

LEONARDO MUÑOZ

# LO QUE CALLA UN GERENTE



## NOTA DEL AUTOR

Este libro está dedicado a todos mis colegas profesionales que habiendo llegado al nivel de gerencia pensaron que encontrarían paz y estabilidad laboral, pero que, por el contrario, se han encontrado con el sacrificio de su salud moral, su ética profesional y, en algunos casos, su estabilidad emocional. Para aquellos que han tenido que actuar en contra de su voluntad y creencias solo por cuidar un “buen empleo” y lo que sacrificaron fue un buen ser humano.

Está dirigido a aquellos empresarios cuyo objetivo de hacer dinero está siempre por encima de la esencia del ser humano. Nos dicen que ninguna empresa está hecha para perder dinero y que, cuando esto ocurre, deja de ser una y se convierte en beneficencia. Pero, no nos dicen que generalmente es la mala gestión de sus equipos de trabajo y las malas decisiones de sus directivos las que terminan por acabar las organizaciones.

A los jóvenes universitarios en formación, pues no todos tendrán éxito, y no por falta de capacidad, sino porque el sistema no les permitirá desarrollarse: serán empujados a formar parte del grupo de profesionales que actúan como ejecutores de instrucciones, sin voz para opinar ni juicio para debatir. Se les exigirán talentos y habilidades que no se les permitirán usar y, mucho menos, desarrollar.

Las malas empresas buscan aumentar su rentabilidad a expensas de sus trabajadores, mientras que, en los países más desarrollados existen modelos empresariales donde se busca disminuir las jornadas

laborales, aumentar la productividad a través de implementación de tecnologías, mejorar procesos y capacitar constantemente a su personal. En nuestros países, contrariamente, se busca reducir el número de puestos y no de tareas, aumentar las jornadas laborales y hasta evadir el pago de salarios y prestaciones que legítimamente corresponden a los trabajadores.

En la actualidad, las organizaciones realmente felices son aquellas que se ocupan del bienestar de sus trabajadores, que entienden que el colaborador es más productivo cuando se siente física y mentalmente feliz con su empleo y esto forma parte de su misión. La satisfacción de los clientes y los buenos programas de responsabilidad social empresarial no estarán realmente completos si nuestros clientes internos son descuidados o excluidos.

Este libro es el primero de tres que exponen realidades que evaden las organizaciones simplemente porque no tienen el valor para enfrentarlas. Dentro de las organizaciones, los malos líderes son culpables de los escasos resultados operativos, de la alta rotación, del clima laboral negativo, de la fuga de talento y de los resultados financieros; a quien piense que estoy equivocado con mucho gusto lo invito a debatirlo y comprobarlo.

Los personajes que en este libro aparecen son totalmente reales (se han cambiado los nombres) y las situaciones son experiencias vividas durante mis años como líder principal del área de Recursos Humanos en diferentes empresas. Seguramente, muchos colegas también han tenido que enfrentar algunas de estas situaciones, pero como nuestro sistema social y cultural no les permite expresarlos, este libro lo hará.

Mientras transitas la lectura de este documento, puedes dejar saber tus opiniones o puedes compartir algunas de tus experiencias en nuestras redes sociales y, si deseas saber qué ocurrió con cada uno de los personajes luego de los incidentes narrados, también puedes enterarte por estos mismos medios.

## INDICE

### PRÓLOGO

#### LO QUE CALLA UN GERENTE

#### CUANDO NO TIENES LOS VALORES CORRECTOS

MI PRIMER LLAMADO DE ATENCIÓN

¿EMPRESA FAMILIAR?

EL CENTRO DE LA OPERACIÓN Y LOS PROBLEMAS

IDENTIDAD PERDIDA

¿PARA QUIEN ES EL BENEFICIO?

EL PODER DESENMASCARA

LAS PROMOCIONES NO SON CASUALIDAD

INFORMACIÓN COMPLETA

LAS ORGANIZACIONES PUEDEN ACABARTE

LA INFLUENCIA DE QUIEN PESA MÁS

#### UN GRAN PROYECTO

TIEMPO DE CAMBIOS

EXISTE EL SABOTAJE EMPRESARIAL

ESTÁS VENDIENDO TU ALMA AL DIABLO

¿QUÉ TANTO DAÑO PUEDES HACER?

DE EQUIPOS DE TRABAJO A BANDOS

UN GIRO INESPERADO

LEALTAD CORPORATIVA

LA TERQUEDAD QUE DESTRUYE EMPRESAS

DURMIENDO CON EL ENEMIGO

“CONTACTO MATA CURRICULUM”

EL EGO, EL FRACASO

DONDE NO TE QUIEREN, NO TE QUEDES

TODO TIENE SENTIDO

LOS CAMBIOS POSITIVOS AFECTAN A LOS MEDIOCRES

LOS CAMBIOS LLEGARON

EN EL ÁREA COMERCIAL

LO QUE HACEN DOS OJOS AZULES

SE ALCANZAN LOS OBJETIVOS

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

LA NUEVA ECONOMÍA

EPILOGO

## PRÓLOGO

El crecimiento profesional debe ir de la mano con el crecimiento personal; cuando el segundo no llega, te conviertes en un ser que únicamente obedece los intereses económicos y, peor aún, los caprichos humanos. Lo aquí develado es una muestra de qué tan bajo se puede caer dentro de las organizaciones de trabajo al obtener el poder que el título de gerente da.

Las empresas son, viven y se expresan según cómo sus trabajadores se sientan dentro de ellas. Y es que, al estar conformadas por seres humanos, es normal que estos sean su esencia y los que les dan vida. Muy pocas empresas son las que realmente logran ese nivel de bienestar y felicidad que tan de moda está hoy en día y, lo que es peor, muy pocas se esfuerzan por realmente hacer los cambios necesarios para que esto ocurra. Podemos gastar miles de dólares en encuestas de clima o felicidad, *coaching*, entrenamientos, etc., pero de nada sirven si, al recibirlas, los intereses personales permiten ejecutar los cambios necesarios.

Estuve en muchos entrenamientos asignados a gerentes de departamento a los llegaban tarde, no participaban activamente, simplemente no asistían o, aún peor, irrespetaban al que dirigía el entrenamiento. Nunca vi un llamado de atención mínimo por parte de la Gerencia General. Incluso, reportando el incidente, las respuestas, en algunos casos con risas, eran “él es así y no lo vamos a cambiar”. Estamos claros en que muchas personas no quieren cambiar, pero **si dentro del plan estratégico de una empresa está el cambio organizacional, aquellas personas que se opongan a los cambios son las deberán ser cambiadas.**



Y es que cambio, organización, bienestar y felicidad, gestión de talento y desarrollo organizacional son conceptos que suenan muy bien y muchas empresas, sean nacionales o multinacionales, grandes o Pyme desearían manejarlos. Pero, lo cierto es que muy pocas realmente entienden el nivel de responsabilidad que esto conlleva y que el primero que debe estar seguro de que es algo que efectivamente se desea poner en marcha es el gerente general, presidente o ceo de una organización. Notemos que hablo de organizaciones y no de empresas, puesto que todos estos conceptos son extensibles a cualquier tipo de organización que involucre interacción y subordinación entre personas, lo cual incluye también a ONG y al Estado.

Muchas veces, incluso sin saberlo, la cabeza de la organización es el principal opositor a que los cambios positivos ocurran. No porque se vea afectado económica y operativamente, sino porque se afecta su ego y debe desprenderse del manejo caprichoso al que está acostumbrado. Por lo tanto, es imperativo que la alta gerencia tenga total claridad de los resultados que desea obtener y si está o no está lista para asumir estos procesos y sus consecuencias. Si no lo está, mejor no buscar estos cambios.

Y es esta la principal razón de escribir sobre el tema: llegué a organizaciones que buscaban un cambio y, sin embargo, no estaban preparadas para escuchar de forma sincera las cuestiones que de manera interna y externa debían modificar. Esto me llevó a afrontar muchos conflictos con mis antiguos jefes y conmigo mismo. Nadie sabe, hasta que llega al puesto, toda la información que como profesional un gerente debe manejar, ni todas las acciones que debe ejecutar, incluso, en contra de su voluntad. Muchas de estas acciones y decisiones afectan la vida de personas que diariamente se levantan a trabajar. La mayoría ignora toda la complicada red de conflictos y situaciones con las que sus jefes tienen que lidiar constantemente.

En estas circunstancias, cuando no hay oído que escuche propuestas de mejora, solo quedan dos opciones dentro de una organización: perder los valores que se tienen y ejecutar acciones incluso en contra de la ley que afectan a personas inocentes, o mantener siempre la honestidad y la integridad.

## LO QUE CALLA UN GERENTE

### CUANDO NO TIENES LOS VALORES CORRECTOS

“Por favor pase a la oficina de recursos humanos” es una de las frases que la mayoría de los empleados, sin importar el tiempo que tenga dentro de una organización, teme escuchar. Sin importar la razón, el solo hecho de ser llamado a ese departamento puede generar cierto nivel de estrés. Pero ¿qué pasa si a ti, que eres la persona que recibe al personal para, en algunos casos, realizar despidos, te llama la Gerencia General porque desea “hablar contigo”? Los que tenemos alguna experiencia en estos temas y que por razones alusivas al puesto hemos aprendido a leer el lenguaje corporal, el tono de voz de las personas, el estado del entorno y el momento que están atravesando las empresas, sabemos perfectamente cuando ha llegado ese momento. Realmente es una situación que inquieta, pero que hay que asumir con total responsabilidad y profesionalismo.

Como la mayoría sabemos, salvo casos puntuales, los despidos se realizan los viernes y, preferiblemente, el día de pago. Y fue precisamente así cuando Ron, vicepresidente recién promovido al cargo y superior al que yo reportaba, me pidió que subiera a la Gerencia General porque necesitaba conversar conmigo. Este libro no trata de los personajes sino de las situaciones dentro de las organizaciones, y por esta razón, en esta ocasión no entrare en detalles sobre Ron. Llamarme a la Gerencia General era notablemente inquietante para él, sobre todo porque era nuevo en el puesto y, a pesar de ser una persona con unos valores éticos y personales muy fuertes, le era difícil liderar un equipo de alto nivel. Su inexperiencia hablaba, sin decir una palabra, de lo que estaba sucediendo: era tanto

su nerviosismo que no podía ejecutar el despido por sí solo, tenía que estar acompañado de alguien con más carácter, más experiencia y muchos menos valores; irónicamente, la persona que me había traído a esta empresa inicialmente (y a quien realmente terminé de conocer mucho después), Lotso.

Lotso decidió que yo era la persona más indicada para el cargo de director de Recursos Humanos. Venían de tener, en cinco años, cuatro personas a la cabeza del departamento -realmente demasiadas si pensamos en el nivel de la compañía-. Una de estas había sido hasta el mismo Lotso, que fue promovido al poco tiempo. Su reemplazo inmediato, mi predecesor, había renunciado por “motivos personales”, frase comúnmente usada cuando nos cansamos de una organización y no queremos expresar claramente nuestra inconformidad. Las tres personas que estuvieron antes de Lotso en el puesto fueron colocadas en otras áreas, pues, según sus palabras “no funcionaron en el puesto” y, para no despedirlas, fueron colocadas en posiciones “algo menos estratégicas”. Por lo tanto, para mí era un privilegio que la única persona que había tenido éxito en el cargo de director y a la cual habían promovido por su buen desempeño me hubiera tomado en cuenta y creído capaz para darle continuidad a su buen trabajo.

La reunión con Ron y Lotso no duro mucho, quizás porque yo mismo soy de hechos más que de palabras y prefiero ir directo a la ejecución, sobre todo si ya hay una decisión tomada. Creo que, proporcionalmente, lo más largo fue mi silencio luego de escuchar las razones por las cuales me estaban despidiendo de una de las empresas más importantes del país de la boca de una persona que tal vez no entendía lo que ocurría a su alrededor.

“Tus valores no están alineados a los nuestros” me dijo Ron. Esa era una frase que jamás pensé que iba a escuchar en la vida dirigida hacia mí. Tanto así que me hizo sentir como un delincuente, como aquellos trabajadores que en algún momento despedí por robo, supuesto narcotráfico, portar armas o falsificar documentos. Sin embargo, asumí parte de la responsabilidad, después de todo ya tenía algunas semanas buscando un nuevo trabajo.

El motivo del despido fue justamente ese: la propuesta formal de trabajo por parte de una nueva empresa me había llegado por error al correo electrónico de la empresa para la que estaba trabajando y no a la personal como debería ser. Este tipo de incidente causa malestar en cualquier empresa del mundo y a eso yo lo entendía perfectamente, pero lo que no entendía era por qué, más que hablarme de valores no les interesaba saber por qué el principal responsable de todas las áreas de Recursos Humanos habían decidido iniciar su búsqueda de empleo en otra empresa. De todas formas, no importaba ya, ambas partes habíamos tomado la decisión de no mantener la relación laboral. Seguramente, de haberme pedido una explicación, se las hubiera dado; por mí habría expuesto no solo ante dos vicepresidentes, sino también ante la Gerencia General. Precisamente esa forma de ser que tengo, recordé conduciendo de regreso a casa, tan sincera y directa al momento de decir las cosas, fue la que aceleró el proceso de mi salida.



## MI PRIMER LLAMADO DE ATENCIÓN

Una buena autoestima es un sentimiento que todas las personas deberían tener, y hablo de aquellos con problemas de depresión, inseguridad, ansiedad, etc. Pero, también, todos conocemos a ese tipo medio bonachón que quiere ayudar a todos y dice tener un don especial con las mujeres, aunque todos a su alrededor saben que no es más que demasiada autoestima.

