaje de mujeres que estudian un post grado en administración (representan el 25% de los graduados del MBA de CENTRUM Católica). El desempleo urbano femenino es superior al

masculino, 12.1% versus 9.2% al primer semestre de 2005 según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), y su participación en el sector informal también es superior (65.1% versus 53%, según la misma fuente). Pero las cifras están mostrando que por el lado de la oferta, las mujeres están listas para brindar un aporte mayor al mercado laboral. “Ya lo ha dicho el famoso motivador alemán Johannes Galli, ‘la mujer tiene la llave de este siglo’”, concluye Rodríguez Larraín.

Por Antonio Yonz



DE LAS FOTOS DE LOS 60 A LAS PELÍCULAS DEL SIGLO XXI

Durante los años 60, uno de los mayores anhelos de toda persona en el Perú, era ingresar a trabajar a una empresa donde pudiera aplicar los conocimientos adquiridos en la universidad y poder asegurar el futuro de su familia. Por esos años, los trabajos eran ofrecidos más a varones, y aún se tenía la idea de que la mujer era la responsable del mantenimiento del hogar. Este segmento era el minoritario, porque la mayoría de trabajadores de las empresas no contaban con estudios superiores, se ingresaba a las empresas a laborar con el apoyo del papá, del tío o del padrino.

En aquellos años, se gozaba de tranquilidad, paz, poca turbulencia, cambios moderados, vida familiar normal; y, si existían los cambios, éstos se daban como una sucesión de fotos en períodos prolongados de tiempo. En esta época, las personas ingresaban a una empresa y esperaban cumplir 30 años de servicio para jubilarse y recibir su sueldo por el resto de su vida.

En los años 60, los hijos eran formados y criados por la mamá y lactaban hasta los 2 años o hasta que nuevamente la mujer quedara embarazada; la diferencia de edades entre los hermanos era de 2 años en promedio. El machismo reinaba los hogares y la mujer era muy sumisa y dependiente del hombre, no contando con independencia económica.

Asimismo, al jubilarse el papá, o la mamá si trabajaba, el hijo o hija in-

gresaba a la empresa a reemplazarla por 30 años más. Una característica de esta época, era que se podía “ahorrar” y comprar sin problemas una casa digna para vivir. Por otro lado, las familias eran numerosas, tenían muchos hijos y todos vivían en casas grandes; las hijas se casaban y los nuevos esposos iban a vivir a la casa de la esposa...que vida aquella... sólo existía el televisor en blanco y negro, y la radiola para escuchar música.

En el siglo XXI, el modo de vida cambió: las personas empezaron a competir por un puesto de trabajo. Los objetivos de los seres humanos cambiaron, ahora se busca “sobrevivir”, lograr trabajar en lo que sea, la mujer deja su hogar para dedicarse a laborar y ayudar a su pareja a generar ingresos para su familia; el ahorro es casi imposible y se vive al ritmo del reloj y de los objetivos de las empresas.

La mujer logra acceder a puestos laborales de interés y desplaza al hombre en puestos gerenciales; asume mayor liderazgo y su encanto natural la hace ser más intuitiva a los constantes cambios. Las empresas empiezan a preferir el sexto sentido femenino. El cambio es algo constante, la vida familiar es casi imposible realizarla y los cambios se dan como una película de cine, en donde los observadores pierden el paso por lo que tienen que pasar a ser actores y no espectadores de la película del día a día. Las familias actuales son poco numerosas; se inician campañas para

controlar la natalidad y sólo se tienen 1 ó 2 hijos como máximo.

Ante este nuevo escenario debemos controlar las reacciones ante los estímulos diarios; y para eso debemos empezar a tomar la vida con una perspectiva diferente. Ahora, al percibir un estímulo amenazante, nuestro organismo reacciona bajo el binomio pelea-fuga. Sin embargo, debemos aplicar algunas herramientas para no fugarse ni pelear sino para afrontar de la manera más adecuada los estímulos. Por ejemplo, tenemos que utilizar los problemas para salir del abismo en lugar de que éstos nos hundan más y más cada día.

Debemos aprender a ser felices; la felicidad no se compra ni se halla en una ecuación matemática; la felicidad no se piensa, se siente. No debemos tratar de ser felices racionalmente, sino espiritualmente. El stress y la angustia que vivimos en el siglo XXI son sólo síntomas de los problemas que cada uno tiene en su vida diaria y que debe solucionar considerando algunas recetas mágicas de la vida.

Es necesario, entonces, lograr un equilibrio entre la vida laboral y familiar; y conseguir un alineamiento entre lo que se aspira profesionalmente y lo que se anhela familiarmente. Tenemos que lograr calidad de vida.

