



ESTUDIO SOBRE FACTORES DE ALIENACIÓN DEL TRABAJADOR EN LA EMPRESA MODERNA

| ¿Por qué se van los empleados? |



Es fundamental para la dirigencia de las pequeñas empresas reconocer qué factores influyen decisivamente en la baja del rendimiento laboral y posterior salida de los empleados, porque esto encarece sus costos y disminuye la rentabilidad de la empresa.

Nota: Este estudio escrito va acompañado de la publicación demostrativa de una Tabla Excel sobre un caso real de aplicación en una empresa. El lector debe abrir dicho documento que se encuentra en esta misma sección con el nombre: **Estudio sobre factores de alienación del Empleado.**

Estudios en PYMES

Siguiendo la línea planteada por el Profesor Edgar H. Schein en su libro “Psicología de la organización” (Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. | 1982), infaltable libro de cabecera de todo consultor de empresas, sobre el tema de “patrones de alienación del hombre en las organizaciones” (Pág. 91), con más el agregado de un tema de investigación propia, desarrollamos estudios de campo en más veinte PYMES cordobesas que nos permitieran medir en el sentido negativo, el grado de fatiga psíquica y/o alienación del empleado, o por el contrario en el sentido positivo, la motivación anímica y nivel no explotado de su capacidad potencial de trabajo y compromiso con los objetivos de la empresa.

A continuación abreviamos los resultados de nuestro trabajo de investigación sobre varios aspectos que concurren conjuntamente en debilitar al empleado en la calidad de su trabajo y su nivel de actitud positiva frente al mismo y la empresa. La baja de la calidad, de la productividad y del compromiso de un empleado lo pondrá irremediabilmente fuera de la empresa, perdiéndose así el capital humano desarrollado. Saber qué factores intervienen en esta degradación de la actitud del personal es fundamental para cualquier empresario PYME, de allí nuestro interés de estudiarlos y difundir los resultados y conclusiones arribadas.

Los patrones o factores estudiados fueron:





1. Bajo interés por la tarea
2. Necesidad de cambios
3. Sentimiento de pertenencia
4. Auto-marginación
5. Baja o nula sinergia

FACTOR 1 | Bajo interés por la tarea

Cuando el empleado pierde interés por las tareas que aborda en su puesto, la calidad de su desempeño y rendimiento en términos de productividad, decaen. Encontramos tres sub-factores que afectan el interés y por ende, la motivación de la persona a saber:

- 1 | Peso del puesto en términos de fatiga.
- 2 | Placer por la tarea realizada.
- 3 | Sensación de propulsión o avance.

A continuación analizaremos a cada uno de ellos.

1 | Peso del puesto en términos de carga de estrés laboral

- a. Explicación: La energía laboral se canaliza a través de tres vías posibles: El trabajo físico (Ej. Depósito/Fletes), la contención emocional (Ej. Ventas/Reclamos) y la actividad mental (Ej. Administración/Contabilidad). Por el trabajo con alguna de ellas, o combinación de varias o todas estas formas de acción, el empleado se fatiga y requiere descanso para recuperarse.

Dicho descanso se encuentra repartido en recesos intrahorarios, diarios, semanales, anuales y eventuales. En ciertos casos dependiendo del grado de cronicidad del cansancio y/o del argumento de vida particular de un empleado, puede que ese tiempo de receso no le resulte suficiente para recuperar su equilibrio, provocando una sensación frustrante en el mismo. A partir de allí puede que se motive a provocar cambios en su vida.

Hemos comprobado que cuando el esfuerzo laboral supera el 100% de la capacidad normal de una persona y eso se sostiene por demasiado tiempo, el empleado colapsa mentalmente y se “tilda” o “cuelga” (podríamos decir sin ánimo de ofensa) tal como lo hace una computadora que satura su memoria Ram por abrir demasiadas





pantallas. En este estado el trabajador incrementa exponencialmente sus fallos y errores y disminuye de igual modo la calidad de su trabajo.

El mismo colapso y descuelgue mental ocurre cuando el puesto en promedio anual, demanda menos del 50% de la capacidad laboral potencial. En este caso, los errores se deben por el contrario a la falta de estímulos de alerta que despierte al empleado y lo conecte de modo más constante con la acción, razón por la que manifiesta estados de abulia, aburrimiento y desconexión con la realidad, cometiendo mayor cantidad de equívocos a raíz de ello. La falta de seguimiento, exigencia y supervisión por parte de la empresa, agrava este síntoma.

Por su perfeccionismo natural, al ser humano no le agrada cometer más errores que aciertos en su trabajo (y en su vida diríamos) y no sostiene esta situación de crítica interna para siempre. Antes procura cambiar de actividad o hacer que lo despidan para no cargar además, la responsabilidad de la decisión.

Normalmente la carga de trabajo asignado a un puesto depende de la capacidad de la persona que lo ocupa en el presente, lo cual es una aberración en sí misma ya que se debe diseñar el puesto y luego buscar el empleado ideal que lo ocupe. Si bien es cierto que no debe forzarse a ajustar tanto la persona al puesto como el puesto a la persona, resulta evidente que primero se debe diseñar un puesto y fijarle un buen rendimiento o productividad estándar esperable para luego realizar una selección profesional de los mejores candidatos a satisfacer las demandas del mismo, que ofrezca el mercado.

