



DISCIPLINA EN LAS PYMES

¿Mano dura o dejarlo pasar todo?



Los casos se dividen en una gama que va desde quienes jamás aplicaron sanciones disciplinarias en su empresa hasta los que simplemente despiden a quien cuestione a las autoridades. Damos algunas nociones para que Ud. se forme su propio criterio.

El poder no es malo en sí mismo

En la cultura nacional subyace el preconceito de que el poder es deleznable, corrupto y espurio por naturaleza; o sea, que nada que tenga que ver con el poder puede ser esencialmente bueno porque a su ejercicio se lo supone de hecho, cruel, violento e inhumano.

Debido a que aplicar disciplina conlleva la obligación de ejercer poder sobre otros, por lo general nadie quiere asumir de pleno esta responsabilidad dentro de las empresas y he aquí el punto donde la organización se desvía de su objetivo como desarrollista del potencial de su capital profesional y humano y donde los roles sanos y normales de mando de los superiores se polarizan entre aquellos que son extremadamente tolerantes, permisivos y buenos ante la rebeldía del personal, y los que por el contrario sacan patente de mal llevados y groseros por perseguirlo obsesivamente y decírsele todo sin tapujos, diplomacia, ni consideración por la sensibilidad humana.

Como aproximación al tema, diremos que se puede comprobar fácilmente en todos los ámbitos (no solo el empresarial), que el poder daña más cuanto menor sea el grado de madurez de la consciencia de quien lo ejerce, y construye más en el caso inverso.

Poder y Autoridad

El poder es delegado en forma relativa y descendente hacia niveles inferiores desde una fuente superior que lo ostenta en grado absoluto, para que quien lo administre pueda asumir el cumplimiento de responsabilidades y dar las órdenes necesarias para lograr los objetivos.

La autoridad por el contrario, es concedida en forma ascendente desde los niveles inferiores hacia los superiores. En general nace de la admiración y consideración que los subordinados sienten por su líder, a quien sirven y entregan voluntariamente todo su potencial laboral y creativo.

El poder en cierta medida sojuzga y obliga a que otros obedezcan. La autoridad seduce y persuade a participar con alegría de las actividades y objetivos propuestos. Es general que se odie a los poderosos y se ame a los





seductores, pero ninguno de los dos estilos por separado ha demostrado garantizar la total obediencia ni enrolamiento de la gente a cargo.

En las organizaciones al ejercicio del poder lo denominamos Conducción y al de la autoridad, Liderazgo. Ambas habilidades deben ser desarrolladas por igual por los directores y gerentes de las empresas para edificar en la mente del empleado, un modelo psicológico sano, como imagen parental o tutorial coherente, constructiva e integral del órgano de gobierno ante el cual debe subordinarse voluntariamente.

Poder y Violencia

Cuando un cirujano debe operar el corazón enfermo de un paciente, éste instala al profesional en su mente, en la posición de “aquel que sabe” y se subordina ante esa autoridad profesional y académica que le reconoce, depositando en él su total confianza. Merced a ello es que el médico podrá luego ejercer el poder que ostenta en el quirófano y que el paciente le permita que le corte su piel y asierre sus huesos para llegar hasta el órgano sufriente y opere sobre el mismo con maniobras y herramientas. De hecho el paciente cree y confía en que la agresividad de la intervención es absolutamente necesaria para recuperarse, aún cuando sea dolorosa para él y se corran riesgos en dicha operación.

Esto es muy violento tanto para el cuerpo y como para el individuo, pero necesario para remediar su mal. En otro aspecto, sabemos que el médico no disfruta de causar esos daños y aplicar esa violencia, pues no es su fin sino un medio inevitable en su acción profesional.

De forma similar la aplicación de sanciones disciplinarias sobre los empleados inadaptados a la cultura y/o rebeldes ante las órdenes, es un ejercicio del poder por parte de la dirección con el propósito de intervenir sus patrones conductuales desviados y sanarlo o curarlo de dicho error educacional. Sin dudas se trata de un hecho violento para todos y no resulta agradable, ni recibir ni verse obligado a ejecutar correctivos, pero es sabido que una organización no prospera fuerte y vigente en el tiempo sobre la base de la indisciplina.

El poder mal entendido

En las empresas se cuentan con dos tipos de empleados inadaptados. Por un lado los rebeldes ante las autoridades que son por lo general prepotentes, irónicos y sarcásticos producto (por lo general) de una educación sobreprotectora que los tornó desafiantes ante las figuras parentales. Por el otro, los agresivos/combativos que se caracterizan por no demostrar su enojo con los jefes, pero o bien no obedecen lo que se les ordenó o bien, hacen exactamente lo que se les prohibió. En ambos casos lo que se busca en conflictuar caprichosamente con las autoridades para cambiar una realidad e imponerse sobre el sistema general.





Algunos empresarios sumidos en la frustración e impotencia, suelen en un caso dar extensos rodeos diplomáticos para ponerle fin a los transgresores esperando que por las buenas un día maduren y cambien por sí mismos. Desde los niveles inferiores estos jefes son considerados buenos, pero blandos, inofensivos, sin agallas y no dignos de respeto.

En otro caso, prefieren desatar sobre los rebeldes, su furia desenfadada gritándoles ante compañeros y clientes, desplegando un absurdo psicodrama que no resuelve ni la inadaptación, ni la rebeldía.

Esto se produce porque el dolor que necesariamente debe sufrir el inadaptado para reconsiderar la reiteración de su conducta en el futuro, es desviado hacia los sentimientos de vergüenza, rencor y venganza hacia el opresor, los que refuerzan negativamente la conducta inadaptada. No solo no mejora sino que agrava la situación en el futuro, además de pasar a ser considerados excéntricos, prepotentes, abusivos e igualmente no dignos de respeto.