Por Iván La Rosa Ravello

Consultor

> ilarosa@hotmail.com



PARTICIPACIÓN: GENERADOR DEL SENTIDO DE PERTENENCIA

Como había manifestado en un artículo anterior, los pilares esenciales de la gestión de calidad son: la formación, la comunicación y la participación. En este artículo me referiré a la “participación” como elemento esencial del sistema de gestión, orientado a lograr calidad y productividad, a través de procesos que agregan valor.

La participación es una actividad esencial que promueve un amplio sentido de pertenencia para hacer las cosas bien mediante el involucramiento, moviendo al individuo hacia el mejoramiento continuo mediante su contribución personal.

La participación no es producto del azar ni se da de manera automática; no es un proceso aleatorio. Es el resultado de una intervención rigurosa por parte de la alta dirección de cualquier organización. Es así que “la participación” tiene que gestionarse de manera científica, planificándose y controlándose para verificar el cumplimiento de los objetivos que queremos lograr, mediante el trabajo y compromiso de las personas. “Participar” se refiere a compartir, a tener parte y hacerse parte, a contribuir y colaborar para lograr los objetivos comunes.

Para compartir tiene que haber por lo menos dos interesados, por lo que la participación es un camino de dos vías: el tener parte, generado por el “querer hacer” y el dar parte generado por el “dejar hacer”. El querer hacer es función de la ACTITUD de la persona que desea participar y el dejar hacer es función del “EMPODERAMIENTO”, es decir del dar poder para que la persona tenga la

oportunidad de participar. La participación está orientada al logro, es decir a generar resultados, por lo que un tercer elemento para desarrollar una participación efectiva es el RECONOCIMIENTO al trabajo bien hecho y al cumplimiento de los objetivos.

Para lograr una participación efectiva es indispensable intervenir primero en la actitud de los colaboradores de la organización. El ser humano actúa desde su experiencia (de aquello que vivió), desde su percepción (de aquello que cree y valora) y desde su motivación (de aquello que le genera interés y ganas), por lo que la actitud debe modelarse interviniendo estos tres elementos esenciales: la experiencia, la percepción y la motivación del individuo.

Con respecto al término empoderamiento (empowerment en inglés), existe poca claridad debido a que se le ha dado diferentes significados. Empoderar como elemento del “dejar hacer”, no significa dar poder, ya que el poder está en las personas. No se dan potencialidades, las potencialidades se desarrollan, por lo que empoderar significa crear el ambiente propicio y generar las condiciones necesarias para que los propios individuos puedan aspirar a desarrollar a pleno sus capacidades, tanto a nivel individual como a nivel de equipo, para lograr los objetivos personales y organizacionales. Lo que se debe dar es el “poder de tomar decisiones” y generar el “autocontrol” para agregar valor al trabajo. En el fondo, se trata de asegurar que los que carecen de poder, tengan las condiciones básicas para autogestionarse y asegurar la existencia de espacios que favorez-

can las relaciones y la colaboración. “Empoderar”, entonces, significa el otorgar la autoridad y el poder para que el individuo pueda gestionar sus recursos y tomar las decisiones respecto a las situaciones que afectan sus procesos de trabajo.

Siendo la participación un elemento esencial para el logro, la organización debe también desarrollar y gestionar sus programas de reconocimiento para premiar y fomentar el trabajo bien hecho. Las personas se nutren del reconocimiento, es como alimento para el alma que impacta en la motivación.

En base a mi experiencia en consultoría de empresas, las condiciones principales para lograr la participación del personal son: un clima de confianza y respeto; objetivos compartidos y concretos; apertura al diálogo, al aporte y al apoyo; valoración de la opinión de cada uno; espacios que permitan la socialización; preocupación por resolver las necesidades básicas y, finalmente, la retroalimentación sobre el desempeño y cumplimiento de lo planificado.

Por lo anteriormente expuesto, la participación como pilar fundamental de la gestión de calidad, debe gestionarse de manera profesional para lograr el sentido de pertenencia que permita generar valor a nuestros clientes. Al igual que la formación y la comunicación, la participación no se puede dejar a la improvisación.

Por José Castellanos

Qualinet Surlatina Gestión

> www.qsl.cl

Extraído de Mundo Laboral





BBVA Crecer

AFP

Hola BBVA Crecer:

809-688-4040
1-809-200-0008

Desde el interior sin cargos

Web BBVA Crecer:

www.crecer.com.do
info@crecer.com.do

BBVA INFORME LABORAL

Para recibir o visualizar este boletín, visite nuestra página web: www.crecer.com.do o llámenos a los teléfonos 809-688-4040 ó al 1-809-200-0008 (desde el interior sin cargos).

Créditos:

“El contenido de este boletín es publicado bajo los derechos de autor de Laborum.com”

BBVA Crecer
AFP

laborum.com

adelante es futuro.