Hoy en la empresa un postulante puede tener mucha mayor, cuanto menor capacidad laboral que otro que ocupó previamente el puesto vacante. Si la persona elegida está mal seleccionada, esto no tendrá otro remedio que alterar en menos la carga de trabajo y el grado de responsabilidades del puesto previstas originariamente.

Tomemos por ejemplo que el rol de un astronauta está perfectamente definido de antemano y se selecciona solo a aquella persona que sea apta para ocupar esa función; no se puede adaptar el puesto a la persona durante el vuelo. En las empresas lamentablemente ocurre que los puestos deben ser desnaturalizados a la fuerza para que se ajusten al empleado mal seleccionado con que se cuenta en el presente, a los fines de no tener que despedirlo.





- b. **Datos:** Los estudios revelaron que los empleados más motivados puntuaban su carga laboral percibida dentro del rango del “75%” a “100%” mientras que las personas fatigadas y sin compromiso caían entre los extremos de la sub y la sobre exigencia laboral, por debajo o por encima de esos piso y techo indicados.
- c. **Solución:** Para prevenir esta falencia, lo recomendable es que el puesto se diseñe de modo tal que ocupe anualmente en promedio, entre un 75% a 100% de la energía laboral de un empleado para obtener los mejores desempeños y rendimientos en términos de productividad, calidad y constancia. No es tan difícil en las PYMES medir esto por simple observación de un gerente entrenado y más fácilmente, preguntando al empleado cómo siente su carga laboral en términos anuales. Es sorprendente la capacidad que tiene la gente para ponerle una nota casi matemática a una percepción interna o a una sensación intangible. Sin base científica que lo justifique, creemos que lo recomendable es mantener una carga laboral anual “mediana alta” en exigencia. La evidencia empírica demuestra que esto es lo que mejor funciona en términos generales.

2 | Placer por la tarea

- a. **Explicación:** Cuando el empleado no encuentra entretenidas, desafiantes y suficientemente atractivas las labores que realiza, baja la calidad de su desempeño y rendimiento en el puesto.
- b. **Datos:** En el estudio se apreció que este sub-factor muestra a los empleados más motivados calificando sus labores en el rango de “placenteras” o “extremadamente placenteras”, mientras que los fatigados y/o sin compromiso las puntuaban en los rangos de “pesadas/molestas” y “tediosas/desgastantes”.
- c. **Solución:** Para prevenir este aspecto desgastante en la motivación del personal, se puede apelar a enriquecer los contenidos de los puestos, las responsabilidades y las exigencias de los sistemas de gestión que deba cumplir el empleado a los efectos de que la mayor variedad, complejidad y responsabilidades mantengan más alerta a los empleados. Además como ya dijimos, se debe profesionalizar la selección de RRHH buscando personas bien vocacionadas por el metier que cubre el puesto.

3 | Sensación de propulsión o avance





- a. **Explicación:** Cuando el empleado no siente que avanza y progresa de algún modo en su puesto de trabajo, se va desmotivando gradualmente porque pierde su perspectiva de largo plazo y con ello la capacidad de negociar su contrato laboral y psicológico con la empresa, en condiciones Ganar/Ganar.

Por el contrario siente que él está perdiendo oportunidades en la vida mientras su tiempo de crecer pasa y que mientras se mantenga el statu quo, solo la empresa es la que gana. Mucho peor es lo que sienten empleados que habiendo ocupado puestos importantes, interesantes o más desafiantes en otras empresas, por error o auto-engaño migraron a otras organizaciones a puestos de menor nivel de demanda. Este sentimiento de retroceso es por lo visto en el campo, casi insoportable para el empleado.

- b. **Datos:** Así encontramos que las personas más motivadas eran las que sentían que en su puesto estaban “avanzando” o “progresando” en alguna medida, mientras que las más desmotivadas acusaban sentirse “estancadas” y/o “retrocedidas” en su desarrollo profesional.
- c. **Solución:** La falta de planes de carrera y promoción es de lo más común para las PYMES y esto prácticamente no tiene remedio en aquellas empresas en las que su dirigencia no cambia de paradigmas gerenciales pasando a invertir dinero en la motivación de su gente. Esto se agrava en las PYMES FAMILIARES en donde el empleado nota fácilmente que los parientes del dueño ocuparán los cargos superiores, razón por la cual si son muy ambiciosos, emigrarán tarde o temprano. Lo único que se puede hacer es mejorar la selección del personal procurando hallar personalidades que no tengan la “ambición de progreso en carrera gerencial” como uno de sus motivadores principales o más fuertes (Maslow), caso contrario se estaría fallando en la selección.