Abdicación del poder

Tampoco es bueno no hacer nada frente a los transgresores. Cuando los líderes encargados de controlar y detectar a estos sujetos rebeldes y sin compromiso no aplican sobre ellos correctivos con el fin de rescatarlos y de darles una debida inserción cultural al grupo desarrollando en ellos sentimientos de pertenencia y voluntad de permanencia, la dirección solo está permitiendo la proliferación de parásitos laborales dentro de la empresa, que a la postre propiciarán entornos de cohesión negativa y gremialoide que impida ejercer plenamente los procesos de gobierno. Si del plantel de personal un 30/40% son rebeldes, la empresa seguro será ineficiente y casi ingobernable.

Por otra parte, el no ejercicio del poder también afecta negativamente a los buenos empleados! De los colaboradores bien adaptados y comprometidos con la empresa, habrá una parte quienes seguirán trabajando sin disminuir ni la calidad ni la productividad de su desempeño, pero sí el grado de su compromiso con la empresa y de respeto por sus autoridades. Otra parte comenzará a nivelar para abajo restando fuerza laboral al equipo y descuidando la calidad del trabajo, porque siente que de nada sirve trabajar bien, mucho y obedientemente cuando cobra lo mismo que el que lo hace mal, poco y en constante conflicto con los jefes.

El poder bien entendido

En las PYMES por lo reducido del grupo humano que las compone, las relaciones entre los directores, los gerentes y los operarios se tornan tan cercanas y familiares que termina menoscabándose con ello el verdadero rol que cumplen las autoridades en cualquier organización y de la disciplina dentro de ella como valor fundamental, que le permita a la empresa obtener la fuerza laboral en cantidad, calidad, tiempo y forma por la que paga remuneraciones.





Esta desconsideración hacia las autoridades se confunde aún más en las empresas familiares en donde las prebendas y beneficios que suelen gozar de por sí los parientes, provocan celos y enojos en el personal no familiar y con ello, un impacto negativo en su motivación laboral.

La experiencia nos ha demostrado que la recuperación de la disciplina y del respeto hacia la dirección y los mandos medios de gestión realizado previo a otros planes de motivación forzada de los RRHH, mejora ostensiblemente el orden, la administración de los recursos, el clima laboral y la eficacia del sistema de gestión de las PYMES.

Primero se debe retirar al empleado de su zona de negligencia e impericia enseñándole amablemente a trabajar mediante una correcta inducción a las normas que rigen el puesto y la convivencia en la institución. Si se equivoca y reincide ocasionalmente se debe reafirmar la capacitación interna.

Luego de cumplido este proceso, ante la reiteración de las faltas graves se debe apercibir, suspender y finalmente despedir al empleado cuando agotadas todas las instancias procesales, la persona no modifica su conducta y el procedimiento de rescate demostró ser inoperante.

Los empresarios deben reconocer la importancia de contratar buenos empleados porque la disciplina más dura tampoco corrige al inadaptado social, lo cual se puede detectar fácilmente dentro del proceso de selección. Debe además conservar al personal más competente, accionando sobre éste mecanismos de rescate cuando su conducta se desvíe de lo esperado. Para ello deben calificar la gravedad de los hechos cometidos y sancionarlos conforme a ese dictamen.

El empresario debe abrirse también a la idea de que tal vez no se puedan retener ni persuadir a todas las personas valiosas en el campo laboral, esto debido a problemas de orden actitudinal y no profesional. Es un hecho que los inadaptados laborales y/o sociales tarde o temprano son neutralizados o expulsados de todas las empresas en pos del bien general y porque es una obligación de la dirigencia.

Aunque parezca un contrasentido moral, lo mejor que puede hacer un empresario con aquella persona que no valora lo que se le da, ni el buen trato, ni la estabilidad, ni la paciencia, ni las oportunidades, es despedirlo para que pruebe mejor o peor suerte en otras organizaciones y por ensayo y error, vaya madurando lo sensato o no de su comportamiento.

Contrariamente, muchas empresas son insanas en el ejercicio del poder y obsoletas desde sus sistemas de gestión. Lo mejor que puede hacer un buen empleado en esos casos, luego de haber intentado participar en la mejora de la conducción y gestión de la empresa y no lográndolo, es retirarse de la misma en busca de mejores oportunidades, para que el quite y pérdida de su fuerza laboral se note en la organización y su salida provoque reflexiones profundas en la dirección de la empresa acerca de su estilo de mando.





El hombre aprende ya sea por conocimiento o por sufrimiento. Cuando se nos enseña lo importante de velar por nuestra vida utilizando el cinturón de seguridad y adquirimos así el hábito, eso es mejorar por conocimiento. Cuando modificamos nuestra conducta por riesgo al pago de multas o pérdida de derechos, lo hacemos por evitación del sufrimiento. Lo cierto es que al final nos adaptamos por las buenas o por las malas y que siempre nos acostumbramos a lo bueno.

El premio es la posibilidad de libre circulación y equivale al liderazgo ejercido por el estado; el castigo es la multa o quite de puntos y representa el poder de conducción de la autoridad. Ambos ejercicios no se contraponen y van en el mismo sentido de mejorar nuestros hábitos. Del mismo modo, en las empresas debe ejercerse tanto la persuasión de liderazgo, como la obligatoriedad de la conducción a partir del premiar lo bueno y castigar lo malo, con mensajes simples y coherentes.

Nobleza obliga claro está, que admitamos humildemente que todo lo afirmado en este artículo resulta materia opinable sujeta a interpretaciones en contrario y digna de mayor discernimiento que el alcanzado por nosotros hasta aquí.

FIN DEL ARTÍCULO.

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.