Vinicio, era ese tipo que, además de tener lo antes descrito, dedicaba unas dos horas de gimnasio todos los días, tenía un cargo de supervisor con salario de jefe y la libertad de ingresar a todos los departamentos de la empresa. Vinicio era de esos que piensan que tener pareja atrae más al sexo opuesto. Hacía alarde de esto pues estaba casado y tenía más de una hija: la primera con la mujer con la que vivía y la segunda con una chica de mi equipo de trabajo directo. Lana estaba embarazada cuando llegué a la empresa y se la veía muy feliz con su situación: claro, la próxima llegada de un hijo es alegría para cualquier madre. Lo que yo no alcanzaba a entender era si eso también aplicaba para una madre soltera que ya tenía otra hija de un ex compañero de trabajo. ¿Se sentía igual de contenta estando embarazada de otro compañero de trabajo de su misma área? Porque, en efecto, Vinicio también me reportaba indirectamente, lo cual lo convertía en parte del equipo y compañero. Esto, de todos modos, era algo que no me preocupaba en aquel momento, pues, como dije, no tenía idea al llegar a la empresa de quién era el padre de la criatura. Lo que sí tenía claro era que yo debía apoyar a Lana, madre soltera, por ser de mi equipo de trabajo y lo hacía con mucho gusto.

Mis preocupaciones comenzaron luego de tener una conversación con una de las practicantes de una universidad local en la que me manifestó su incomodidad a raíz de algunas invitaciones e insinuaciones por parte de un supervisor que la ponían muy nerviosa. Ella, notablemente asustada al narrarlo, me contaba cómo, a través de llamadas y mensajes inapropiados, la situación se había vuelto insostenible. Pude ver yo aquellos mensajes y noté un nombre que ya me hacía ruido desde hacía unas semanas: Vinicio. Aunque mis valores no eran los correctos, como comentarían mis jefes algún tiempo después, debía evitar que eso siguiera ocurriendo.

Lamentablemente, lo único que hizo mi investigación fue confirmar lo que la estudiante ya me había informado y mostrado que era cierto. Vinicio tenía antecedentes de haber salido con al menos cinco mujeres más dentro de la empresa, entre esas se encontraba una asistente de Gerencia que podría sin ningún problema haber sido su madre, una estudiante de la universidad, dos chicas del área de operaciones y, por supuesto, Lana, que fue la única que no pudo borrar las huellas de ese amor... Desde ya que Lana era igual de responsable que Vinicio en esta situación, pero lo que me inquietaba personalmente era saber cómo había permitido la empresa que este tema de Vinicio fuera tan lejos.

En mi experiencia sobre estos temas dentro de la empresa se ha seguido la premisa “si no tienes ningún impacto, es mejor no tocarlos”, es decir, si no te afecta directamente, mejor no involucrarse y, en este caso en particular, si la Gerencia General no lo percibía como relevante a pesar de tanta gente tuviera conocimiento, no iba yo a buscarme un problema por esto. Pero luego del parto y ver a Lana con la niña en brazos recordé que todo tiene un límite y que ni Lana ni yo teníamos que tolerar transgresiones. Luego del incidente con la estudiante, le pedí a la gerente del área de Vinicio que lo mantuviera alejado de las estudiantes y de cualquier otra chica de mi equipo de trabajo y que,



además, conversara con él sobre su forma de comportarse. Luego de levantar el pedido, la situación pareció mejorar hasta que comencé a notar cierta división dentro de mi equipo de trabajo directo. Pensé que podía resolverlo con algunas actividades grupales de trabajo en equipo, las cuales terminarían una reunión en la casa de alguna de las compañeras.

En esta reunión se apareció Vinicio con la excusa de ver a su hija pues Lana había asistido con ella. Luego de un rato, sin más, Vinicio era parte de la actividad. En mis gestiones me gusta observar callado y apartadamente para ver cómo todos interactúan antes de emitir cualquier juicio, pues de esta forma puedes obtener mucha más información que preguntando directamente, ya que te expones a que no te den la información completa o que omitan parte de ella. Lo que mis ojos observaban era, para mí, una falta total de respeto y de valores no solo para con Lana, sino para el resto de los compañeros de trabajo. Vinicio reiteradamente, al descuido de Lana, trataba de insinuarle a una compañera presente en la reunión, tal fue así que incluso trató de besarla casi forzosamente. Fue allí donde intervine.

La situación que la empresa inicialmente había dejado pasar, tal vez por no verlo como algo relevante, se había convertido en algo insostenible que rozaba el acoso sexual. Y esto pasaba no solo con personas que laboraban en la empresa, sino también con estudiantes. Me costaba entender por qué no se había resuelto el problema desde el primer momento en que se vio la actitud de Vinicio: ahora estaba fuera de control y yo tenía que solucionarlo.

El lunes a primera hora pedí reunirme con Ron para hablar del tema, ya que, aunque el área de trabajo de Vinicio estaba dentro de mi

responsabilidad, no se me permitía despedir a nadie sin autorización. Esto no me preocupó al inicio, pues prefiero siempre, antes que despedir personal, esforzarme en desarrollarlo y hacerlo crecer para que supere sus trabas. Tener miles de empleados te expone a escenarios de todo tipo porque cada una de estas personas es criada de manera distinta y tiene problemas diferentes y cada una de ellas los traerá a tu organización. Algunas personas te impactan positivamente, pero otras de manera negativa y uno tiene que gestionarlas correctamente si se quiere lograr la tranquilidad de la organización. En este caso, el comportamiento de Vinicio, que había mantenido durante años, estaba fuera de control y estaba afectando a un departamento completo. Los casos de acoso sexual son muy difíciles de probar dentro de una empresa, pero cuando tienes situaciones tan obvias, testigos oculares, chats y hasta videos tomados en el mismo día de la reunión, el despido se facilita. Además, para resguardar la imagen de la empresa lo más sensato era pedir la renuncia de esta persona que para mayor preocupación, tenía un nivel jerárquico medio dentro de la organización. La Gerencia General acordó darme una respuesta sobre el tema al día siguiente.

Mejor hubiera sido no recibir respuesta. Al día siguiente me visitó Lotso para cuestionarme en un tono molesto por entrar en temas que ya antes él había decidido no tocar. Alegaba que Vinicio era un empleado con más de 20 años en la empresa y que no iban a despedir a un empleado tan antiguo por un tema que realmente no afectaba a la empresa. La toma de esta posición por parte de una persona que hasta ese momento para mí era digna de todo mi respeto, me dejó muy confundido; no entendía si era una postura personal o era la de la empresa. Claro que afectaba a la empresa: el nombre y la reputación de esta estaban en juego y, además, el clima negativo que se fomentaba y multiplicaba dentro de los equipos y trabajadores, principalmente en las damas.

Decidí engavetar la situación y pasar la página, pero mantenerme vigilante de la situación: dentro pronto entrarían menores de edad en la organización a realizar sus prácticas de bachiller.

## ¿EMPRESA FAMILIAR?

Como parte de mi inducción de las primeras semanas con Lotso recibí la advertencia de que la empresa era lo que él llamaba una “empresa familiar”. Esto me resultó algo extraño, pues la empresa pertenecía a un holding sumamente grande con presencia mundial. Por lo tanto, me sentí con el deber de preguntar a qué se refería. “En esta empresa trabajan muchas personas emparentadas familiarmente”, me dijo. En efecto, así era: con el paso del tiempo supe que las únicas personas con parentesco no eran solo Lana y Vinicio, sino aproximadamente el 55% de los trabajadores de toda la empresa. Tan solo dentro de mi equipo, salvo por mí, todos tenían al menos un familiar dentro de la empresa, algunos incluso dentro del mismo departamento. A esa cifra la obtuve investigando en mi primer año en la empresa. Como buen adicto a las estadísticas e indicadores no podía hacer menos, pero admito que me cansé luego del año pues, cuando lograba controlar el ingreso de familiares, los que estaban dentro de la empresa se emparentaban, hecho que no me permitía tener una información precisa sobre este tema. Tuve, por lo tanto, que aprender a lidiar con ello; al fin y al cabo, entendía que no afectaba la normal operación de la empresa.

Definir una política para uniones sentimentales dentro de las organizaciones todavía es un desafío para muchas empresas porque puede representar la pérdida de personal que aporta mucho conocimiento y experiencia a la empresa, pero no definirla también abre la puerta a un número de situaciones que va desde un mal clima laboral hasta un condicionamiento de decisiones. Con esto me refiero a no poder tomar una decisión respecto a una de las personas pues no sabes cómo reaccionará su pareja o familiar. También, puede llegar al robo organizado dentro de la empresa, lo cual me ha tocado vivir.

En mi experiencia, no definir una política clara no es una práctica sana, pero cada empresa es diferente y debe ser resuelto según su necesidad por el gerente general. Ya estando dentro de la organización, me tocaba a mí asumir la decisión a pesar de saber que me traería situaciones muy difíciles en adelante...

## EL CENTRO DE LA OPERACIÓN Y DE LOS PROBLEMAS

En todas las empresas existe un departamento que es el *Core Business* o área principal de la empresa. Este puede cambiar dependiendo del rubro del negocio, en esos casos, demás áreas como la de Recursos Humanos son de soporte o *back office*. Por lo tanto, se esfuerza por solventar los inconvenientes que puedan surgir y afecten la continuidad del negocio, por ejemplo, aquellos casos en los que no se escuchan las recomendaciones que inicialmente damos.

Como líder responsable del pago de las bonificaciones de los trabajadores de cada área es importante revisar que los pagos se estén realizando correctamente, más aún cuando tienes personas autorizando pagos a familiares o recibéndolos de estos. Hasta ese momento, la única tarea que se realizaba en recursos humanos era la de autorizar los pagos que se solicitaban y no de fiscalizar, como debía ser. Por lo tanto, estaba prácticamente seguro de que, cuando revisara en detalle el pago de esas bonificaciones, encontraría inconsistencias lo que seguramente me traería problemas.

Efectivamente así fue. Pero, por otro lado, también se encontraban las quejas sobre los abusos con los horarios. Al trabajar todos los días del año en turnos rotativos se entendía que los fines de semana seguramente deberían trabajarse, sin embargo, para no todos los trabajadores del área era igual: mientras algunos tenían hasta dos años sin un fin de semana libre, existía un grupo exclusivo de trabajadores que mantenían más de la mitad de los fines de semana del año libres, incluso los días feriados. Esto mantenía periódicamente a un grupo de trabajadores en mi oficina quejándose sumado a otro grupo muy pequeño de chicas que se quejaban de un tema que ya

había ventilado y sobre el que no quería recibir mi segundo llamado de atención.

La mala distribución de los horarios fue un tema que logré mejorar muchísimo con la ayuda del sindicato, sí, el mismo sindicato que en muchas empresas es criticado. En más de una ocasión en mi vida profesional, y no solo en esta empresa, los sindicatos fueron mi apoyo para poder implementar proyectos de mejoras. Pero en los pagos de bonificaciones no podrían ayudarme...

Las bonificaciones se pagaban sobre la base de la producción grupal, el único requisito era cumplir con el indicador de productividad definido. Pero resultó que, al comparar las jornadas laborales y las asignaciones de trabajo con los pagos, encontré que trabajadores que durante todas las horas del mes alcanzaban la productividad solicitada cobraban lo mismo que algunos trabajadores que realizaban esta función únicamente cuatro horas al mes, pues el resto del tiempo tenían funciones diferentes que no aplicaban para obtener bonificación. Evidentemente, se estaba favoreciendo a un grupo de trabajadores con un bono que no merecían y, casualmente, ese grupo coincidía con aquellas personas que también se beneficiaban con la mayoría de los fines de semana libres.

En todas las empresas en las que trabajé como gerente siempre resolví cualquier situación directamente con mis pares; informaba a mi superior recién cuando tenía una respuesta y solución, únicamente en los casos en los que no había consenso con algún compañero involucraba a mi superior, pues para mí, no hacerlo de esta forma implicaba “delegar hacia arriba”. Eso fue lo que sucedió cuando me reuní con el gerente del área desde la que se solicitaba el pago de las

bonificaciones. Le pedí una explicación sobre la particular forma de asignación de estos bonos y su respuesta no me sorprendió en absoluto: “Toda la vida he pagado mis bonos así y no puedes venir a cambiar mi forma de pago”. Estaba claro que en su mente los bonos los pagaba él y no la empresa. No entendía que el plan de compensación estaba definido por la organización y no por su persona, así que, viendo que no podíamos llegar a un acuerdo decidí hacer lo correcto a mi juicio y reportar la situación a nuestro superior.

La respuesta fue muy similar a la del caso de Vinicio, solo que ahora la persona en cuestión tenía más influencia: se trataba de un gerente con muchos años en la empresa, cuya operación era parte del *Core Business* y no era Recursos Humanos quien podía, según ellos, decirle a este señor cómo manejar a ese departamento que durante muchos años había gestionado. Sin embargo, este no era un tema de intromisión en su operación, simplemente consistía en corregir una mala práctica dentro de un sistema de bonificación injusto que afectaba el clima del área. Por lo tanto, al igual que en otras ocasiones, no pasó nada, nada cambió.



## IDENTIDAD PERDIDA

Como profesionales, una de las situaciones que más nos puede incomodar es que invadan nuestra área de responsabilidad o, como popularmente decimos, “se metan en nuestro trabajo”.

George había sido recomendado al presidente de la empresa por el cliente más importante y, como sabemos, difícilmente se ignora esa sugerencia. A George se le dio, gracias a esa recomendación, el liderazgo de una de las áreas de mayor responsabilidad de la empresa. A esa posición y a la mía eran a las únicas que los gerentes de las áreas reportaban.

A las reuniones de Gerencia, George asistía solo sin su equipo de gerentes, pues él era de la filosofía que, al ser responsable de todas las áreas, no necesitaba tener gente con él. Yo, menos optimista que la de George, asistía con todo mi equipo gerencial, pues, primero, creía que mi equipo debía estar informado de primera mano de la situación de la empresa y de cómo se desenvolvían las operaciones. Y, segundo, en caso de que la reunión requiriera algún aporte o información, la tendría de acceso inmediato con mi equipo presente. Tercero, participar activamente en este tipo de reuniones suponía un aporte a su crecimiento profesional que para mí era relevante en su desarrollo. Pero, seguramente esto se debía a que yo tenía una mentalidad orientada al recurso humano y creía en esos procesos.

En aquel tiempo, Lotso era mi jefe directo y estaba de acuerdo con el manejo que yo hacía de mi equipo de trabajo. Nos reuníamos periódicamente en grupo, además de individualmente, para dar

seguimiento a nuestros temas del día a día y los nuevos proyectos, solo teníamos necesidad de informar a mi jefe los avances de ellos.