Otra forma de resolver positivamente el factor desmotivador del “estancamiento” o el “retroceso”, es que la empresa se proponga políticas y estrategias de crecimiento y expansión empresarial con el múltiple propósito profesar una visión inclusiva de largo plazo, darle oportunidades a la gente propia, aprovechar los RRHH altamente competentes, maduros y ambiciosos con que ya cuenta la organización y aplicar los recursos materiales capitalizados, en el desarrollo de empresas más grandes o de nuevos puntos de venta o producción.





Un aspecto que demostró ser muy motivador para todo el personal es la instalación en las organizaciones, de sistemas de gestión de la calidad en donde los procesos de mejora continua obligan a darle participación a la gente en la revisión y redefinición de los criterios y métodos de trabajo, la aportación de ideas y la ejecución de planes de mejora acordados. Esto no implica en absoluto la obligación para el empresario, de certificar ninguna norma de calidad sino aceptar la política de la Calidad Total como eje fundamental de su gestión dirigenal.

FACTOR 2 | Necesidad de cambios

El ser humano acusa una necesidad compulsiva (o hambre psicológica) de percibir cambios o estados interruptores que rompan la monotonía de su vida y esto se aplica por ende, en su puesto de trabajo, en su sector y en su empresa también. No todos los integrantes de una organización están cursando el mismo grado de intensidad de esta exigencia interna y cuando se mide este factor en cada persona en particular, por sumatoria se obtiene un cuadro concreto de la realidad que presenta la empresa completa. Hemos detectado cuatro sub-factores referidos al cambio, susceptibles de ser medidos, a saber: 1 | Urgencia personal en la necesidad de cambios, 2 | Deseo personal de promover cambios, 3 | Apertura personal al cambio individual y 4 | Proactividad o reactividad personal al cambio.

1 | Urgencia personal en la necesidad de cambios

- a. Explicación: Todo aquello que el empleado ve que está mal, que es inconveniente, trabado y/o absurdo, conjuntamente con todo aquello que ve que podría mejorarse en la gestión y que la dirección no lo aprovecha desoyendo las sugerencias que éste realiza, lo frustra y desmotiva en el trabajo.

Cuando la cantidad, seriedad, criticidad y gravedad de estos puntos percibidos por el empleado supera cierto límite interno de tolerancia, comienza la baja del rendimiento laboral y de la calidad en su desempeño, así como también del compromiso personal con la visión de la empresa.

- b. Datos: En el estudio los empleados más motivados se inclinaron en mayoría a solicitar “pocos cambios o solo superficiales” o “ningún cambio”, mientras que los más frustrados dieron altas calificaciones a solicitar “bastantes cambios o muy importantes”, “muchos cambios y en muchas partes” y “cambiar todo y radicalmente”.



- c. **Solución:** La empresa debe alentar a todo su personal a buscar y denunciar defectos de gestión y oportunidades de mejora de los sistemas de trabajo. El personal conforme y disconforme con los criterios y metodologías de gestión deben participar por igual en la mejora continua de los mismos a partir de sus aportaciones de campo.

El 3° Principio General de la Gestión de la Calidad internacionalmente aceptado es Brindar participación a la gente. Los empresarios deben tomar consciencia frente al hecho de que la gente (su capital humano), es la que más domina la realidad de los puestos y procesos y más conoce sus fallos y debilidades.

Como si esto fuera poco, tienen además por lo general las mejores ideas sobre cómo mejorar y superar un modelo de gestión ya exitoso en el presente. El empresario que no madure en este aspecto verá dificultada la eficacia de su conducción a largo plazo frente a una competencia que sí gestione calidad, escuchando a su gente y dando evidencias de la mejora continua de sus sistemas de gestión, en base a escuchar las sugerencias que recibe de ella.

2 | Deseo personal de promover cambios

- a. **Explicación:** Algunos empleados mal seleccionados o mal inducidos a la empresa son en extremo individualistas y jamás verán las necesidades e intereses de la organización en su conjunto, sino las suyas exclusivamente. Ellos son indiferentes al grupo y no les interesa participar en la promoción de cambios salvo sobre aquello que lo molesta y afecta muy directamente.

Sin embargo, la mayor parte del personal al inicio de su incorporación a la empresa desea aportar sus ideas y su creatividad. Cuando la dirección no da participación a la gente y/o repele las buenas ideas con el famoso discurso “bueno, lo veo y después le digo”, al cabo de un tiempo las personas se desmotivan, descreen del valor de la participación, se tornan reactivos, escépticos, silencian sus opiniones y a la larga procuran retirarse de la empresa.

El personal se cansa de la absurda situación de saber que podría trabajar mejor de lo que lo hace actualmente y lograr mayores resultados si tan solo se escucharan sus propuestas. Al cabo de un tiempo se le suma a esta frustración y angustia, la sensación negativa de impotencia al reconocer que de hecho, nada cambiará en la



empresa por más que se esfuerce personalmente o insista con sus aportes frente a la gerencia para que promueva los cambios.

