

EJERCICIO 03 – Caso de estudio: ¿Qué hago con Alejandro? (1)

Este caso transcurre en enero de 2002, cuando la crisis en la Argentina alcanzaba niveles sin precedentes. El caos económico, político y social de los últimos meses de 2001 había hecho eclosión el 20 y 21 de diciembre, en Buenos Aires, cuando grupos de ciudadanos se enfrentaron con la policía, reclamando la renuncia del presidente Fernando de la Rúa. Luego de producirse ésta, se sucedieron otros dos presidentes designados por el Congreso Nacional, hasta que finalmente asumió el doctor Eduardo Duhalde, quien se mantuvo en el mando hasta mayo de 2003, cuando se hace cargo el nuevo presidente electo, Néstor Kirchner.

En el ámbito empresarial, la situación era inestable. La cadena de pagos estaba cortada y, en consecuencia, la actividad económica casi paralizada. La principal tarea de las empresas era cobrar antes que impulsar nuevas ventas, las que de por sí eran escasas y con precios difíciles de establecer. Interminables filas de ciudadanos se sucedían en los bancos buscando poder rescatar el dinero que se encontraba en el “corralito”. Los sitios de veraneo estaban ocupados entre un 30 y un 60% respecto de otros años, y el 90% de las reservas de pasajes aéreos al exterior se había anulado. Los argentinos que podían iban “a la costa por el fin de semana” y regresaban a sus trabajos para seguir de cerca los acontecimientos. Muchos otros, tomaban vacaciones breves y permanecían en sus hogares.

Temprano en la mañana del viernes 4 de enero de 2002, en la sede central de la empresa La Gloria Argentina, tuvo lugar el siguiente dialogo entre Fernando, gerente del área Grandes Clientes y Alejandro, jefe de negocios e inmediato colaborador.

- Fernando, tengo que hablar con vos respecto de mis vacaciones
- dice Alejandro.

- Si, por supuesto Alejandro, ¿qué necesitas? —contesta Fernando.

- Quiero hacerte una consulta, a ver qué te parece. Estuve pensando que tal vez convenga que me vaya cuatro semanas: las tres que me corresponden de 2001, y que habíamos acordado para esta época, y una de las que todavía tengo acumuladas de años anteriores. Estoy muy cansado y nervioso. Hay noches en las que me cuesta dormir; creo que necesito relajarme, distraerme y descansar. Además, me gustaría estar más cerca de mi familia. Últimamente, todos estamos trabajando mucho y demasiadas horas y eso, en definitiva, no le hace bien a nadie.

- Mirá Alejandro, comprendo lo que sentís, lo de los nervios y el estrés, porque a todos nos pasa algo parecido, pero me parece que no es momento para alejarse tanto tiempo de la trinchera. No te podes ir treinta días seguidos, de ninguna manera. Nadie se está yendo de vacaciones. Siento que no puedo darte este permiso ahora. Claro que yo quiero que mi gente se vaya de vacaciones, pero... Si te parece, tomate una, a lo sumo dos semanas, y con el celular abierto por si te necesita el negocio. Pero más, no. ¡Esto está que arde, se prende fuego todo y vos sos el responsable de ventas!

- Fernando, discúlpame pero no coincido con vos. Pienso que este es el mejor momento para irme porque el descanso lo necesito ahora. Los últimos meses fueron bravos, y se vienen días más difíciles aún, para los que hay que estar preparado. Quiero poder disfrutar — en la medida de lo que se puede disfrutar hoy en la Argentina — las vacaciones junto con mi familia, cada vez estoy menos tiempo con ellos. Además, me prestan un departamento en Mar del Plata.

- Al contrario, creo que en otro momento las vas a disfrutar mejor. ¡Esto es un infierno! Guárdalas para más adelante.

- No. Tal vez no haya otra oportunidad. Quiero decir, en una de

esas es la última vez que puedo ir de vacaciones *mientras tengo trabajo*. Si esto sigue así, yo no sé que va a pasar conmigo. Si las cosas no mejoran en el país, en algún momento de este año me pueden llamar y comunicarme que prescindan de mis servicios. ¿Me quieres decir qué hago con las vacaciones que me guardé si me quedo sin trabajo? Si me despiden, voy a tener suficiente tiempo libre, pero no van a ser precisamente vacaciones. ¿Te parece que me puede pasar algo así?

- Pero. . ¿qué te hace pensar que te podemos despedir, Alejandro?
- Fernando, ¿qué me contestas? ¿Puedo o no tomarme el mes? Mi idea es irme este lunes y el 11 de febrero estar de vuelta por acá.