Con el paso del tiempo mi departamento comenzó a tener algunas diferencias con el departamento de George producto de la independencia que él había solicitado para su área. Los procesos de reclutamiento, inducción, promoción y entrenamiento del personal a su cargo eran totalmente independientes en contenido, tiempos y otros detalles de los que yo realizaba y, además, eran ejecutados por el mismo. Incluso, las prácticas y pasantías fueron eliminadas de ese departamento por pedido de él.

Como ya me había enseñado la experiencia de casos anteriores, decidí no meterme en ese tema hasta que la situación se saliera de control como, en efecto, pasaría. Los procesos de reclutamiento omitían el filtro de seguridad, las inducciones no incluían la parte de seguridad industrial y las promociones eran muy selectivas y desatendían consideraciones de equidad de género. Como era de esperarse, me tocó intervenir una cuando las alarmas se encendieron y se quiso responsabilizar a mi área por ello.

Con la anuencia y apoyo de Lotso pude retomar y ordenar estos procesos, sin embargo, no pasó mucho tiempo hasta que George visitara mi oficina con un documento que incluía numerosas mejoras de procesos para el área de Recursos Humanos, las cuales incluían un nuevo proyecto en el que él sería mi asesor principal. Siempre he agradecido la retroalimentación y las sugerencias de cualquier persona para mejorar en lo personal y en lo profesional, pero en este caso, el planteamiento de George estaba más enfocado en dirigir mi departamento que en potenciar mis habilidades. No importaba que su

formación hubiera sido en las mejores universidades del mundo y que trabajara en una de las empresas más grandes del planeta, yo no se lo iba a permitir. Y no se trataba de que hubiera afectado mi orgullo; al fin y al cabo, alguien con esa hoja de vida seguramente tendría mucho que aportarme como profesional, el problema estaba en que George ya había demostrado claramente que no tenía el conocimiento, tal vez ni la capacidad, de encargarse correctamente de los temas que tenían relativos a la gente y el personal.

Conversé con Lotso sobre el tema y logré captar su atención y apoyo para desenredar la situación: yo no quería que mi negativa a las sugerencias de George me ocasionaran inconvenientes. Lotso me secundaría, más que por estar de acuerdo conmigo en que George se había entrometido en mi área de trabajo, por el hecho de que el departamento bajo la responsabilidad de George comenzaba a tener grandes problemas, no solo con la gente, sino en los procesos, lo cual estaba afectando significativamente la operación de la empresa. Esto había llegado a tal punto que se tuvo que reestructurar su departamento, reasignar funciones y cambiar el personal a otros puestos para que cubrieran más de una posición. Lotso estaba de acuerdo en que George se había convertido en una complicación dentro de la organización, pero no era su responsabilidad la contratación o el despido de George. De todos modos, sí nos tocaba resolver todos los problemas que él causaba con su manejo descuidado. Para George, todo lo que él desencadenaba no era un problema mayor, puesto que, al fin y al cabo, él había venido a la empresa muy bien recomendado y que no tenía nada que temer.

## ¿PARA QUIÉN ES EL BENEFICIO?

Durante toda mi vida como trabajador me ha tocado estar en diversos escenarios laborales: he pasado por ser operativo, dedicarme a ventas, ser administrativo y así hasta llegar a la dirección. Todo esto en diferentes empresas, tanto familiares como multinacionales de escala global. Y algo que noté que todas tienen en común es que muchos de los proveedores externos y tercerizados que tienen son empresas creadas por los mismos gerentes que formaron o forman parte de la empresa.

Para mí, existe un conflicto de intereses si el gerente trabaja y además lucra como proveedor. Pero, es necesario precisar que, por un lado, es muy común tercerizar tareas operativas, e incluso administrativas en las empresas. Los centros de contactos o *call centers* son una muestra de esto, sin embargo, esto no se limita a servicio al cliente, los vendedores, las planillas, el aseo, el mantenimiento, la contabilidad y hasta todo el personal, son posibles hoy en día, de sub contratar por medio de un tercero.

La figura de la subcontratación u *outsourcing* puede variar según la ley de cada país, pero, en general, se hace con el objetivo estratégico de ahorrar costos en manejo de personal y pago de impuestos, evitar conflictos laborales y aprovechar el conocimiento o *know how* de otro en favor de la empresa. No necesariamente el *outsourcing* implica un ahorro, aunque puede serlo –y convertirse en aún una mejor decisión–; lo importante es tener la certeza que de esa tarea que terceriza es requerida para que el funcionamiento de la empresa sea constante y eficiente y esté bien llevada y controlada.

Por esto mismo, quién mejor que un ex empleado que conoce la empresa, sus objetivos y sus necesidades para ofrecer un servicio como proveedor externo. Es más rentable establecer una relación gana-ganar entre la empresa y este ex trabajador que iniciar un proceso de búsqueda de nuevos candidatos y soportar una curva de aprendizaje que tal vez nunca termine, sobre todo cuando son funciones muy técnicas o específicas. Recordemos que, al igual que con los trabajadores, si un proveedor no funciona se debe cambiar inmediatamente antes de que impacte en la continuidad del negocio.

Sin embargo, lejos de este escenario se encuentra la situación de un ejecutivo que ofrece los servicios de una empresa de la que es dueño a la empresa para la cual trabaja. Esto crea un conflicto de intereses, sobre todo si no es eficiente o no representa ahorro, por razones obvias. Este mismo tipo de gestión es la que le criticamos a los gobiernos cuando sus miembros actúan de una manera en la que se benefician de una posición de privilegio para lucrar doblemente. Ahora, esto no debe realmente extrañarnos; ya estamos claros con de dónde salen los gobernantes. En mi caso particular, al encontrarme con esta situación en la empresa sentí la necesidad de, al menos, entenderlo mejor, pues, seguramente, mis valores no eran correctos y no entendía el beneficio estratégico que representaba esta situación para todos.

En la mayoría de los reglamentos internos de las empresas se prohíbe a los trabajadores realizar colectas o ventas de cualquier tipo dentro de la empresa, salvo previa autorización de la Gerencia. Seguramente no autorizaríamos vender agua dentro de la empresa a un trabajador con la excusa de necesitar un mayor ingreso. Sin embargo, estas fueron las justificaciones que me dieron para uno de estos casos en la empresa:

- El proveedor del servicio no es el empleado, sino la esposa del trabajador.

Como todo buen conocedor de las leyes, al menos laborales, entendía que esto ya pasaba por un tema de sentido común y ética, pero como la ley se presta a la interpretación y mis valores no eran los correctos, no había ningún problema.

- El servicio prestado es un beneficio para los trabajadores no para la empresa.

Esto era correcto, pero precisamente eran los trabajadores los que se quejaban del mal servicio y la mala calidad del producto.

- El proveedor se auto gestiona y es independiente.

La independencia no se hacía tan evidente cuando yo tenía que firmar los pagos de los gastos operativos en los que incurría el proveedor con la excusa de que eran un beneficio para los empleados.

- El precio del beneficio es competitivo.

Yo había logrado que proveedores con mayor experiencia y calidad comprobada ofrecieran un precio incluso menor y sin proporcionar gastos en costos operativos. Pero, la empresa afirmaba que no era viable un cambio pues “más vale malo conocido que bueno por conocer”.

Esta lucha por mejorar el proveedor de ese beneficio para los empleados la compartía conmigo Lotso pues estábamos alineados en la búsqueda de eficiencia administrativa, sin embargo, como ya

habíamos logrado ahorros importantes en otras áreas decidimos no insistir en el tema, pues había otro ejecutivo en el medio y “a esa olla no la íbamos a revolver”: estaba claro para quién, en realidad, era el beneficio.

## EL PODER DESENMASCARA

Lotso y yo habíamos hecho una muy buena mancuerna, alineamos procesos, redujimos gastos notablemente y, producto de los buenos resultados, Lotso fue promovido como segundo hombre al mando dentro de la organización, a VP. Esa posición había quedado vacante días atrás a razón de otra promoción a nivel ejecutivo. Esto había generado mucha incertidumbre, pues uno de los temores dentro del *staff* de gerentes era que George, al estar muy bien recomendado, fuera promovido a la posición que Lotso dejaba vacante, pues se entendía que era el reemplazo natural. Afortunadamente, los malos resultados que había tenido George hasta ese momento lo acompañaron y grata fue la noticia al saber que la persona que ocuparía el cargo sería quien me había sometido a un proceso de reclutamiento tiempo antes, quien depositó su confianza en mí y con quien tenía muy buenos resultados trabajando juntos, Ron.

A pesar de algunas diferencias antes descritas, había muchos puntos de mejora para la empresa en los que siempre concordábamos Lotso y yo, pero sabíamos que sin el poder necesario no podríamos implementar nada de lo planeado. Ahora, con la promoción de él, mi jefe, las cosas mejorarían, después de todo ahora George reportaría directamente a Lotso, algo que, según él, era necesario para poder organizar las cosas y mejorarlas dentro de la empresa.

Yo, por mi parte, tenía ahora como jefe a Ron, una excelente persona con una experiencia corporativa limitada, pero con más tiempo dentro de la organización que George. Ron venía desempeñando buen trabajo por lo que era razonable aquel movimiento. Creo que yo mismo



hubiera tomado la misma decisión, incluso sin conocer personalmente al que ahora sería mi nuevo jefe.

Las semanas siguientes pasaron sin nada fuera de lo ordinario y ya comenzaba sentirse una paz habitual. George había tomado la decisión de trabajar algunos días desde su casa y, cuando venía, llegaba tarde o se iba temprano, lo cual aligeraba el estrés de sus equipos de trabajo y el mal ambiente. Al poco tiempo, esta laxitud con los horarios de George comenzó a incomodar a la Gerencia General, que me cuestionó sobre el tema. Yo, responsablemente pregunté a George si había habido algún cambio en sus condiciones de trabajo, pues no estaba cumpliendo con sus horarios. Su respuesta fue que él había llegado a un acuerdo con su nuevo jefe directo para tener un horario de trabajo más cómodo, por lo que procedí a informar a la Gerencia General, pero indicando que eso era lo que él había argumentado pero que a esta información no había validado con Lotso.

Ciertamente había cometido un error. Siempre suelo mantener muy buena comunicación con mi superior, incluso, como dije antes, los problemas o situaciones trato de llevarlas a mis jefes resueltas o con posibles soluciones antes que como solo un planteo. Este tipo de comunicaciones, en algunos casos es confidencial y no debe salir a otras esferas, aunque afuera estén personas muy allegadas. Por lo tanto, aunque mi relación con Lotso había sido relativamente buena, no implicaba que necesariamente le informara todo de la misma manera que lo hacía cuando era mi jefe directo. A mi juicio, esto fue algo que Lotso nunca pudo entender. Sin embargo, admito que debí informar de inmediato a Lotso sobre el cuestionamiento del gerente general, pero al recibir el cuestionamiento en un pasillo y estando Lotso de viaje, no tuve mucho margen de maniobra para proceder a informar. Además, yo estaba seguro que el incumplimiento del horario

de trabajo de George era una situación totalmente arbitraria como en ocasiones anteriores. Solo Ron estaba al tanto de lo que había ocurrido con respecto a George.

George corrigió su horario de trabajo, pero desde ese momento retomó la conducta de entrometerse en los temas de Recursos Humanos y la cual Lotso había criticado. Por lo tanto, en esta ocasión, más que mediar y conversarlo con mi par como normalmente manejaba estas cuestiones, me fui directamente donde su superior; al fin y al cabo, esta conducta le era molesta a Lotso y siempre estuvo de acuerdo en corregirla. De hecho, cuando comenzaron los problemas con George en aquel entonces, Lotso no podía corregir esta situación y muchas otras pues no tenía el nivel de autoridad ni responsabilidad que ahora sí poseía estando en una posición mucho más favorable.

Mi mentalidad siempre positiva me llevó a pensar por un tiempo que estos temas se solucionarían o solventarían de alguna manera, sin embargo, la instrucción de Lotso fue que aceptara las sugerencias de buena forma, que esto no me afectaba en nada y que le siguiera brindando el apoyo de siempre. Esto puede sonar bien, pero cuando tienes a un gerente de área realizando procesos de RRHH de forma independiente, incumpliendo los procedimientos definidos u omitiendo normas de seguridad para contratar gente a su gusto, efectivamente no solo me afectaba a mí, sino también a la empresa para la cual trabajo. Despidos mal manejados y conflictos dentro de su departamento que llevaron hasta a amenazas de agresión entre compañeros de trabajo del mismo departamento, entre otras cosas, fueron las situaciones que en ese tiempo me impactaban, pues era yo quien tenía que resolverlas. Todo esto con la constante anuencia de Lotso y de Ron, que solo se limitaban a decirme que conversara con él para buscar puntos de mejora.

Con el tiempo, Lotso comenzó a reunirse con mi equipo de trabajo sin informarme y a asignar tareas sin consultar ni a Ron ni a mí, lo que me daba un indicio certero de que nuestra relación se había deteriorado. Decidí disponerme a conversar con él sobre esa situación, lo cité más de una ocasión en mi oficina y en la de Gerencia General, pero nunca aceptó las invitaciones y llamados que le hice. Tuve que aprovechar una actividad en la que coincidimos en una sala de juntas para preguntarle por qué había adoptado esa forma de manejar mi departamento sabiendo que no tenía injerencia directa en él. Lotso se limitó a decirme que, si yo no estaba dispuesto a informarle sobre todo lo que pasara en mi departamento, él, teniendo el cargo que ocupaba, no tenía por qué hacerlo y que sus acciones eran producto de decisiones ejecutivas que no tenía por qué informarme.