- b. **Datos:** La gente más motivada dio altas calificaciones a la opción de sentirse “entusiasta, escuchada y comprendida”, mientras que la más desmotivada y con más bajo nivel de rendimiento laboral optó por expresarse “indiferente a promover cambios” y/o “negada a realizar aportes por sentirse frustrada e impotente”, sin deseos ya de participar activamente en nada.
- c. **Solución:** El empresario debe instalar en su organización un sistema de contacto efectivo y frecuente con la gente, ejecutado por la dirección y los mandos medios de gestión a los efectos de escuchar sus demandas, tomar notas de ellas y responderle positiva o negativamente, pero hacerlo. Recordemos que un NO ya es una respuesta y aunque fuera un mero capricho del gerente no promover una buena propuesta del personal, el empleado lo aceptará con resignación, porque al menos se sintió escuchado y se le explicó el por qué. Cuando la dirección no le responde al empleado por qué no aplicará sus ideas, este acto es tomado como una falta de consideración personal, un desinterés de la gerencia por corregir y mejorar los sistemas de gestión y en un cierto grado, como una actitud evitativa y nada valiente por parte de los gerentes a cargo.

3 | Apertura personal al cambio individual

- a. **Explicación:** No todas las personas creen que deberán cambiar algo en su forma de ser y/o de trabajar. Realmente existen personas dentro de los grupos humanos de las empresas que están convencidas de que trabajan muy bien o excelentemente bien y que difícilmente se lo pueda hacer mucho mejor que lo que ellas lo hacen en el presente. Por el contrario otras personas posiblemente más ubicadas, realistas y con cierta humildad, están seguras de que deberán cambiar individualmente dentro de un proceso de mejora continua y solo esperan que el coach, el jefe o la dirección tan solo se lo indiquen.
- b. **Datos:** Las empresas que vieron muy facilitados sus procesos de cambio y mejora continua, obtuvieron mayor porcentaje de altas calificaciones en la opción “creo que deberé cambiar personal e individualmente”, mientras que las que más resistencia al cambio mostraron por parte de la gente, recibieron en la encuesta mayor





porcentaje de altas calificaciones en la opción “creo que no deberé cambiar nada en lo personal”.

- c. **Solución:** Se deben realizar encuentros con todo el personal en donde un coach o motivador externo haga ver a cada persona por sí misma, la importancia fundamental de abrirse a los cambios sin resistencia, por los altos beneficios que esto trae aparejado para la persona, para los grupos y para la institución en su conjunto. Podemos afirmar por la experiencia obtenida en el campo de trabajo, que iniciar procesos de mejora continua contando con la mayor parte del personal creyendo que trabaja “perfectamente” bien y que los cambios no los afectarán a ellos sino a otros, es prácticamente una pérdida de tiempo. Toda reingeniería de gestión debe partir previamente de procesos de sensibilización al cambio de la gente que los opera.

4 | Proactividad o reactividad personal al cambio

- a. **Explicación:** Si bien en todas las organizaciones pueden hallarse personas muy dispuestas a cambiar inmediatamente ni bien se lo solicite la dirección, lo cierto es que no todo el personal será tan proactivo y receptivo a las solicitudes de cambios que se le realicen desde afuera.

Cuando los empleados ya realizaron cambios solicitados en el pasado y no fueron suficientemente recompensados con las caricias psicológicas de refuerzo positivo apropiadas (ya sean aprobaciones y elogios o premios en dinero o prebendas), van cerrando progresivamente su permeabilidad al cambio hasta volverse totalmente escépticos y cerrados al mismo y hacia las autoridades que se lo solicitan. Estas personas por lo general no sobreviven mucho en las organizaciones porque ya asumieron una posición irreversible de resistencia al cambio.

- b. **Datos:** La gente más motivada ha dado altas calificaciones a “cambiaré por mí mismo independientemente de lo que hagan los demás” y la gente menos motivada calificaron más las opciones “cambiaré si veo que todos cambiamos simultáneamente y cada uno en lo suyo” y peor aún y más reactivamente, “cambiaré luego de asegurarme que primero hayan cambiado los demás lo suyo”.
- c. **Solución:** La dirección debe estimular en grado suficiente los cambios positivos realizados por la gente. El empleado debe





percibir muy concreta y claramente la satisfacción que sienten los directivos por los cambios realizados y también debe experimentar un trato diferencial y un reconocimiento tanto material como emocional, individual y colectivo por parte de la empresa. Si por el contrario haber cambiado no lo hace sentir al empleado, instalado en un grupo de elite con mayor contacto y reconocimiento por parte de la gerencia o si mejorar no le vale de nada en beneficios tangibles e intangibles y no percibe ningún tipo de cambio positivo en el trato que le dispensa la dirección a su persona, entonces aceptar cambios individuales se tornará una cuestión de obediencia y conductivismo, pero el resultado del logro de mayores estados de apertura de consciencia individual y colectiva, ni el de una persuasión seductora lograda a través del liderazgo que lo convenza del valor que tiene la cultura de la Calidad Total instalada a partir de la mejora continua promovida por los cambios en las actitudes y en los procedimientos de excelencia llevados a cabo por las personas y los grupos que integran la empresa.