La empresa

La Gloria Argentina, empresa de consumo masivo y una de las líderes de su mercado, contaba con productos reconocidos que le permitieron crecer con salud financiera y de manera casi ininterrumpida desde su creación, varias décadas atrás. Este progreso había llegado a su mejor expresión entre 1990 y 1995.

En los últimos años de la década del noventa, la empresa no pudo escapar a la realidad general: buscó y logro mayor eficiencia, simplificó sus estructuras e, incluso, emprendió nuevos negocios. Llegó a diciembre de 2001 con una plantilla cercana a! millar de personas y cerró el año con una facturación total y una rentabilidad ligeramente inferiores a las alcanzadas en los años 1999 y 2000, lo que confirmaba la tendencia descendente que también preocupaba a sus principales competidores. Si bien la empresa llevaba un exhaustivo control de todos sus gastos, no había recurrido aún a la reducción de salarios, lo cual la colocaba en una buena posición en las encuestas de mercado.

Algunos de los aspectos más relevantes de su cultura y estilo, forjados a lo largo del tiempo, eran:

- crear y mantener un ambiente donde se privilegiara a las personas íntegras, honestas, fieles y trabajadoras;
- valorar el trato frontal entre las personas;
- estimular permanentemente la creatividad e iniciativa de la gente;
- considerar a los empleados como personas con nombre y apellido y no como un simple número;
- establecer un vínculo de seguridad y estabilidad con el personal.

En La Gloria Argentina, definida por sus principales directivos como “una empresa a la que le preocupan las personas y se ocupa de su gente”, los empleados alcanzaban una gran antigüedad, sobre todo en el área de servicio y en las áreas industriales. El área comercial, por el contrario, había sido más dinámica: sujeta a cambios más frecuentes, contaba con una dotación joven y de menor antigüedad.

Fernando

Fernando estudió Administración de Empresas en una universidad nacional. Se recibió con muy buenas notas a fines de 1991, con las mejores expectativas profesionales. Luego de un provechoso paso por una empresa multinacional, donde logró una interesante experiencia en el área comercial, en 1997 accedió a una jefatura regional de ventas en La Gloria Argentina. Allí, en 1998, obtuvo un rápido ascenso a la gerencia del área de ventas a grandes clientes.

A fines de 2001, Fernando contaba con 35 años de edad, dependía de la gerencia comercial y, como gerente de área, tenía a su cargo una importante responsabilidad y un grupo de colaboradores de muy buen nivel que reportaban a él. Uno de ellos era Alejandro.

Alejandro

Alejandro acababa de cumplir 42 años en diciembre de 2001, estaba casado y tenía un hijo de cuatro años. Había completado su educación formal luego de varios intentos frustrados en distintas casas de estudio. Finalmente, habla conseguido concluir una Licenciatura en Comunicación cuando estaba por cumplir los 33 años. Con una base cultural amplia y variada, fruto de sus múltiples intereses, había continuado diversos estudios. Así, asistía a talleres literarios, cursos de pintura y de dirección de cine, y a cuanta iniciativa que tuviera que ver con el arte se le presentara y estuviera a su alcance realizar.

Hijo de inmigrantes europeos, Alejandro trabajó desde muy joven hasta que a los 27 años ingresó en La Gloria Argentina. A fines de 2001, Alejandro comentaba: “Los tiempos cambiaron mucho, y aquella era otra empresa, muy distinta de la actual. Era más pequeña y existía mayor cercanía con la dirección. Hoy, todavía se mantienen ciertos elementos propios de nuestro estilo: respeto, confianza y autonomía para trabajar, pero me parece que, lamentablemente, otros valores se han ido perdiendo o, al menos, se manejan de otra forma, sobre todo los que tienen que ver con la protección y la seguridad”.

Durante sus primeros años en la compañía, Alejandro había pasado por distintas funciones administrativas hasta que le ofrecieron ocupar una posición como asistente junior en el área comercial. “Creo que vieron que era una persona creativa”, explica Alejandro años más tarde.

En 1997, Alejandro es propuesto para hacerse cargo del desarrollo de un nuevo negocio para la empresa: “Confiaban en mí, ya tenía una razonable antigüedad en la empresa, me conocían y me dieron toda la responsabilidad. Tenía que empezar casi de cero y relativamente solo. Me encantó la idea y me puse con todo para llevarla adelante. Ese tipo de cosas me entusiasma. Me siento dueño y con mucho lugar para crear y hacer. El éxito llegó luego de dos años de frustraciones, años muy duros donde hubo que remar mucho y sobreponerse a todo. Pero luego, cuando comenzó a marchar, superamos todos los pronósticos. Recuerdo la alegría y el festejo cuando llegamos a

nuestra primera meta importante. El gerente de marketing reunió a todo el equipo, brindamos con champán del bueno, y a mi me regaló una traba de corbata que todavía hoy uso. A veces pienso que ese fue el momento más alto de mi carrera y que, no entiendo bien por qué, a partir de allí comencé a descender”.