Nunca quiso entender que al estar bajo otra estructura (Ron era su par), no tenía yo que reportarle directamente a él. Ciertamente que él era el segundo al mando luego del gerente general, pero debía existir un nivel de respeto de mi parte hacia Ron, Ron había sido designado por la Gerencia General y no por Lotso como mi jefe. Luego de esta conversación entendí que la persona que había conocido al ingresar a la organización había cambiado por completo, pues antes de terminar la reunión dejó claro que el cargo que tenía le daba todo el derecho de tomar las decisiones que él creía conveniente para la empresa. Lo que me decía no era del todo correcto, pues en ninguna empresa puede, por ejemplo, el director de Operaciones tomar decisiones dentro del departamento de Contabilidad. El nivel jerárquico permite cierto alcance en la toma de decisiones, pero dentro de tu área de responsabilidad, no en otra área o división. Únicamente el gerente general, y consultando, tiene la potestad de tomar las decisiones dentro de un departamento que es de total responsabilidad del gerente de esa área.



## LAS PROMOCIONES NO SON CASUALIDAD

Al llegar como responsable de un departamento es importante hacer un inventario de talentos. Esto es revisar el conocimiento, capacidad y experiencia con la que cuenta tu equipo de trabajo; a la actitud se la valida en una línea de tiempo más larga. Eso fue lo primero que hice al llegar a mi cargo y encontré a dos damas que habían sido promovidas a mandos medios justo antes de mi contratación sin ningún tipo de conocimiento técnico, formación educativa o experiencia en el nuevo cargo al cual habían sido promovidas. Sin embargo, me enfoqué en su buena actitud y confié en mi experiencia para desarrollarlas según la necesidad de la organización.

Telma tenía una posición de la cual se espera mucho conocimiento técnico. Ella debía ser mi soporte ante algunas situaciones, pero, lamentablemente, su día laboral no era más que una lista de tareas que yo debía subsanar, pues, al no tener la formación ni conocimiento, delegaba constantemente hacia arriba. Mientras sucedía esto, y yo, a su vez, definía un plan de formación y desarrollo acorde a la necesidad actual de la empresa y de su perfil. Yo entendía que, al tener muchos años en la empresa, era un recurso valioso y tenía otro tipo de conocimiento que se debía aprovechar.

El segundo caso, Lissi, no tenía más justificación para su puesto que una buena actitud. Promover una persona recién llegada a la organización de un departamento a otro sin realizar ningún tipo de concurso interno, sin tomar en cuenta que dentro del departamento al cual moverás a esa persona hay gente con el deseo, tiempo, experiencia y formación suficiente para ser tomadas en cuenta para una promoción es una verdadera burla a cada uno de los integrantes

de esa área. Y más tomando en cuenta que a la posición nueva se le acreditaba un salario que casi triplicaba la media de ese departamento. En cualquier caso, cuando llegué yo el daño ya estaba hecho y tenía la responsabilidad de gestionarlo.

Me ocupé del desarrollo de Telma y Lissi y, al cabo de un año, ambas tuvieron un conocimiento más acorde con el puesto. Y aunque Telma no podía ser mi soporte, sí podía hacerse cargo de funciones para las que yo no disponía de tiempo. El caso de Lissi fue más complicado, pues me consultaba constantemente y tenía que llevarla de la mano, pero al menos podía asignarle tareas para las que no se requería conocimiento técnico, solo una buena actitud y eso sí que le sobraba. El gran problema radicaba en que, al tener un salario mucho más alto que el resto del equipo, no se justificaba que tuviera tan pocas responsabilidades. Aun así, logré que trabajara en equipo dentro del departamento. Pero, como nada dura para siempre, el cambio en la relación con Lotso y nuestras diferencias aparecieron, en esta oportunidad, creando situaciones incómodas que interrumpían la relativa paz. Telma y Lissi comenzaron a tener reuniones periódicas con Lotso sin informarme y cambiar instrucciones que les había dado, hasta en lo referente a su plan de formación. Esto sin dudas era notado por el resto del equipo y el ambiente de malestar que se había logrado controlar hacía unos pocos meses regresaba.

## INFORMACIÓN COMPLETA

Alicia era una muy buena compañera del equipo, tenía ya algunos años dentro de la organización y también tenía, como la mayoría de los empleados, familiares dentro de la empresa, pero ella era de ese tipo de personas que prefiere no quejarse ni decir nada para no meterse en problemas. Ella estaba más cómoda brillando con su trabajo que hablando del trabajo de los demás. Alicia era una persona que no había sido tomada en cuenta, pero era quien merecía el invento de posición que habían creado antes de mi llegada para Lissi. Al ver esta y muchas otras injusticias se había sincerado conmigo pues, según ella, yo era el único al que le interesaba corregir las cosas. Yo tenía claro que, si quería entender el porqué de la actitud de Telma y Lissi, Alicia podía ayudarme con la información que necesitaba.

Telma tenía muy arraigada la palabra lealtad y era su primer sentimiento hacia Lotso, pues él había sido quien la había promovido a un puesto en el que, además de mejorar salario, mejoraban considerablemente sus condiciones de trabajo. Esto no afectaba la relación de ella con el resto de mi equipo, pues la conocían y entendían que, teniendo veinte años en la empresa, por antigüedad algún mérito había. Lissi sí lo tenía más complicado: era vista como la intrusa y debía elegir entre esta lealtad a quien la había colocado inmerecidamente en esa posición y echarse de enemigo a todo el departamento o retirarse. Alicia no tenía problemas con Telma, pero Lissi había llegado a ese puesto con el único mérito, según yo, de ser familia de uno de los proveedores de la empresa y eso incomodaba al personal del departamento y, para mí, tenía mucho sentido ese malestar.

Evidentemente, para Lotso era importante no perder el control del área de Recursos Humanos, él entendía que manejando los ingresos de la gente a la empresa podía seguir colocando a quien quisiera donde quisiera. Pero, estando yo presente y reportándole a otra persona, perdía este control; sin embargo, con Telma y Lissi ahí y a sus órdenes, mantenía, al menos, el acceso a la información de lo que pasaba dentro del departamento.

Parte de la cultura de la empresa incluía que a las 5 pm todos los trabajadores de oficina terminaran sus labores, incluso siendo administrativos se retiraban en punto como si fuera una fábrica, pues el transporte para trasladarlos desde la empresa era puntual. Únicamente los gerentes nos quedábamos después de esta hora para terminar algún tema que por el trabajo del día a día hubiera quedado pendiente. En mi caso, generalmente eran reportes o la ejecución de despidos. Con el tiempo noté que los días que yo me quedaba hasta tarde, Lissi también lo hacía, pero me resultaba extraño porque no tenía pendientes que entregarme. Yo soy de los que piensa que, entre más descansé un trabajador, más eficiente puede ser, por lo que en más de una ocasión le pregunté por qué se quedaba hasta tarde. Su respuesta siempre fue la misma: que ella esperaba un familiar al que llevaría a casa en su carro, lo que para mí resultaba muy natural.

Al ser una empresa “familiar” tienes la oportunidad de conocer a los familiares de los trabajadores fuera de que trabajaran dentro de la empresa. Por eso tuve la oportunidad de conocer durante un evento empresarial a un familiar de Lissi, que muy cordialmente en una conversación me agradeció todo el apoyo que le estaba brindando a ella. También, y de forma muy sutil, me pidió que tratara de no dejarla trabajando hasta tan tarde, que ella lo hacía con mucho gusto pero que ella le había comentado que yo era de aprovechar las últimas horas del día para cerrar temas pendientes y que por eso



constantemente llegaba tarde a casa. La conversación me dejó muy confundido, pues la información no era correcta, algo estaba pasando y, por casualidad, yo había quedado involucrado.

Sobre esta cuestión Alicia no podía ayudarme, por lo tanto, tuve que investigar por mi cuenta. Durante los días siguientes, cada vez que me quedaba solo en la oficina apagaba todas las luces del pasillo del departamento con la estrategia de que, si alguien venía a buscar a Lissi y debía entrar hasta la oficina, tuviera que prender las luces para poder encontrarla. No fue larga la espera hasta descubrir algo muy particular.

A la semana siguiente, un día como otras pasadas las seis de la tarde, Lissi, que había estado esperando a una persona como habitualmente lo hacía, se retiró repentinamente sin despedirse. Según entender, lo hacía para revisar algún pendiente o, simplemente, para dirigirse al baño, pues su bolso seguía en su puesto. Estando el pasillo a oscuras y su bolso en donde lo había dejado escuché a una voz muy conocida decir en voz alta “¡Lissi, ya!”. Al no recibir respuesta, la persona que la llamaba se acercó más buscando la luz, pero al encontrarme de pie su asombro no lo dejó hablar. Entonces, le pregunté yo directamente: “Lotso, ¿buscas a alguien?”, “No, es que vi la luz prendida y vine a apagarla, recuerda que estamos en proceso de ahorro”. Su respuesta podría haber sido una buena excusa, pues en efecto estaba en marcha una campaña de ahorro y reciclaje que yo mismo había diseñado, sin embargo, por su expresión antes de entrar a la oficina tenía claro que estaba buscando a Lissi. Solo pasaron cinco minutos desde que Lotso salió del lugar cuando llegó Lissi, muy nerviosa, tomó su bolso, se despidió y se fue.

Yo ya sabía que él se reunía con Lissi a mis espaldas desde hacía ya algún tiempo, y que lo hiciera luego del horario de trabajo no me indicaba nada más que lo seguía haciéndolo. De todos modos, y solo

por las dudas, comencé a darle seguimiento al tema. Inicialmente salía de la oficina al final del día, me quedaba en el carro u otro departamento y volvía a mi oficina para confirmar quién se había quedado luego de la jornada normal de trabajo. La mayoría de las veces era la misma persona con la misma excusa. Pero, todo tuvo sentido al pedir los videos de seguridad de la cámara del pasillo de mi oficina, la misma cámara que Lotso había mandado a colocar cuando ya no se sentía tan cómodo conmigo. El nivel de responsabilidad de mi puesto me daba la autoridad para hacer esa solicitud y eso le jugó en su contra. Los videos lo confirmaban: Lissi se veía con Lotso algunas noches de la semana y si mantenían alguna relación adicional a lo laboral no lo pude confirmar, pero era claro que algo más que trabajo los mantenía unidos, pues como me había enterado, ni la familia de Lissi conocía la situación.

Con el paso del tiempo Lissi comenzó a tener beneficios que eran exclusivos de un gerente, sin estar siquiera a nivel de jefe. Todos estos fueron entregados de manera muy confidencial, de hecho, para cuando lo hube notado ya no tenía interés en hacer nada, pues ya había iniciado mi búsqueda de un nuevo empleo.

## LAS ORGANIZACIONES PUEDEN ACABARTE

Martin era un trabajador con más de veinte años de trabajo en la organización. Había ingresado a la empresa prácticamente al salir del colegio. Entró en un puesto muy operativo, pero con mucho esfuerzo y educación había logrado crecer y llegar, con el paso de los años, a una posición de gerencia que le apasionaba. Las conversaciones con Martin giraban en torno a su trabajo, no podía disimular la pasión que tenía por lo que hacía y, lo más importante, contagiaba de ese mismo entusiasmo a su equipo de trabajo. Él era, tal vez, el gerente con el que se sentía más cómodo y orgulloso un grupo laboral. Siempre positivo y con ganas de apoyar en cualquier actividad, era una persona con la que se podía conversar por horas. Martín visitaba mucho mi oficina para contarme sus proyectos y de los cursos que había realizado, lo que significaba para mí también un crecimiento, puesto que aprendía cosas. Martin tenía mucho conocimiento técnico sobre su área y el manejo que tenía con su equipo de trabajo obedecía más a su personalidad y calidad humana que a cualquier formación recibida sobre liderazgo. Pero, lo que fue crecimiento para algunos llegó ser desgracia para otros y Martin no quedó ileso.

Cuando se tiene dentro de una empresa un trabajador que no está desarrollando bien su trabajo, hace parte de la organización evaluar si la persona tiene la actitud correcta para merecer el reentrenamiento o *coaching* necesario que la encamine nuevamente. Sobre todo, esa reflexión vale la pena si se trata de un trabajador con mucha antigüedad y que siempre ha demostrado buena actitud y lealtad a la empresa. Este no resultó ser el caso de Martin según el grupo directivo de la empresa. Nunca se elevó el tema con Recursos Humanos, directamente se tomó la decisión de mover a Martin de su puesto hacia otro recién creado y que reportaba a otro gerente. En pocas palabras, para no despedirlo, se le bajó de posición y nivel.

En mi experiencia en otras organizaciones con las que trabajé (y porque me tocó hacer uso de este recurso) este tipo de procedimientos se implementaban con el objetivo de desanimar al trabajador para que renunciara voluntariamente, ya que el costo de la desvinculación resultaba demasiado alto para ser asumido por la empresa contratante.

Martin tenía claro que Recursos Humanos no tenía absolutamente nada que ver con la decisión, más bien se trataba de algo personal. Este fue uno de los cambios severos que tuve que gestionar, al ser Lotso promovido.

Las charlas con Martin en mi oficina ya no fueron de temas sobre sus anteriores funciones y cursos, sino de lo mal que se sentía. Estaba totalmente desanimado, pues haber trabajado por tantos años en un departamento y haber crecido junto con él no le permitían entender cómo la empresa lo había colocado en este nuevo lugar en donde prácticamente no tenía nada que gestionar. Sin gente a su cargo y con muy poco trabajo, Martín entró en una depresión que dio inicio a problemas de salud. Constantemente se lo veía desanimado y, en algunos casos, muy molesto: su jefe directo era de esas personas groseras que gritaban a sus trabajadores.

Martin siempre había sido un tipo muy saludable, pero comenzó a perder peso durante ese tiempo. Realmente hasta se veía mejor, más delgado, aunque por dentro la tristeza y el estrés laboral lo estaban consumiendo. “Ya no quiero ni venir a trabajar, pero esto es todo lo que conozco”, me dijo alguna vez. Y yo lo entendía perfectamente, había estado en esa situación de desánimo en más de una ocasión, la

única diferencia entre él y yo estaba en que yo nunca había dudado en irme de algún lugar en el que no me sintiera bien.

La antigua posición de Martin fue cubierta por otra persona con varios años en la empresa y menos conocimiento técnico sobre el área, pero eso sí: con mejores influencias que él. Y como toda persona que llega a una posición producto del señalamiento de un dedo y no de un proceso de crecimiento profesional, su introducción al equipo y sus funciones fueron un caos.