FACTOR 3 | Sentimiento de pertenencia

Como ya explicamos en párrafos anteriores, existe una serie de hambres psicológicas o necesidades compulsivas que el hombre procura satisfacer en su vida dentro de las organizaciones en las que participa. Una de ellas tiene que ver la relación que desarrolla y mantiene con el grupo humano que integra y la institución que los contiene.

- a. Explicación: El ser humano demanda ser aceptado y reconocido por el grupo humano al que se integra. En primera instancia procura amoldarse al estilo y cultura imperante en el grupo de su propia área (Ej. Administración, Depósito, etc.), luego procura ser aceptado por los demás grupos y finalmente espera ser aceptado por la dirección de la empresa en representación del organismo institucional. De este modo desarrolla apego y orgullo por los símbolos, las marcas y la trayectoria de la empresa a la que siente que pertenece porque la misma se lo hace saber de múltiples maneras. El empleado percibe psicológicamente el meta mensaje “Ud. es importante para mí” (de parte de los gerentes) y “Ud. es importante para la empresa” (de parte del sistema e institución que lo contiene y de la dirección que lo lidera). Muchos empresarios aprueban positivamente al empleado por un lado y luego le pegan duro por atrás, adoptando medidas despiadadas, desconsideradas o simplemente injustas. Toda injusticia cometida sobre el empleado es percibida por éste como un claro mensaje de “Ud. no nos importa ni como persona ni como





profesional”, “Ud. es un engranaje más en la máquina, prescindible y fácilmente reemplazable”, “Ud. es un número, no una persona”.

- b. **Datos:** La gente más motivada adjudicó altas notas a la opción de sentir “genuino y sincero sentimiento de pertenencia”, mientras que los menos motivados otorgaron calificaciones altas a las alternativas de experimentar “dudoso sentimiento de pertenencia” y peor aún, “nulo sentimiento de pertenencia”.
- c. **Solución:** El empresario debe ser creativo para hallar nuevas formas de decirle al empleado cuánto lo quiere y valora en lo personal y profesional. No solo mediante palabras sino también en la forma de gestos como prebendas y beneficios tanto sean de orden personal como grupal o colectivo, que promuevan mejoras en su calidad de vida dentro de la empresa. También forma parte de este mensaje, el explicitar claramente qué necesidades y expectativas proyecta la empresa sobre el desempeño y conducta del empleado para que sepa exactamente qué debe hacer para satisfacer a la empresa y de qué modo hacerlo. El empresario no debe dar todo por supuesto, creyendo que el empleado sabrá por simple ejercicio de su sentido común cómo actuar, ni debe esperar retarlo ni reconvenirlo duramente luego de que se equivoque como mecanismo para provocar el aprendizaje. Ese no es el modo de desarrollo del capital humano en la PYME moderna. Otro aspecto que refuerza la pertenencia aunque parezca extraño, es la correcta instalación de la autoridad de dirección en los mandos medios de gestión capaces de aplicar disciplina, así como también la marcación de límites claros a la libertad del empleado por medios escritos. Un código de comportamiento general como Guía de Convivencia o Reglamento Interno es fundamental para generar en la mente del empleado el sentimiento de pertenencia a un grupo establecido con un sistema justo de evaluación de la conducta o comportamiento, aplicado a todos por igual. Finalmente consideramos que una acción clave para el desarrollo de pertenencia como valor en el empleado es hacer sentir a cada persona un individuo que recibe un trato único y especial ajustado a su medida. El cómo lograrlo claro está, es tanto un ejercicio de liderazgo situacional como un arte en sí mismo.

FACTOR 4 | Auto-marginación

No todos los empleados piensan permanecer por siempre en la empresa en la que trabajan. Aquellos que prevén y/o ya decidieron abandonarla





disminuyen el grado de su compromiso y son duros de conmover y sensibilizar a la hora de motivarlos. El empresario debe saber qué hacer y qué esperar en estos casos.

- a. **Explicación:** Algunas personas que van experimentando fatiga psíquica crónica o también carencia de oportunidades dentro de las empresas, al no ver que puedan cambiar las cosas para mejor dentro de ellas y ante la perspectiva de continuar sufriendo un alto grado de estrés que los lleve a enfermarse o un estancamiento profesional que lo torne obsoleto, comienzan a pensar en salirse del sistema.

Cuando el empleado percibe internamente el peso mental negativo de la nueva situación desconocida futura, como menor al peso de la idea de permanecer un minuto más en la empresa bajo esas circunstancias estresoras, en ese momento el empleado comienza a auto marginarse del proyecto general y a priorizar sus intereses y objetivos personales por sobre los grupales y los institucionales.

Del mismo modo actúa negativamente el factor de auto-marginación en los casos de personas que tienen otra vocación diferente que la materia que lo ocupa en su puesto de trabajo y ni bien las condiciones se reúnan, el empleado optará por promover su proyecto vocacional abandonando la empresa. Detectamos en el estudio tres niveles de auto-marginación con consecuencias diferentes.

El Nivel 1 corresponde a la **curiosidad**, o sea, donde la persona busca ideas de proyectos personales pero aún no tiene nada claro, excepto que no permanecerá en la empresa.