Cuando Alejandro rememora los hechos que le hacen creer que el período 1999-2001 no fue tan bueno para él como los dos años anteriores, hace referencia al incremento del volumen y la complejidad de la operación y, con ello, la estructura del negocio, ya que los números cerraban y las proyecciones y expectativas eran excelentes. Ese aumento originó que Alejandro ya no pudiera hacerse cargo de todo. Fue necesario incorporar un pequeño equipo de gente más especializada que se hiciera responsable de distintos temas y colaborara con Alejandro. Lo que para Alejandro antes era una responsabilidad “en todo el país y en todos los temas”, pasó a ser solamente en “Capital y Gran Buenos Aires y referido a ventas, principalmente”.

Los números se miraban con mayor detalle, se pedían pronósticos más exactos y los controles de las áreas centrales de la administración eran más cercanos. Cambió el reporte y, a partir de 1999, el negocio dejó de depender de un jefe regional y paso a manos de un gerente de área, Fernando.

“El área de marketing, como era lógico por la importancia del tema, opinaba cada vez más, y requería de una mayor coordinación entre nuestras acciones y las decisiones que se tomaban con los demás productos de la empresa. Cuando comencé a trabajar junto con Fernando — recuerda Alejandro — le dije que me creía con la suficiente capacidad para aspirar a una posición de nivel superior, a una jefatura regional o algo así: un lugar que me permitiera crecer en el organigrama y profesionalmente. Consideraba que los resultados alcanzados en mi trayectoria avalaban el pedido. Pero la respuesta que obtuve de la empresa fue negativa. Entre otras cosas, Fernando argumentó que el negocio aún me necesitaba y que, además, existían ciertos reparos en el primer nivel de conducción de La Gloria respecto de mi capacidad para ascender jerárquicamente. También me dijo que continuar en el negocio

permitiría ver si esas limitaciones se confirmaban en el tiempo o si, por el contrario, se demostraba que habían realizado un juicio equivocado sobre mi persona. Reconozco que fue un golpe duro para mí, pero lo tome, en parte, como un desafío”.

Concluye Alejandro: “Querría seguir pensando que en la empresa aún valoran mi trabajo, pero hay ciertas cosas que me hacen dudar. Por ejemplo, en los últimos dos años he pedido varias veces aumentos de sueldo y la respuesta fue invariablemente la misma: no. Fernando dice que estoy en el tope de mi categoría y que tengo que interpretar eso como una buena señal; pero yo no sé si es tan así. Los diálogos con Fernando terminan siempre igual”.

Recuerda, por ejemplo, el final de la reunión donde Fernando le comunicó el resultado de su última evaluación de desempeño:

- Conseguime un aumento, Fernando. Lo necesito.

- Alejandro, sabés que la situación no está para dar aumentos ni ningún beneficio que implique más gastos para la empresa. Además, no te enojés, pero \$ 3.900 no es un mal sueldo hoy en la Argentina. Estás en lo máximo de tu categoría en la escala salarial y, por tanto, de lo que podemos darte. Lo hablé ya en otras oportunidades con la gente de Recursos Humanos, y opinan lo mismo. No se puede hacer nada al respecto.”

Las preocupaciones de Fernando

Respecto de su estilo de conducción, Fernando dice: “Mi forma de ver la conducción de personas es que, siempre, a la gente hay que ‘sacarle el jugo’ en lo que mejor sabe hacer, sea cual fuese su lugar en la organización. Nunca trato que las personas que colaboran conmigo se me parezcan ni que sean mi ‘imagen y semejanza’, no lo pretendo ni lo voy a lograr nunca, como es obvio. Cualquiera de nosotros tiene fortalezas y debilidades. Intento asignar a las personas el lugar en el que puedan tener el mejor rendimiento y jamás un

puesto donde sus habilidades no sirvan, ya que su desempeño decaería y debería echarla. Hay que rescatar lo bueno de la gente”.