Ahora ya no solo tenía a Martin en mi oficina triste, también se sumaban personas de su antiguo equipo de trabajo. No podían verme por los pasillos que me abordaban con un número plural de quejas sobre el manejo y trato de su nuevo jefe. Esta situación había derivado de una decisión en la que yo no había intervenido, ni siquiera se pidió mi opinión, pero, como siempre, a Recursos Humanos le tocaba gestionarla y tratar de resolverla.

El problema era que, al haber estado excluido totalmente de la decisión del movimiento, al igual que muchas otras veces, debía quedarme callado y no opinar. Mi enfoque para presentar la situación estaba orientado más a tratar de integrar a aquel equipo que había perdido a su líder de años con el nuevo estilo de manejo al que se estaban enfrentando ahora y les costaba mucho asimilar. De todas formas, este proceso de integración no aportaba en nada al sentimiento de Martin quien un día, simplemente, tal y como me lo había anticipado, dejó de ir a la empresa.

La edad de Martin sumada al estrés laboral lo había llevado en los últimos meses a una condición de salud muy delicada de la cual a nadie informo, la que resultó en su fallecimiento durante una noche en su casa al lado de su esposa.

Martin no quiso evaluar la opción de buscar otra empresa, esta era la única que conocía y no encontraba su vida en otro lugar. Sintió que la empresa por la que, tal vez, dio literalmente su vida no fue capaz de gestionar un proceso de cambio en el que se le involucrase y se le diera la oportunidad de encontrar y mejorar los errores que estaba cometiendo.

## LA INFLUENCIA DE QUIEN PESA MÁS

Los procesos de reclutamiento mal llevados son un problema que acaba con cualquier buen clima de una organización. Ni siquiera el dinero compensa a un trabajador molesto con su empresa: este trabajará únicamente por el dinero y eso es lo último que una organización necesita. Hay empresas que tienen un buen nombre corporativo que no dejan ver lo que realmente son como empleadores.

Mateo tenía muchos deseos de entrar a trabajar con nosotros. Siendo un muchacho de clase alta y con estudios en el extranjero no quería trabajar en cualquier empresa, según él, esta era la empresa donde podía hacer carrera. Y no estaba errado, el problema era que, aunque venía referido por la misma persona que había referido a George, tenía que reportarle a Lotso, pero dentro del equipo de George. Como yo ya sabía cómo manejaban esos dos las situaciones incómodas, no me sorprendió la llegada de su hoja de vida a mi correo electrónico.

En nuestro proceso de reclutamiento no existía, hasta ese preciso momento, una prueba de dopaje como requisito para ingresar a la empresa. Por eso fue que su hoja de vida me llegó con la instrucción de que esa persona debía ser contratada solo si pasaba la prueba de dopaje y me sorprendió. Yo cuestioné esa práctica, pues, al no ser habitual, se convertía en una muestra de discriminación hacia el candidato (si a ese nivel es que también se puede dar). Luego de cuestionar, la instrucción fue más clara: debía hacer la prueba de dopaje porque por ahí se escuchaba que Mateo tenía algunos vicios y, en caso de pasar aquella prueba, se le asignaría una posición con el

horario más desfavorable y sin bonos, a pesar de que el puesto sí los tuviera.

Mateo logró aprobar el proceso de reclutamiento en su totalidad y entró con todas las condiciones en su contra producto de un prejuicio sin fundamento o un miedo profesional. De todas formas, el chico pudo soportar los tres meses de prueba con todos los contras y cumplió con su asignación; incluso superó una enfermedad en los ojos que le duró una semana. Al ser un poco bohemio y tener un nivel social diferente al resto de su equipo de trabajo, le era muy difícil lograr afinidad con sus compañeros, pero lo que yo observaba como esfuerzo era visto por George y Lotso como mala actitud.

La política era extender los entrenamientos en el caso de que el trabajador no los superase y, luego de seis meses, se debía reponer al trabajador a su puesto original. Para Mateo no hubo ninguna contemplación de este tipo y, simplemente, se me pidió que le informara antes de que cumplir los tres meses extra que no había pasado el entrenamiento, pero sin informar las razones.

Mateo salió decepcionado de la empresa dándose cuenta de que “la rosca no es mala, lo malo es no estar dentro de ella” y yo con el paso del tiempo recién terminé de entender lo que me costó mucho asimilar: que la relación de Lotso y George era común en esta empresa y era causada porque esta era, como ellos mismos denominaban, “una empresa familiar”.



## UN GRAN PROYECTO

Llegué aquí gracias a una empresa de servicios de reclutamiento ejecutivo. Era la primera vez que esta empresa pagaba por reclutar a alguien y mi “fichaje”, como se dice comúnmente en la jerga deportiva, sentaba un precedente que agradaba al nuevo gerente general.

Meses antes se había gastado muchísimo dinero en una de las consultoras más grandes del mundo para que les ayudara a convertir a su recién heredado control empresarial en uno que llevara a la empresa a ser la primera del país en ese rubro.

Mario era el hijo menor del dueño de unos de los *holdings* familiares más grandes del país. Era tan grande que, de haber querido, incluso hubieran podido abrir un banco como algunas veces pensaron, pero muy sabiamente descartaron prefiriendo enfocarse en el negocio que conocían y en el que habían tenido mucho éxito por años. Con experiencia como gerente comercial únicamente en la misma empresa y estudios incompletos en el extranjero Mario era un tipo muy inteligente, pues entendía fácilmente el negocio familiar, pero también tenía claro que había nuevas tendencias al momento de hacer negocios y nuevas formas de manejar a los trabajadores. Estas dos últimas cosas fueron las que lo llevaron a ocupar la Gerencia General del grupo y que, durante nuestra conversación a mi ingreso, estuvieron presentes y lograron alinear nuestros objetivos.

Obligado por su padre y para su desgracia tenía dentro de su equipo de trabajo a Lisa, una de las gerentes que, además de ser los ojos de su padre, se encargaba de los temas legales del grupo. El equipo gerencial también estaba conformado por dos “fichajes” más de excelente nivel con los que ciertamente, para mí, fue un gran gusto trabajar. Luego de mi llegada y gracias a mi experiencia como *head*

*hunter* suspendimos el uso de los servicios de un tercero para reclutar. Además de ahorrar el dinero, reclutamos a más de la mitad del equipo gerencial que hacía falta, lo que agradaba mucho a la Gerencia General.

## TIEMPO DE CAMBIOS

Demoré más en completar el equipo gerencial que los primeros en irse. Realmente el proyecto que Mario tenía era muy ambicioso y atractivo para todos nosotros, pero cuando trabajas con ejecutivos de alto nivel debes también mantener estabilidad administrativa. Esta estabilidad puede verse afectada por temas externos que están fuera del alcance de los ejecutivos, pero cuando la inestabilidad es causada por problemas internos, la gente simplemente se cansa y se va.

Lo pude ver bien a esto cuando llegué a la empresa a liderar el departamento de Recursos Humanos. Allí se tenía una persona como responsable a la cual nunca se le informó de mi llegada, incluso, cuando yo ya estaba dentro trabajando, la información que se le dio era que yo llegaba únicamente como asesor temporal y no como su jefe directo. Por lo tanto, y como era de esperarse (o, más bien, como era deseado), la persona renunció.

El siguiente departamento en el que se realizaron renuncias fue el Financiero, seguido por el de Ventas y Proyectos. La dirección técnica no renunció porque su contrato tenía ciertas cláusulas que lo amarraban por algunos años. Viendo la situación que teníamos dentro de la empresa lo más sabio era cambiar el plan de contratación, ahora, en vez de traer talento que no se sintiera a gusto, lo desarrollaríamos. Mario estaba de acuerdo, esta opción le permitía ahorros en salarios, aunque estaba claro que deberíamos invertir en entrenamiento. Teníamos buen material para trabajar, eran personas que ya tenían algunos años en la empresa y se habían ajustado bien a la “inestabilidad administrativa” de la empresa.

Tal inestabilidad era ocasionada por dos factores fundamentales. El primero era que, antes del nombramiento de Mario como gerente general, Lisa era la única gerente en la empresa además del padre de Mario, el dueño de la empresa. Por lo tanto, teníamos una persona que ungía casi como gerente general y ahora únicamente se ocupaba de la parte legal. Para cualquier profesional ese un cambio difícil de asimilar, pero, por otro lado, esta nueva función le traía menos responsabilidad sin afectar sus ingresos. Además, la empresa estaba formando un equipo gerencial de alto nivel y con mejor estructura, lo cual significaba un panorama general positivo, nada mal desde mi punto de vista. Sin embargo, hay personas que llevan consigo la ambición de poder y control: ella no razonaba ni veía el nuevo escenario de manera positiva, sino más bien, solo veía la pérdida de su control e influencia dentro de todos los departamentos de la empresa. A eso ella no lo iba a permitir.

El segundo factor era que el padre de Mario, a pesar de haber cedido el control de la empresa a su hijo menor, no estaba de acuerdo con los cambios que su hijo estaba implementando. Él esperaba que el estilo gerencial fuera el mismo que él había mantenido durante 30 años desde el inicio de la empresa y, claro, al tener ahora un nuevo y diverso equipo gerencial, su única aliada era Lisa que tampoco estaba de acuerdo con los cambios. Por eso Lisa mantenía al señor, al padre, deliberadamente “mal” informado de todo lo que ocurría dentro de la empresa.

Para poder implementar cambios importantes en cualquier organización la Gerencia General debe tener claros cuáles serán los objetivos, además debe conocer el camino que tendrá que recorrer. Estos cambios deben ser orquestados por el área de Recursos Humanos, pero solo pueden llevarse a cabo si todos los líderes de la organización están alineados y apoyan directamente estos cambios. El

proceso de involucramiento de todos los miembros implica el conocimiento integral de las metas y objetivos de los cambios que se plantearon. He liderado varios procesos de cambio y durante ellos he aprendido que hay personas que no los aceptan porque **“las mejores decisiones para las empresas no son necesariamente las mejores para los individuos”**. Estas personas deben salir de la organización si se quieren lograr los resultados deseados.

## EXISTE EL SABOTAJE EMPRESARIAL

Recién adentrado en la empresa y antes de terminar mi lectura sobre la personalidad de Lisa tenía claro que el proyecto que recién iniciábamos tenía muchas posibilidades de tener éxito y estaba muy contento de formar parte de él. Un gerente general con todas las ganas y abierto a recibir todo el apoyo posible, un equipo gerencial recién formado que había logrado una integración que pocas veces he visto dentro de una organización, un compromiso y capacidad de trabajo envidiables y, no menos importante, con un capital de trabajo muy fuerte: las condiciones eran más que favorables. A pesar de todas las dificultades de los primeros meses normales en cualquier empresa como la rotación de parte del equipo gerencial, se logró llevar la empresa a un nivel nunca antes visto con procesos totalmente definidos en recursos humanos y levantamientos de centros de costos en contabilidad. Incluso, uno de los departamentos de la empresa se pudo convertir en una unidad de negocios independiente que generaba ingresos adicionales por sí sola. En un año la organización creció más de lo que nunca había hecho. Pero, no estábamos listos para lo que vendría.

Para cualquier gerente es un gran logro profesional obtener resultados inéditos, saber que en su gestión la empresa tuvo los mejores resultados es muy importante para su hoja de vida y para el ego personal. Pero, cuando estás en el lado opuesto de la moneda te pueden abrumar los sentimientos negativos. Entre ellos puede aflorar la envidia y el deseo de sabotear el trabajo de los demás, a pesar de formar parte de la misma empresa.

**No puedes esperar nada más que lo negativo de aquellas personas que son malas.** La cantidad de situaciones con las que se tuvo que lidiar en esta empresa es muy larga y no todos tenemos el mismo nivel de resiliencia. Me limitaré a exponer algunos casos puntuales. Finanzas, las relaciones bancarias que Lisa había tenido por años, aun siendo abogada y no financiera, habían pasado a ser responsabilidad del nuevo gerente financiero por instrucción de la Gerencia General, pero, a pesar de esa instrucción, constantemente ello se entrometía, lo que llevó hasta que los bancos tuvieran que enviar comunicados formales sobre unificar los lineamientos y la persona con la que establecer contacto. Esto, entre otras cosas, acabó con la paciencia del nuevo financiero y terminó renunciando.

En Ventas, todos los documentos legales eran retrasados a propósito para afectar la labor del departamento. Hubo un escándalo por falsificación de documentos, documentos cuya responsabilidad de controlar caía en el área legal de Lisa. Pese a esto, el impacto de este error terminó siendo asumido por Ventas, pues al tener Lisa mayor antigüedad, la decisión sobre quién debía salir se inclinó a la persona más nueva en la organización.

Recursos Humanos, podría escribir un libro aparte solo de este tema, pero me limitaré a mencionar las constantes acusaciones que Lisa realizaba ante el padre de Mario sobre diferentes temas que eran mentira como que se sacaban a los trabajadores de sus puestos en horas laborales, refiriéndose los entrenamientos programados del personal que, de hecho, ni siquiera se habían realizado. Hablaba sobre pagos atrasados de la nómina, cuando ella era una de las que manejaba la aprobación con el banco: se trataba de una responsabilidad que nunca me había sido otorgada. Estos fueron algunos de los temas adversos con los que me tocó lidiar.

Por falta de conocimiento del área técnica le era muy difícil involucrarse en esos procesos, sin embargo, tenía la puerta abierta para disponer de ese conocimiento. Armando era nuestro mejor gerente de proyectos, habíamos logrado traerlo aun trabajando en el proyecto de más importancia del país en aquel tiempo. Con una hoja de vida como pocos y un dominio técnico muy similar al de su jefe directo había logrado para la organización lo que ninguno otro antes de su llegada. Pero, fue precisamente ese éxito lo que provocó que Lisa pusiera sus ojos en él.

Lisa hacía varios que me solicitaba sin justificaciones revisar la nómina. Alegaba que esa siempre había sido su función y que quería retomarla. Yo estaba seguro de que su interés estaba más dirigido a revisar los salarios con los que habían entrado las nuevas personas contratadas durante la gestión de Mario, por lo que consulté con él sobre el tema antes. “No le pases nada, la nómina la revisas tú o, en todo caso, yo. Para eso te contraté y tú has encontrado errores que ella, cuando era la responsable, no los encontró”, me dijo y obedecí.