El Nivel 2 se corresponde a la etapa de **resolución**. La persona ya sabe qué quiere hacer, ya eligió y hasta puede que esté realizando acciones sobre algunas partes aisladas de un proyecto.

El Nivel 3 de auto-marginación equivale a la **ejecución concreta**, o sea que dicho proyecto ya se inició en paralelo al trabajo que hoy tiene. La persona ya está trabajando arduamente en plasmar su proyecto por lo que no tiene en absoluto ningún interés en los objetivos de la empresa.

En los casos del Nivel 1 prevemos una permanencia o retención mayor a los tres años; del Nivel 2 esperamos retenerlo entre uno a tres años y los del Nivel 3 suelen abandonar la empresa en pocos meses sino en un año aproximadamente.





- b. **Datos:** La gente más motivada adjudicó altas notas a la opción “en el futuro a cinco o más años me veo dentro de la empresa, desarrollándome profesionalmente aquí”, mientras que el personal más desmotivado e improductivo optó por la alternativa “a cinco o más años me veo fuera de la empresa desarrollando otra actividad o en la misma en niveles superiores”.
- c. **Solución:** En primer lugar no seleccionar personas con proyectos individuales ya definidos y/o vocaciones claras que permitan inferir que no llegarán a sumarse nunca por completo al equipo, ni suscribirán del todo los valores empresariales por cuanto sus intereses por el puesto de trabajo son meramente temporales, transaccionales y utilitarios.

En segundo, elevar el nivel de responsabilidades y sueldos de los mejores empleados para llevarlos hasta la “zona decisional crítica” en la cual las personas dudan mucho de si harían bien en renunciar a su trabajo actual para encarar su proyecto propio y no le convendría más quedarse en el terreno seguro de un puesto cómodo que ya dominan, que está bastante bien remunerado y dentro de una empresa que lo conoce, lo apoya y lo contiene.

Sobre el personal de bajo rendimiento, se deben aumentar los controles y las evaluaciones exhaustivas de desempeño para exigir mayor productividad y ceñimiento a los manuales de procedimientos y reglamentos internos, ya que si su productividad no despega y da mayor evidencia de su compromiso con los objetivos de la empresa, no le servirá económicamente al sistema y mejor será radiarlo.

El patrón o factor de auto-marginación tiene directa relación con la percepción del largo plazo, o sea que la gente que aspira a permanecer por mucho tiempo en la empresa, aplica un sistema de negociación laboral Ganar/Ganar el cual es propio de estos proyectos extendidos en el tiempo. En los mismos los intereses de las partes se mantendrán vigentes y en base a ello se cuidarán los detalles y las partes se abrirán siempre a un diálogo de encuentro para subsanar sus diferencias.

En las relaciones laborales de corto plazo, el modelo de negociación de intereses es Gano/Pierde o Pierdo/Gana y aquí por





lo general la flexibilidad es poca o nula porque la negociación es posicional y no sinérgica.

La empresa debe retener a los buenos elementos dentro de su capital humano y despertar el interés de progreso y desarrollo integral de los empleados, dentro de las estructuras estables que le brinda la empresa.

Por el contrario, los empleados que no han sido susceptibles de rescate, que no han podido despegar ni demostrar el despliegue de un potencial profesional útil a los fines de la empresa y que además ya está pensando en retirarse de la misma, lamentablemente deberán ser reasignados a tareas más aptas para esas personas y de no haber oportunidades internas, negociar su salida.

En el peor de los casos no quedará otra opción que, o bien esperar que ejecuten su plan individual y se vayan por sí mismos si los costos laborales lo aconsejan, o bien interrumpir la relación laboral antes que un bajo nivel de compromiso afecte al puesto, al grupo, a la institución, a la rentabilidad y a los clientes.

Con el factor auto-marginación manifiesto en el empleado, el valor en juego es el Compromiso y ninguna empresa puede asegurar su éxito sostenido en el largo plazo sobre la base de trabajar con gente sin compromiso.

Distinto es el caso de aquellos puestos y empresas en los que sabemos que por su temporalidad, la persona abandonará pronto la misma (caso de empresas temporales), pero no por ello deberían demostrar un bajo nivel compromiso con la tarea, el grupo, los sistemas y la institución.

Para esto debe abrirse un diálogo franco en donde queden claramente explicitadas las necesidades y expectativas tanto de la empresa proyectadas hacia el potencial empleado, como las de éste sobre la empresa. Si no se puede lograr un acuerdo de mutuo beneficio (Ganar/Ganar), es mejor no hacer ningún trato y no contratar a esa persona.

FACTOR 5 | Baja o nula sinergia

Este nuevo valor exigido en la empresa moderna es fundamental para el logro de la eficiencia y la eficacia plenas dentro de sistemas de gestión de la





calidad certificados o de la cultura de la Calidad Total establecida como hábito y método de trabajo sin certificación.

Cuando este factor alienación impacta negativamente en el empleado, pronto se desmejora la productividad individual y colectiva en términos de cantidad, calidad, tiempo y forma en los resultados del trabajo.