Sobre la cultura de la empresa y las posibilidades de crecimiento que ofrece, aclara: “En nuestra empresa podés no tener potencial de crecimiento y continuar en ella; le damos tiempo a la gente y no hacemos un culto del potencial. En otras empresas es exactamente al revés: no es tan fácil ocupar el mismo puesto durante diez años seguidos; si ven que no avanzás, por lo general te despiden, ya que consideran que con el correr de los años te convertirás en un ‘tapón’. Nosotros valoramos por sobre todo la honestidad y el esfuerzo de la gente y la bancamos si rinde y es trabajadora. El problema, a veces, es que la propia persona es quien ‘no se banca’ estar tantos años en la misma posición, haciendo lo mismo. Pero ese es otro tema”.

Continúa Fernando: “Nuestra estructura es pequeña y simple y el crecimiento se detuvo, por lo que no hay tantas oportunidades. Para aquellos que son valiosos y que llegaron a su ‘techo’ en la organización, me parece que nos queda solamente la alternativa de la rotación horizontal, pero no sé si alcanza. Deberíamos buscar un lugar donde explotar mejor las habilidades de la persona mientras se ‘oxigena’ la estructura. Pero esto no es sencillo, deben coincidir los tiempos. Hay que esperar a que se produzca el hueco y que el lugar requiera las habilidades que la persona posee o que sea capaz de desarrollarlas en un tiempo breve. Por otra parte, somos muy poco inclinados a brindar reconocimientos no materiales a los que se destacan”.

El problema “Alejandro”

Para Fernando, “Alejandro es muy bueno en lo suyo. Incluso lo llevo a reuniones donde se tratan otros negocios por sus aportes inteligentes y creativos, ya que tiene puntos de vista interesantes y produce ideas. Es cierto que, con tanta creatividad, muchas veces no se sabe si está en un sueño o en la realidad; se mueve mucho a partir de sus deseos y eso lo puede hacer confundir. Le falta claridad. Esto se lo he dicho a Alejandro. No es ningún tonto y conoce sus limitaciones. Con todo detalle le he destacado sus valores y

señalado sus errores, sobre todo sus 'números', que son muy poco confiables. No es fuerte en lo que se refiere a datos duros. De hecho, lo ayudo personalmente porque no es seguro en esos temas. La gente en general —y él también— agradece cuando sos claro y concreto. Se mostró positivo y compartió mi opinión. Pero, debo reconocer que en las cosas que le vengo marcando desde hace más de un año no se notan mejoras significativas. Es como que no hay reacción, creo que ya su naturaleza es así; además, sus intereses intelectuales van por otro lado: el arte, la literatura, el cine ...”.

Continúa explicando Fernando: “Alejandro le ha dado mucho a la compañía y todavía me sirve. Pero debo reconocer que me preocupa que su rendimiento no sea parejo: hay días en los que es brillante y otros en los que es un desastre. Si bien no puedo decir que en este momento esté 'desmotivado', yo sé que no está dando el cien por cien. Lo conozco, y no está funcionando como en otra época. Veo que está comenzando una caída en su rendimiento y la situación puede agravarse y caer en el futuro en una especie de tobogán. Muchas veces está con cara de pocos amigos, y con cierto grado de oposición a las cosas que se le piden. Como es ácido y frontal en su forma de expresión, puede llegar al choque personal. Es un poco rebelde, pero sus pares lo quieren, aunque les parezca un poco excéntrico debido a su creatividad y sus ideas innovadoras. Es así, que perdonan y, a veces, hasta disimulan sus errores”.

“Pensamos que Alejandro no tiene potencial para ascender y ser en el futuro jefe regional ni, mucho menos, gerente de área. Está en el tope salarial y en el techo de su carrera. No lo vemos conduciendo equipos humanos numerosos y complejos: hay consenso en la empresa, tanto en mis superiores —algunos de ellos fueron sus jefes y lo conocen bien— como en la gente de RRHH. Es un diagnóstico bastante compartido, aunque algunos lo descalifican aún más, pues lo consideran demasiado soñador. En síntesis, hoy la situación no es grave, se puede convivir con ella, pero hay dos problemas: el futuro y el 'mientras tanto'. Me pregunto si no estamos pidiendo algo que va más allá de sus posibilidades, obligándolo a hacer cosas que no le gustan del todo, y llevando a Alejandro hacia la incompetencia. Encima, ahora viene con este

tema de tomarse vacaciones... ¡En este preciso momento! La verdad es que no lo esperaba, y me siento desorientado, ¿qué puedo hacer con Alejandro?”, concluye Fernando.

(1) Caso extraído del libro “Dirigiendo personas”, por los autores Rubén Figueredo y Andrés Hatum, Editorial TEMAS; año 2004 (páginas 34 a 45).