Mi respuesta a Lisa fue muy simple “no estoy autorizado a compartir la nómina”. Su cara, que normalmente mantenía una expresión agresiva, se mantuvo además con un gesto de malestar. A los dos días fui citado a una reunión en la oficina de la Gerencia General. Los participantes, el papá de Mario y Lisa. Fue muy corta, el dueño me recordaba que él no estaba muerto y tenía el 95% de las acciones de la empresa y que Mario únicamente el 5% y que, por lo tanto, él era quien daba las instrucciones y me ordenaba que le compartiera mensualmente la nómina a Lisa. Él hablaría con Mario sobre el tema. Yo entendía lo que había sucedido y también entendía que él tenía razón, por lo tanto, me limité, nuevamente, a seguir las instrucciones



a pesar de no estar de acuerdo y con ello desobedecí a mi jefe directo, Mario.

Solo tuvieron que pasar unos pocos días para que Lisa me cuestionara sobre los salarios, principalmente el de Armando. Según ella, no era posible que Armando con apenas un año en la empresa tuviera un salario más alto que ella con casi ocho. Cuando levantas una estructura salarial, dependiendo de la metodología que utilices, debes, siempre, tener presente que el salario debe ir acorde con el nivel de responsabilidad y presupuesto que manejas. Los cuantiosos millones de dólares que Armando tenía bajo su responsabilidad, entre otros aspectos claves, hicieron que su puesto fuera valorado por encima del de Lisa. Sí, lo mantenían salarialmente por encima de ella. Ciertamente, ella había tenido, en su momento, mayor responsabilidad, pero si no logró mejorar oportunamente su salario, no era yo el responsable, pues al llegar y levantar la estructura salarial no podía incluir lo ocurrido en el pasado. **Las empresas nos pagan por lo que podemos hacer, no por lo que hicimos.**

Esta diferencia salarial trajo muchos problemas las semanas siguientes, todo lo referente a proyectos asignados a Armando sufría retraso: trámite de permisos, compras e incluso pagos, pues el área de finanzas, tras haber renunciado el nuevo gerente, estaba temporalmente bajo la responsabilidad de Lisa. Armando finalmente, y luego de solicitar mejoras en todos estos aspectos que estaban afectando su gestión, la cual había sido ejemplar, fue despedido por instrucciones del dueño del 95% de la empresa.

## ESTAS VENDIENDO TU ALMA AL DIABLO

“Estas vendiendo tu alma al diablo” fueron palabras que nunca olvidaré de Armando al momento de despedirlo. No había hecho absolutamente nada que causara su salida y él tenía claro que yo no estaba de acuerdo con la desvinculación que estaba ejecutando, también entendía que era mi deber hacerlo. Mi nivel de impotencia e indignación se mezclaban con mis dudas sobre mantenerme en aquella empresa pues, en efecto, comenzaba a ver solo la punta del iceberg de lo que me vendría.

Luego de varias citas por parte del padre de Mario en las que debía explicar por qué debíamos entrenar al personal, por qué pagaba la nómina en fecha límite, por qué realizaba nuevas contrataciones, etc. decidí sentarme con Mario para exigir una explicación sobre la situación. Él era mi jefe, pero si él y su padre no se ponían de acuerdo yo iba a quedar mal con los dos tratando de quedar bien con ambos. Me contestó no muy diferente a como lo había hecho en otras ocasiones: “Yo converso con mi padre sobre el tema, tú puedes estar tranquilo”. En efecto, la situación mejoró en lo correspondiente a mi persona y tareas, más otras personas no corrieron la misma suerte.

## QUÉ TANTO DAÑO PUEDES HACER

Alina era una chica con algunos años en la empresa desempeñándose de gran manera y por lo buena profesional que era había recibido una oferta para irse a trabajar con la competencia. Luego de conversarlo con su jefe directo y evaluar su desempeño presenté el caso a Mario para recomendar un ajuste en su salario y así evitar su salida. Este ajuste la mantenía dentro de la banda salarial asignada al cargo, por lo tanto, no había razón de por qué no hacerlo: varios años en la empresa demostrando buen nivel justificaban lo que en efecto se dio. Alina rechazó una muy generosa oportunidad de trabajo y aunque el ajuste que le dimos no igualaba el que le ofrecieron, para ella trabajar con nosotros era lo que más le importaba en ese momento.

Lisa, luego de la revisión de la nómina siguiente, me cuestionó el reciente ajuste salarial que había otorgado, no era posible que una chica que tenía el mismo tiempo dentro de la empresa que ella recibiera un ajuste y a ella no se la considerara para el mismo. No iba a ser suficiente cualquier explicación que yo le diera y, al fin y al cabo, ella no era quién para disputar las decisiones de Mario y tampoco era mi jefa.

La siguiente reunión con Mario me hizo entender aquellas palabras de Armando había pronunciado sobre vender mi alma. “Necesito que despidas a Alina de inmediato” indicó. No podía menos que oponerme, la chica hacía unos días había rechazado una mejor oferta laboral para quedarse con nosotros y ahora debía, no solo despedirla, sino también buscar una causa. “No quiero discutir esa decisión, solo hazlo y ya” fue lo último que escuché de mi jefe ese día y deseé no tener que oír más de él nunca.

Al día siguiente, con cabeza más fría, mientras cortaba la vinculación laboral con Alina entendí que Mario no era el que había tomado la decisión, que detrás de esto había más cosas que se escapaban de sus manos. Sin embargo, todos estos pensamientos de nada me servían para consolar el llanto de Alina mientras la despedía. Ni me esforcé en consolarla, pues claramente la estábamos perjudicando profesional y personalmente: había rechazado la mejor oferta de trabajo recibida hasta ese momento por trabajar con nosotros y solo pocos días después decidimos dejarla en la calle.

Estos casos fueron el comienzo de una secuencia que se dio durante los meses siguientes. La única razón aparente, ser parte de una estructura que hasta ese momento estaba dando resultados inéditos para la empresa. Y yo, en contra de mi voluntad, pero como responsable del área de recursos humanos, tuve que ser parte de aquellas injusticias.

Se me prohibió dar recomendaciones laborales sobre algún trabajador y se me pidió investigar a dónde se marchaban a trabajar aquellos empleados que renunciaran. El único objetivo de esto era indisponer a estas empresas con el trabajador, tarea de la que muy gustosamente decía Lisa encargarse, pues, según ella, el trabajador que renunciaba era un malagradecido.

## DE EQUIPOS DE TRABAJO A BANDOS

Durante el proceso de restructuración de la empresa y por la renuncia de la persona a cargo del departamento de Recursos Humanos a mi llegada, se me hacía necesaria una persona que fuera mi mano derecha y en la que pudiera delegar no solo mi confianza sino, también, tareas importantes para ocuparme de la parte estratégica del departamento. Luego de un par de semanas buscando la persona indicada decidí que Zara era la correcta para apoyarme. Ella, además de sus cualidades y experiencia profesional, tenía ese deseo de aprender que, al igual que el mío, era infinito. Zara tenía mucho potencial, pero no había logrado, según mi juicio, tener alguien a su lado que la apoyara en su desarrollo. Hacía muchos meses que no estaba trabajando por lo que su inicio en la empresa fue inmediato.

Resultó ser mi complemento, aprendió algunos sub sistemas que no había visto antes e, incluso, pudo responsabilizarse de las relaciones con el sindicato. Creció mucho rápidamente y, consecuentemente, fui delegándole responsabilidades y autoridad sobre el equipo de trabajo, pues el liderazgo ya se lo había ganado. Cuidé mucho el tratamiento que le daba a esa posición, al salario lo mantuve en la media para que no se viera afectada por la guerra interna con Luisa, de la cual ella no tenía la culpa. Pero, cuando estás en una empresa donde en vez de equipos de trabajo te encuentras con bandos solo tienes una opción, ser parte de uno de ellos.

Con el paso del tiempo el eficiente equipo de trabajo que habíamos conformado se convirtió en dos bandos. Por un lado, aquellos que todavía creíamos en el proyecto de Mario, o al menos en lo que quedaba de él y, por el otro, los que Luisa había logrado reclutar con

el apoyo del dueño del 95% de la empresa. Ella no había tenido éxito alineando a los demás gerentes, por lo que su estrategia se enfocó en colocar en su bando a los mandos medios, por lo que la contadora que recién había sido promovida a la gerencia de Finanzas se convirtió en una gran ficha dentro de ese ajedrez corporativo.

Experiencias anteriores me habían ayudado hacer una lectura completa de cómo transcurrían las cosas dentro de la empresa. Por eso, cuidaba mucho a mi equipo de que los problemas y contrariedades con las que yo tuviera que luchar no les afectaran. En lo mismo se esforzó el resto de los gerentes alineados al bando de Mario.

## UN GIRO INESPERADO

No es difícil imaginar qué bando que tendría más poder y beneficios iba a ser el bando del dueño con el 95% de la empresa y no el bando del dueño con el 5%. Esas eran las opciones que los mismos dueños nos habían dado sin darse cuenta.

La nueva Gerente de finanzas había logrado que le pagaran un MBA y que le financiaran un auto además de mejorar su salario. Esto era una verdadera tentación para cualquiera que estuviera en el bando contrario, por lo que ya anticipaba que alguno seguramente caería en el impulso de cambiarse de bando y que solo era cuestión de tiempo que esto ocurriera.

Mientras tanto, mi nivel de resiliencia había llegado a su límite y comencé a buscar trabajo; me di cuenta que el proyecto que Mario nos había planteado era bueno, pero que la empresa familiar no estaba lista para dar el salto y llegar a ser una corporación. Mientras no dejaran de manejar a sus colaboradores como empleados domésticos las cosas no iban a cambiar. Ya habíamos hecho el aporte necesario y debíamos dar un paso al lado, el ciclo había terminado.

Hoy en día las búsquedas no se limitan a bolsas de trabajo y redes sociales, también debemos incluir en este proceso a nuestros contactos del medio o los que tenemos fuera de él. Fue precisamente este último caso. Un contacto me informó que una empresa del giro en el que yo estaba buscando tenía una vacante en la que mi perfil encajaba perfectamente y que él que podía recomendarme. Para mí

era una buena opción porque había aparecido muy rápido, por eso le di a mi contacto la aprobación para poder enviar mi hoja de vida.

Nunca terminas de ver todo en el mundo empresarial. Al investigar sobre esa posición me encontré con que lo que estaban buscando cubrir era precisamente mi puesto: estaban buscando mi reemplazo, era la empresa para la que yo trabajaba. Esta situación realmente no me sorprendió, pero sí me dejó muy decepcionado ver que la persona que estaba realizando el reclutamiento era Zara.

Esperé unos días hasta el momento en que vi los candidatos al puesto llegar para entrevistas una tarde al final del día. Le pregunté a Zara sobre el tema. La excusa, la misma que yo hubiera dado sobre los actos en su lugar fue “estoy obedeciendo órdenes”. Sin embargo, en este caso sus actos eran en contra de la persona que le había dado la oportunidad de formar parte de su equipo, la que desde su ingreso la cuidó de no ser perjudicada, la que había tratado de enseñarle todo lo que el tiempo había permitido, al final de cuentas, la que le dio trabajo cuando no lo tenía. Ni siquiera yo era capaz de ejecutar una instrucción de parte del dueño de la empresa sin informarle a Mario, y mucho menos si lo afectaba porque al fin y al cabo era mi jefe y el que, en mi caso, había decidido traerme a trabajar con él.

Decidí no entrometerme en el proceso, si la decisión estaba tomada yo también iba a tomar la mía. Y respecto a Zara pasé la página, su juventud la hacía inexperta y, seguramente, con el paso del tiempo y con otras experiencias laborales entendería el significado de la palabra lealtad.



## LEALTAD CORPORATIVA

Algunas personas confunden la lealtad que le pueden tener a las empresas con la lealtad a las personas que trabajan en las empresas. De cualquier forma, la lealtad siempre será vista de una forma diferente por quien la recibe. Yo veo la lealtad en función de lo que es correcto: **debemos ser leales a la persona o a la empresa solo si alguna de estas o las dos hacen lo que es correcto.** Para esto, nosotros debemos tener claridad en lo que es correcto y lo que no.

Lisa permanecía, a mi juicio, leal a ella misma y aunque gran parte del equipo fue empujado a optar por su bando, según Mario yo permanecía leal a él y Lisa a su padre. Por supuesto, los problemas para mí no terminaban, pues, ahora, también tenía en mi contra a la recién promovida gerente de Finanzas y a mi mano derecha dentro del departamento.

Nunca supe o no recuerdo exactamente por qué no salí de la empresa en aquel momento en que descubrí que buscaban mi reemplazo. Tal vez fue porque, en aquel tiempo, una de las áreas empezó a tener conflictos con el sindicato y alguien tenía que resolver la situación. Durante semanas y por esa razón trabajé muy de cerca en ese departamento que estaba teniendo problemas. Ese tiempo fue suficiente para darme cuenta de que había un grupo de trabajadores que estaba robando desde hacía meses a la compañía. La información había sido proporcionada por el sindicato, pero me vi obligado a comprobarla con otros trabajadores y por medio de un trabajo de investigación que el área de seguridad había realizado. Era tan obvio que no comprendía cómo nadie lo había reportado. Luego de

conversar con Mario y por instrucciones suyas traté de llegar al fondo de esta situación en conjunto con el jefe de seguridad.

Este proyecto era el único de manejo exclusivo del dueño y lo tenía a su cargo a una persona de mando medio de total confianza de él que, por supuesto, estaba alineada con el bando de Lisa. Lisa no estaba al tanto de la estafa, obviamente, pero la persona a cargo de ese departamento sí: era la principal orquestadora de un robo que involucraba a una gran cantidad de trabajadores. Algunos de ellos participaban sin saberlo, pues únicamente seguían instrucciones de dónde dejar mercancías o materiales. Algunos de ellos proporcionaron videos y audios y, con la ayuda del sindicato, conseguimos algunos trabajadores confesos. Todo confirmó lo que inicialmente había detectado, estaban robando materiales con la anuencia de la responsable del proyecto.