Se explica la sinergia con una cuenta matemática, al decir que la misma equivale a decir que 2 más 2 es igual a 8!, a 200! o a 1.000!!!!!! Esto significa que el TODO ES MAYOR QUE LA SUMATORIA DE LAS PARTES, o sea que los aportes de cada individuo combinados y coordinados en forma de sistema coherente, logran resultados exponencialmente superiores a lo que se obtendría de solo sumar los elementos por separado.

Sinergia significa por lo tanto generar una riqueza inimaginable si solo se partiera de una actitud individual o grupal sin suficiente coincidencia en los valores y en los objetivos. Cuando el factor sinergia falla en las empresas, los empleados inician procesos de emigración a otras empresas o acciones internas de supervivencia parásita sin ningún tipo de compromiso.

Encontramos dos sub-factores que confluyen en la construcción o destrucción de la sinergia:

1 | **Confianza general.**

2 | **Cooperación general.**

Cuando uno o los dos factores puntúan con bajas calificaciones, las relaciones ingresan en territorios de baja cohesión positiva, aumento de la cohesión negativa (camarillas, confrontaciones gremiales, intersectoriales, etc.) y deterioro progresivo de la calidad de la comunicación personal y laboral. También se observa que en ambientes con bajos niveles de confianza y cooperación, las personas se ponen a la defensiva sin entregarse mutuamente entre compañeros todo lo que podrían dar si estas variables fueran positivas.

1 | **Confianza general**

- a. Explicación: Cuando el empleado siente que no puede confiar en sus compañeros, en sus jefes, en la dirección, en la institución, en los sistemas de gestión ni en las herramientas, ni dispositivos, ni productos, ni servicios que se prestan, entonces comienza a pensar en retirarse de la empresa porque lo desgasta vivir a la defensiva al





sentir de modo constante que será traicionado dentro del trabajo y dentro los procesos en los que participa.

Estos empleados o bien no confían o bien no son confiables y promueven acciones de cohesión negativa y gremialoide entre pares lo que afecta el buen resultado del trabajo en equipo.

En otros casos no se tratan de grupos sino solo de individuos indignos de confianza los que afectan la sinergia del conjunto.

Siendo realistas, debemos mencionar el caso contrario de empresas que se abusan del empleado quitándole derechos naturales del trabajador y en múltiples sentidos, traicionando las pautas del contrato laboral pre-establecido precarizando el trabajo, lo que genera de por sí sentimientos de injusticia en el empleado, sobre los cuales se motivan a la larga a contrarrestar con su natural desconfianza y deslealtad.

- b. **Datos:** Los empleados más motivados afirmaron sentir que la confianza es “altísima entre todos los integrantes del grupo” o “alta entre la gran mayoría del personal”, mientras que los más desmotivados contrariamente dijeron que la “desconfianza es alta entre la gran mayoría de las personas” o que es “altísima entre todos los integrantes de la empresa”.
- c. **Solución:** La confianza como valor entre las personas se gana con el tiempo de interacción y convivencia prolongada. Si las personas tienen poco contacto y no se cayeron bien de entrada, entonces las posibilidades de sinergia en su trabajo en equipo será baja o nula.

Pudimos comprobar en el campo de acción que al obligar a convivir en espacios y/o trabajar en equipo a dos o más personas que se desconfían entre sí por un tiempo más o menos extenso, se logró mejorar el grado de confianza entre ellos.

Es muy importante intervenir también aquellos casos en los que por la natural separación geográfica o sectorial no hay posibilidad de que operen en equipo, para que al menos salgan a comer juntos armando una grilla de salidas que los obligue a compartir un momento de relax por varios meses.





Tarde o temprano la confianza entre partes queda redefinida por la apertura y el mayor conocimiento personal que los empleados logran desarrollar en ambientes distendidos.

2 | Cooperación general

- a. **Explicación:** Cuando el empleado advierte que sus compañeros no le prestan colaboración en igual ni superior medida que la que él mismo brinda a los demás, comienza un proceso de retracción de la ayuda hacia el individualismo más cerrado, a partir del cual cada uno se arregla como puede con su propia carga de trabajo, sin pedir ayuda a nadie, de modo de no establecerse obligaciones de reciprocidad con los demás en el futuro.

Este tipo de empleado no coopera con sus compañeros, pero no por causas propias, sino provocado por el incorrecto estilo de conducción que no exige el trabajo en equipo.

Por otra parte, también existen los casos de empresas que se abusan del empleado sobrecargándolo de trabajo al no reponer el personal que egresó de la misma, lo que provoca que a la larga que el mismo procure restablecer una paridad entre el peso de trabajo que entrega contra el dinero que cobra, nivelando para abajo hasta encontrar un punto aceptable desde su percepción personal.

- b. **Datos:** Los empleados más motivados afirmaron sentir que la cooperación es “altísima entre todos los integrantes del grupo” o “muy alta entre la gran mayoría del personal”, mientras que los más desmotivados contrariamente dijeron que la “cooperación es muy baja entre la gran mayoría de las personas” o que directamente es “nula entre todos los integrantes de la empresa”.
- c. **Solución:** La cooperación como valor entre dos o más personas genera ambientes de compañerismo y solidaridad que acercan a los seres humanos desde el sentimiento de mutua gratitud por el servicio desinteresado que se prestan. La gerencia debe asegurarse que ningún integrante del grupo de trabajo reste colaboración a los demás.