El informe fue presentado con toda la evidencia a Mario y lo único que él hizo fue rascarse el cabeza muy preocupado. Podía ver que su malestar no se debía principalmente al robo, sino a conocer quién era la responsable. La líder del proyecto había sido una persona leal a su padre y no sabía cómo explicarle a este que le estaba robando. Había entrado recién graduada de la universidad a la empresa y, a pesar de ser su departamento el único que presentaba una gran cantidad de problemas, siempre la mantuvieron al frente por ser una persona leal al dueño. Ahora todo tenía sentido, pero ese problema era de Mario, el jefe de seguridad y yo ya habíamos hecho nuestra parte.

**La lealtad corporativa solo existe cuando los individuos están felices con la organización, si esta felicidad no existe o desaparece la lealtad vuelve a donde inició, un contrato de trabajo.**

Dos días después de la conversación de Mario con su padre este le pidió calcular el costo de mi salida de la empresa, el dueño de la empresa no podía asimilar lo que Mario le había planteado y el resultado de la discusión fue que el gerente de Recursos Humanos, el mismo que descubrió una red interna de robo de materiales, debía irse.

## LA TERQUEDAD QUE DESTRUYE EMPRESAS

Después de pasar años asesorando empresas sobre cómo iniciar operaciones desde cero, especialmente en temas de recursos humanos, decidí aceptar un nuevo reto. Ahora, en vez de decir cómo hacer las cosas había llegado el momento de ejecutarlas por mi cuenta.

Yo ya tenía el conocimiento y la experiencia necesaria para reorganizar una operación que había iniciado con algunos problemas. El proyecto de esta empresa había iniciado con todos los problemas operativos que hasta ese momento yo conocía y tendría que apelar a mi imaginación para identificar y entender el resto.

Muchas empresas, en su afán de ahorrar costos, contratan personal poco calificado. Y es que se preguntan “¿por qué pagar un salario alto a una persona que únicamente va a reclutar personal y pagar planilla?”. Hace muchos años el rol del área de Recursos Humanos pasó a ser mucho más estratégico. Principalmente, desde que se comprendió que la planificación de la contratación de gente se debe hacer cuidadosamente, al comienzo de las operaciones de una empresa y en línea con los objetivos a corto y largo plazo. Se deben definir claramente las posiciones y sus funciones, cómo se contratará a la gente y qué gente. El reglamento interno tiene que quedar bien claro y no permitir interpretaciones que fomenten el desorden interno, además, debe contemplar una política de compensación justa y apegada al mercado, entre otros aspectos. Si estos puntos, aunque flexibles, no se definen desde un principio, a lo largo de la línea del tiempo de vida de la empresa se va a perder mucho dinero.

En este caso, esta empresa tenía más de la mitad del personal sin un contrato de trabajo, no tenía control de cuánto tiempo hacía que

trabajaban y no se podía validar si realmente estaban haciendo su trabajo. Pero lo que sí tenía claro era que le estaban robando.

La empresa estaba conformada por dos socios, uno de capital local y el otro era una empresa regional que quería crecer dentro del país. Yo había llegado a ella por interés del socio regional y a Pablo, mi jefe, lo habían traído de uno de los bancos más importantes del país. Por lo tanto, existía un equilibrio interesante dentro de la empresa. Pablo y yo nos dedicamos a trabajar en las áreas en las que éramos más fuertes: yo me enfoqué en resolver todos los problemas de la gente y él se encargó de la operación.

Nuestra empresa prestaba servicios y, cuando trabajas en este rubro. Hay que saber que la gente es lo más importante, que sin ella no hay ningún servicio que prestar. El problema era que Pablo apostaba más por la tecnología y entabló una buena amistad con el gerente de esa área. Yo, por otro lado, sabía que podíamos tener la mejor tecnología, pero sin gente correcta para manejarla y atender a los clientes, no serviría de nada.

Sin describir cómo solucionamos poco a poco los problemas mencionados anteriormente, puedo decir que lo más duro fue tener que lidiar con gente que, según las autoridades de seguridad del Estado, formaba parte de pandillas organizadas. Yo no tenía la menor idea de cómo habían llegado a ser asignadas a estos puestos de trabajo, pero despedir este tipo de personas implicó desde amenazas de muerte hasta daños a los autos de los compañeros y agresiones físicas a supervisores. En mi experiencia laboral jamás había vivido ese tipo de escenario.



## DURMIENDO CON EL ENEMIGO

Enemigo es un término fuerte cuando se habla del entorno laboral en una empresa. En última instancia, podría llamarse así a la competencia, pero incluso para ello puede ser un término algo fuerte. **Para mí un enemigo representa aquello que se opone a que puedas lograr un objetivo y hace uso de todos sus recursos y capacidades para afectarte sin haber sido provocado para ello.**

Cuando iniciamos el proceso de reestructuración del personal, necesitábamos realizar una gran cantidad de despidos en todas las áreas: personal operativo, administrativo y hasta supervisores, y de una manera muy planificada. Un grupo de trabajo en particular era el que nos representaba el índice más alto de pérdidas, por lo que tratamos de desmantelarlo lo antes posible. El inconveniente era que cada vez que armábamos un caso, encontraban la salida o se perdían las evidencias. Esta situación era realmente frustrante. Tener gente que sabes que te está robando, tener las pruebas para poder sacarlas y no poder ejecutar el despido porque repentinamente el caso se caía sin ninguna explicación era realmente exasperante. Incluso, tu reputación puede dañarse y tú quedar mal parado porque la gente comienza a dudar de tu capacidad de ejecución.

Los robos se mantenían y al ver que estamos tratando de desmantelar la mafia interna que existía aumentaron los montos y la frecuencia de estos. Por esto fue que tuvimos que buscar medidas más extremas y vincular en nuestro proceso de investigaciones y despidos a las autoridades de seguridad que ya nos habían advertido sobre la situación.

La situación cambió. Ahora, las agresiones anónimas aumentaron, pero también la gente comenzó a renunciar. Y yo, que inicialmente manejé el tema con mi equipo de Recursos Humanos decidí, por la seguridad de ellos, comenzar a administrar toda la información que se recolectaba únicamente con el equipo de seguridad. Pero, algo más había cambiado: los últimos despidos se habían ejecutado con total fluidez, sin ningún problema, de hecho, pudimos despedir al supervisor del grupo que más daño nos había incurrido. Ya no había pérdida de evidencias ni fuga de información de ningún tipo. Lo que, de paso, despertó la dudas por parte del área de seguridad, que dirigió la atención hacia otro lado.

De más está decir que a todas las personas que pudimos les levantamos una denuncia penal por hurto, sobre todo nos interesaba aquel último supervisor que tanto daño nos había hecho. Mientras las autoridades judiciales realizaban sus investigaciones, nuestro departamento de seguridad también realizaban las suyas y, como en todos nuestros países de Latinoamérica, estas últimas avanzaban mucho más rápido.

Había pasado un mes desde que terminamos de despedir a todo el personal que nos estaba robando, había sido un gran trabajo en equipo, o al menos eso pensaba yo, porque las cosas cambiaron con la próxima reunión con el equipo de seguridad.

Luego de trabajar con ellos la salida de la gente y de haber visto cómo se habían dado algunos resultados desde que no se compartió más información con mi equipo de trabajo, intuyeron algún sabotaje dentro de mi departamento y por ahí continuaron las investigaciones,



ahora sin informarme. Los resultados de esa investigación fueron correos, mensajes de texto y hasta fotos de la jefa de Recursos Humanos, mi mano derecha dentro del departamento, junto con el famoso supervisor que tanto nos costó despedir. La evidencia comprobaba que eran pareja y que, incluso, llevaban unos meses viviendo juntos. Con obvias razones hizo todo lo que pudo para evitar el despido de su pareja sentimental. Ante la ley laboral y penal ella no podría dilatar su despido, pues yo tenía todas las pruebas para despedirla justificadamente. Y así lo hice inmediatamente.

Pero, como para ser delincuente no basta con ser frío y calculador sino también tener cierto grado de descaro, la jefa de Recursos Humanos apareció dos semanas más tarde con un certificado de embarazo por medio del cual me confirmaba que estaba en su segundo mes de gestación. Esta situación cambiaba el escenario por completo.

La legislación laboral la protegía, al menos hasta que las autoridades judiciales terminaran la investigación. Mientras tanto debía reintegrarla a su posición habitual y yo, naturalmente, no podía colocar como jefe de un departamento a la persona que había estado conspirando con un supervisor y otros trabajadores para robar sistemáticamente a la empresa. Tuve, por eso, que negociar su salida y como se puede suponer de los casos de embarazo, el costo fue muy alto. Adicional a lo que ya sabíamos, había conspirado para robarnos y aun así tuvimos que indemnizarla. Esto afectó importantemente a la empresa.

Ella había sido supervisora administrativa en otra empresa de servicios y de allí la habían traído; nunca apareció quien la había recomendado, nadie se hizo responsable. Solo quedaba claro que alguien le había

dado la oportunidad de liderar un departamento sin tener conocimiento alguno porque con ella había tenido la oportunidad de ahorrar pagándole un salario más bajo del que normalmente se le debería pagar a una persona realmente apta para el cargo. Resulta que ese ahorro en salario fue el que inició el declive de esta empresa.

## “CONTACTO MATA CURRICULUM”

Pablo me permitió reclutar el 80% del personal de la empresa, no solo por las razones antes mencionadas, sino también por la falta de líderes capaces en la empresa. En todas las áreas realizamos un muy buen trabajo en equipo y armamos un excelente *staff* de jóvenes profesionales con todas las energías para sacar adelante este nuevo proyecto. Solo sobre una posición nunca pudimos ponernos de acuerdo, una que, para mí, luego del área de Tecnología, era la más importante.

Cuando una empresa mueve literalmente millones de dólares mensuales física y digitalmente entre varios bancos, debes tener un departamento de Finanzas manejado con mucha precisión. Para eso, hay que incluir dentro del grupo gerencial a un gerente de Finanzas con mucha experiencia y mucha capacidad de aguante, pues este movimiento de dinero se daba las 24 horas del día. Pablo me advirtió de antemano que la posición estaba reservada para una persona de su total confianza y no quería que buscara a nadie más. Juntos habíamos trabajado muy alineados en conformar el equipo que necesitábamos, por lo que estaba seguro que la persona a la que él se refería realmente cumpliría con cada uno de los requisitos del puesto que previamente habíamos definido.

Mientras esperaba la llegada de esta persona pude revisar el perfil de nuestro nuevo compañero y noté una gran inconsistencia entre lo que habíamos acordado con lo que contrataríamos. Según Pablo, el candidato venía de ser gerente de Finanzas de una importante multinacional y sí, realmente así era, por eso no me preocupe al inicio, sin embargo, al ver su hoja de vida note que únicamente había

cumplido seis meses en esa posición y dos años antes de esa promoción había tenido el cargo de analista de finanzas. En mi mente concebí que solo podía ser por dos cosas: el tipo era demasiado bueno y sus anteriores jefes se dieron cuenta los últimos seis meses o que había sido promovido únicamente por influencias. Pablo me confirmó que el candidato era el mejor amigo de su esposa y que tenía total confianza en su capacidad y profesionalismo. Con esto, me quedaba claro que su llegada no respondía a un mérito, sino más bien a la relación que tenía con mi jefe. Esta persona tenía formación en sistemas y ninguna otra experiencia, ni en contabilidad o finanzas. Además, me preocupaba mucho este ingreso porque también iba a desestabilizarme el departamento: ya tenía un jefe de Contabilidad al que, como parte del plan, sustituirían. Por eso fue que me opuse a esta contratación hasta el último momento, inútilmente ante la terquedad de mi jefe. Debí aceptar su decisión y apoyarla.

Únicamente se necesitaron dos meses para que se pusiera en evidencia que, en efecto, Alexandro como gerente de Finanzas nos metería en problemas. En su primera exposición del primer mes ante todo el equipo gerencial notamos muchas deficiencias. De todos modos, estas eran entendibles, pues estaba recién llegado y necesitaba algún tiempo para ponerse el día. Pero, en el segundo mes todos nos dimos cuenta que había una fuerte carencia de conocimientos financieros, sobre todo contables. Pablo trataba de ayudarlo durante las reuniones para no hacerlo quedar tan mal, pero lo único que lograba era incomodar el resto del equipo dejando en evidencia su incapacidad.

Para Pablo lo único que importaba era que podía confiar en Alexandro, para él eso era más importante que el conocimiento técnico que pudiera tener su mano derecha. Me costaba mucho digerir esta situación principalmente porque con el pasar del tiempo llegamos a

tener hasta ocho meses sin conciliar las cuentas y estábamos muy cerca de la auditoría anual. Yo era el responsable del mayor gasto de la empresa, la nómina, y me tenía muy pendiente el hecho de que en ninguna de las reuniones habíamos logrado coincidir y conversar sobre los montos de los pagos. Sus palabras eran las muy conocidas “déjame revisarlo”, pero nunca había una respuesta.

No hubo forma de hacer entender a mi gerente general que, aunque tener empleados de confianza era importante, también era muy importante tener gente capaz alrededor y que mi responsabilidad como gerente del área era asesorarlo para que pudiera tomar las mejores decisiones, aunque estas no siempre fueran de su agrado.

Llegó la fecha de la auditoría y, como visualizamos, tuvimos demasiados problemas, tantos que la junta directamente decidió que la empresa no podía seguir operando y tuvo que vender. La empresa debió ser absorbida por otra más grande y todos los que conformamos el equipo de gerencia de la empresa debimos salir prontamente de ella.

Alexandro se convirtió en la persona encargada de dar continuidad al declive de la empresa y solo por esas ironías de la vida, fue la última persona en salir de ella. Meses después siguió yendo a trabajar en una oficina del socio local para terminar de conciliar las cuentas y ubicar el dinero pendiente con la ayuda de auditores que los accionistas habían contratado para liquidar la empresa.