Esto es muy sutil porque a veces el modo en el que se lo observa es a partir de aspectos indirectos que afectan a los compañeros y no sobre el trabajo en sí propiamente dicho.





Por ejemplo:

- La impuntualidad.
- El ausentismo reiterado e injustificado.
- El abandono del puesto de trabajo sin explicación ni notificación a nadie.
- La no respuesta a las llamadas que se le realizan para saber por qué se ausentó.
- El ocultamiento físico en espacios internos de la empresa como depósitos y sanitarios.
- Las salidas en comisión forzadas o inventadas para gastar tiempo laboral.
- Los permisos especiales logrados sobre la base de mentir los propósitos.
- Los excesos de tiempo tomados durante las salidas de almuerzo o refrigerio.
- Las enfermedades inventadas, los dolores corporales o malestares teatralizados en la escena laboral para no estar dispuestos al trabajo, etc.

Estos son todos ejemplos típicos de quite de cooperación que los empleados advierten, además del propio demostrado en una tarea, cuando el ritmo marcado por el mal compañero es lento, pasivo y moroso, mientras que los demás corren y se esmeran para terminar pronto una tarea.

En la medida que las autoridades de la empresa no sean capaces de poner límites a estos actos de falta de compañerismo y de alta mezquindad frente al trabajo colectivo por parte de algún integrante del grupo, entonces no solo la productividad de la empresa está en juego, sino por sobre todo, la credibilidad y el respeto que los subordinados sienten hacia los dirigentes de la organización.

CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO

Hemos llegado al final de esta saga de cuatro capítulos en los que fuimos presentado uno a uno los patrones o factores de alienación del hombre en las organizaciones de acuerdo al estudio realizado en campo, la observación de la casuística y el análisis e interpretación consciente de los datos obtenidos. Por todo lo expuesto concluimos que las PYMES deberán trabajar seriamente el desarrollo del departamento de RRHH dentro del cual se observan y analizan





las conductas desviadas de los empleados y se deciden las acciones de rescate.

Las conclusiones arribadas al final cada factor expresado, son como siempre decimos en los escritos de nuestra autoría, susceptibles de ser refutadas y en todo, materia opinable. Nuestros consejos no son ni absolutistas ni excluyentes de otras formas de encarar y atacar los problemas que ocasionan estos factores en la pertenencia y en la permanencia del personal dentro de las organizaciones. Seguramente existen múltiples formas de hacerlo con igual eficacia.

Como datos finales diremos que las notas promediadas en conjunto de los cinco factores estudiados a nivel de grupos nos permitieron concluir lo siguiente:

- A. Desde un nivel de 6 puntos medidos hasta los 7,5 o 7,9 el grupo denota características de estrés negativo pero en niveles generales aceptables y constituye una base normal y buena de inicio de procesos de reingeniería de sistemas de gestión o de mejora continua y calidad total. El 70% de las empresas estudiadas se posicionaron en este rango.
- B. Notas superiores a 8 puntos marcan estrés positivo como ansiedad por el abordaje de mayores desafíos o trabajos exigentes, sofisticados y de alto rendimiento. Se denota un alto nivel de compromiso, lealtad y cooperación en sinergia general. Solo un 30% de los grupos se ubicó en este rango.
- C. Notas por debajo de 5,9 indicarían serios problemas de dirección, grandes dificultades para recuperar la credibilidad, imposibilidad de lograr enrolamiento altamente efectivo del personal con los valores de la empresa y sus objetivos económicos, ocurrencia de alta rotación del personal, manifestación de brotes gremialoides para confrontar al poder, camarillas, mal humor general, etc. Ninguna empresa participante del estudio arrojó semejante promedio, pero sí hubo en su gran mayoría, casos de empleados con éstas notas individuales muy bajas. En todos los casos estos empleados por una rara coincidencia descubierta, emigraron de las empresas antes de cumplirse un año del estudio y podemos afirmar que es una constante o vaticinio de acierto al 90%.
- D. Particularmente dos grupos se destacaron por sus notas extremadamente altas. Un estudio contable con trece profesionales





obtuvo un promedio de 8,9 y el sector de depósito de una textil con veinticinco empleados arrojó un promedio de 8,8. Esto nos indica que los niveles socio/culturales/económicos no tienen ninguna injerencia a la hora de desarrollar equipos de trabajo con altos niveles de compromiso y sinergia en donde los sentimientos de pertenencia y permanencia sean altos y por ende, no exista casi la rotación del personal.

Los derechos de autor han sido reservados mediante el depósito que marca la ley en la Sociedad Argentina de Letras Artes y Ciencias. Se prohíbe la utilización de este material sin contar con autorización expresa del autor la cual debe ser solicitada a través del sitio www.javiergenero.com sección Contacto.