Realmente, Alexandro fue una víctima de las malas decisiones gerenciales, en donde la “rosca” puede pesar más que la experiencia y

el conocimiento. La terquedad lo había llevado a Pablo a tomar una serie de malas decisiones de las que no pudo volver atrás, y su ego, más grande que él, no le permitiría nunca reconocer esos errores.

## EL EGO, EL FRACASO

Rolando tenía meses insistiendo que me fuera a trabajar con él. Nos habíamos conocido en una conferencia que yo dictaba cuando era consultor y conocía el trabajo que venía haciendo. Yo, a pesar de haber vivido unos excelentes años en la empresa para la cual trabajaba, venía sufriendo un malestar con motivo de unos cambios que se habían dado que me afectaban económica y anímicamente. Por eso renuncié y me fui a trabajar con Rolando, joven millonario emprendedor cuyas ideas me parecían interesantes y estaban dentro del área en la que me desenvolvía muy bien.

Su proyecto me ofrecía mucha libertad de decisión. Aunque él iba a ser el gerente general delegaría a mi persona muchas de las decisiones de la empresa. Además, luego de dos años tendría, según su oferta, el 10% de las acciones de la empresa, por lo que finalmente me convenció para irme a trabajar con él.

En pocos meses conseguí una gran cuenta que sería el ancla para poder seguir desarrollando el negocio. Pero, como todo mal líder, no era honesto en sus planteamientos y prontamente cambiaría el escenario. Todas las reuniones de gerencia eran en conjunto con una empresa madre que él dirigía directamente. Estas siempre estaban llenas de sarcasmo e indirectas por parte de los demás gerentes, situación bastante incómoda para mí, pues al ser nuevo no estaba claro cuál era el origen de esta situación y por qué Rolando lo permitía. De cualquier forma, tenía que buscar la manera de aclararlo y mejorar ese mal clima que no permitía coherencia en las reuniones: definitivamente así yo no podría trabajar.

No tuve una respuesta concreta sobre eso, salvo por los comentarios de tres de los cinco gerentes del comité gerencial. Los dos miembros restantes éramos yo y la gerente de operaciones. Según el resto del equipo, esa gerente de operaciones era la amante de Rolando y recién había dado a luz un hijo de él. Había llegado a ese puesto, al que todos aspiraban, producto de esa relación con el dueño de la empresa y a ellos le molestaba sobre manera. Afortunadamente para mí, pensé, no iba a ser algo con lo que tuviera que lidiar diariamente porque físicamente estaban en otras oficinas. Pero, el mal clima nunca pasa desapercibido si el que lo origina es el dueño de la empresa. Pensar que solo por estar fuera de la oficina principal me mantendría lejos del mal clima fue un error.

Un lunes, al llegar a la oficina, me esperaba Rolando con la que sería la nueva gerente general de la pequeña empresa que yo lideraba hasta ese momento y, por supuesto, mi nueva jefa, Gisi. Ella había conocido a Roberto mientras realizaba su especialización en los Estados Unidos, donde Roberto estudió su carrera. Con el tiempo se casaron. Tenía suficientes años de casada y formación académica como para merecer participar directamente en todas las actividades de las empresas de Rolando, el único detalle era que, según ella, no perdería el tiempo en esta empresita de solo 50 empleados, “yo estudié en los Estados Unidos y tengo suficientes estudios para estar en una multinacional”. Eso fue lo que, durante una conversación, Gisi me comentó refiriéndose a la empresa principal de Rolando.

El problema para mí era que, aunque su cargo inicial era de vicepresidente de Recursos Humanos, nunca había trabajado físicamente en ninguna empresa, por lo tanto, su experiencia laboral sumaba cero. Era difícil seguir las instrucciones de alguien que no tenía idea de lo que hacía y que, pensé, venía aprender del negocio o, al menos, a ayudarme hacerlo crecer.



Gisi, era de clase media y había logrado casarse con un joven millonario. Además, estaba segura de que había logrado el éxito profesional, pues por extensión de su marido, era dueña de una empresa medianamente exitosa y en crecimiento. Su hoja de vida, entonces, incluía una especialización en el extranjero, una vicepresidencia en una empresa mediana y una gerencia general, sumada a que era dueña de una empresa chica. Nada mal con 45 años y no habiendo movido un dedo, profesionalmente hablando, para conseguirlo.

Yo me preguntaba cómo podía ser que, si no había ejercido físicamente como vicepresidente en una empresa, ahora sí iba a hacerlo como gerente general en otra. La respuesta la tenía Rolando. Él nunca quiso tener a su esposa en ninguna de las empresas, tal vez porque sabía que su ego traería serios problemas con el personal, o porque el personal le traería problemas con ella. Las dos opciones tenían sentido, pero la segunda fue el caso detonante. Al enterarse su esposa de que tenía una amante embarazada, se vio obligado a no solo crear una empresa para colocar a nombre de su esposa como compensación, sino también a dejarla ejercer como gerente general.

¿Y yo? Como dije antes, con ya una cuenta importante a cuestas, me ocupaba en conseguir otras más, el problema era que Gisi quería participar en todas las reuniones de trabajo con los clientes. Ellos notaban la falta de conocimiento técnico que ella tenía sobre los temas que se trataban y eso no era bueno para el negocio. Pero, esto no era el único problema para el negocio, internamente los problemas eran más simples, pero más complicados.

Gisi era de poco madrugar y llegando a mitad de la mañana era la última en arribar a la oficina. Su oficina estaba al final del pasillo y, para llegar hasta allá, debías pasar por todos los demás cubículos y puestos de trabajo. Ella pasaba por toda la oficina sin decir una palabra, aunque recibiera los buenos días del resto del equipo, y se sentaba en su puesto a esperar que todo el personal uno por uno se acercara hasta allá a darle los buenos días personalmente. Este ritual fue una exigencia que me solicitó que ordenara al resto del personal cumplir. “Si yo soy la jefa, merezco que cada uno de ustedes se acerque a mi puesto a darme lo buenos días, eso lo marca la jerarquía” decía. Yo la saludaba muy enérgicamente desde mi puesto al verla pasar frente de mi oficina cuando llegaba a pesar de que nunca recibía respuesta. Pero, esta no era la formalidad que ella pretendía y hacerlo de otra forma era una ofensa para ella. Como nunca me gustó entrar en conflictos por temas tan simples y cambié mi saludo de un “buenos días” a uno personalizado para todo el equipo, al final solo éramos nueve en la empresa hasta ese momento. Lo que no podía era obligar al resto del personal hacer lo mismo, aunque más de una vez se lo sugerí.

El malestar de Gisi por esa situación la hizo devolver “de la misma manera” la mala educación de sus trabajadores. Los gritos de ella hacia el personal fueron los que me obligaron a intervenir en más de una ocasión. Como resultado de ellos hubo despidos sin razón y renunciaciones paulatinas de las ocho personas que habíamos iniciado con la empresa. **Para poder tener éxito, el Ego de las personas debe ser inversamente proporcional a su nivel profesional.**

## DONDE NO TE QUIEREN, NO TE QUEDES

Si estás en una empresa en la sabes que tus valores e intereses profesionales no son entendidos, es normal que estés abierto a escuchar propuestas sobre nuevos proyectos, y si estos vienen de parte de una gerente regional con mucha experiencia en la zona y uno de los dueños de la empresa, con más razón.

El contacto lo había hecho un *head hunter* que tenía ya algunos meses buscando alguien que aceptara el reto, pues la empresa tenía muchos problemas con sus trabajadores y quería realizar un cambio de estructura y cultura muy fuerte. No sería la primera vez que me encontraría frente a uno de estos retos, por lo que acepté el desafío, sobre todo porque uno de los dueños, el señor Ruiz, tenía mucho más que el 5% de las acciones de la empresa y era él quien pedía el apoyo. La gerente regional ya había iniciado estos cambios en otros países y con el apoyo que el Señor Ruiz le había dado estaban teniendo muy buenos resultados.

Anette era mi gerente regional y habíamos logrado una gran química, ella tenía mucho conocimiento y experiencia en estos procesos por lo que, más allá del nuevo reto, para mí, era un gusto trabajar a su lado. La única advertencia que me hicieron el señor Ruiz y Anette fue que tendría mucha oposición de parte del equipo gerencial local del país al cual estaba asignado.

Pero, antes de iniciar debía, por proceso y cortesía, ser entrevistado por la Gerencia de la sucursal de ese país, aunque, como se me dijo inicialmente, debía reportar directamente a mi gerente regional. Mi

entrevista con esta Gerencia del nuevo destino fue la más desagradable que tuve en mi vida profesional: gestos de desagrado, expresiones corporales y preguntas que demostraban una total desacuerdo y desagrado con mi presencia. Yo entendía esta reacción, pues a ese nivel no es agradable que te impongan una persona dentro de tu equipo. A pesar de la pésima experiencia durante la entrevista yo tenía claro, porque así me lo habían confirmado, que la Gerencia de este país era una de las estructuras que estaría sujeta a cambios. Por lo tanto, cualquier conflicto sería temporal y solo mientras llegaban los cambios.

No es difícil encontrarse con viejos conocidos en una ciudad pequeña y así fue que mi gerente de este país resultó ser una dama que había conocido años atrás cuando yo era gerente en otra empresa y ella era la vendedora de uno de nuestros proveedores. En aquel tiempo, más que conmigo, la relación la tenía con el gerente de Operaciones, por lo que supuse que seguramente no se acordaba de mí. Ella logró buen desempeño en el área comercial y así se le dio la oportunidad de ocupar la Gerencia en esta empresa del país.

Durante mi inducción noté que existían grandes diferencias entre Anette, la gerente regional y la gerente del país. Anette era de corte muy profesional, formal en su manejo y muy orientada a los procesos y resultados a mediano y largo plazo, pues creía en la planificación. Pero, sobre todo, Anette era muy inteligente. La gerente de país era una mujer muy superficial, informal en su manejo, improvisadora, sin más experiencia gerencial que la entregada por esta empresa. Realmente, era una persona más astuta que inteligente y de esa misma forma eran sus resultados como profesional. Lo que sí ambas tenían en común era el ego, y lo que inicialmente no pasaba de una lucha de inteligencia contra astucia de dos mujeres con poder dentro de una

organización, se convirtió en un gran problema en el cual solo una persona dentro de toda la empresa quedó en el medio: yo.

Siempre traté de hacer entender a Anette que, aunque le reportaba y apoyaba totalmente, no podía simplemente adoptar la misma posición que ella frente a la gerente del país y su contraparte, al fin y al cabo, era yo el que estaba físicamente en la operación y trabaja a diario con ella: no era sano para la empresa entrar en conflictos innecesarios. Ella había logrado entender mi posición, sin embargo, la última vez que hablamos del tema trató de cerrar la conversación con esta advertencia: *“Te prohíbo acostarte con ella”*. Esa descabellada instrucción no me permitió dejar hasta allí la conversación. Debía dejar claro que era una falta de respeto hacia mi persona aquel comentario, no importaba el concepto que tenía de la gerente de país, a mi realmente poco me importaba si todos esos comentarios que hasta ese momento había escuchado sobre ella eran ciertos o no, lo único que me interesaba era dejar claro que no podía seguir involucrando a personas que no tenían nada que ver por culpa de un tema personal. De todas formas, el tiempo le daría la razón a Anette sobre lo que decía de la que llegaría a ser mi jefa, pero no solo sobre este tema, sino sobre otros más.

## TODO TIENE SENTIDO

Llegar a una empresa en la que la principal responsable de la operación no te quiere ahí era una nueva experiencia para mí, pero como ya estaba acostumbrado a ir en contra de la corriente, no era algo que me robara el sueño. Lo que realmente me ocasionaba algunos problemas era ser el mediador entre dos mujeres que no se soportaban, pues ya tenía bastante que mediar entre la empresa y los trabajadores. Durante varios años, la relación de la empresa con los trabajadores se había ido desgastando producto del incumplimiento, por parte de la empresa, de muchos acuerdos firmados incluso ante las autoridades. Estos incumplimientos respondían a la terquedad de la gerente de país cuyo orgullo no le dejaba ver que **los acuerdos firmados deben cumplirse, aunque no estemos de acuerdo.**

A pesar de presentar a casa matriz números envidiables como país, lo que la hacía brillar como profesional por su supuesta buena gestión, las instalaciones de la sede local se encontraban en muy mal estado. Casi nulos recursos para mantenimiento de la infraestructura, vehículos convertidos en chatarra andante, condiciones laborales insalubres, incumplimientos laborales y pagos incompletos a los trabajadores eran la parte oculta de esta “buena gestión”.

Cualquier individuo que al fin de mes no cumpla con sus obligaciones financieras tendrá en su caja un dinero que podría representar un “ahorro”. Sin embargo, únicamente se engaña así mismo pues ese “ahorro” mantiene, en la misma proporción, una acumulación de deuda que, incluso, puede incrementar por los intereses. De esta misma manera, las empresas que en sus resultados únicamente presentan sus ingresos sin reportar ni cumplir con sus gastos reales

tendrán unos números positivos muy buenos, pero solo en el papel porque el paso del tiempo las condenará al fracaso.

La verdad es que llegué a una empresa con muchas carencias, pero trataba de ver el lado positivo de las cosas. Por ejemplo, de la falta de un comedor para ingerir los alimentos aprovechaba comer en mi puesto al igual que todo mi equipo de trabajo para conversar con ellos, escucharlos y entender bien cómo se sentían en la empresa. Se puede aprender mucho escuchando a los trabajadores, no solo de temas operativos, también pueden llegar a surgir ideas que apoyen la gestión administrativa.

Procedimos con el pago retroactivo de dinero adeudado a los trabajadores. Parte de los incumplimientos pendientes de resolver, además, eran: mejorar las condiciones laborales de salud, seguridad industrial, capacitaciones, etc. Iniciamos un proceso de cambio en todo lo que estaba a mi alcance, esto con el apoyo de Anette y a pesar de la oposición de la Gerencia del país. La negativa de la Gerencia de país demandaba más esfuerzo y nos obligaba a tomar más tiempo para dar los resultados deseados.

Desde mi llegada fue normal que al gerente de Recursos Humanos no se lo invitara a las reuniones de Gerencia. Todas se realizaban a mis espaldas y fue por casualidad que, en una ocasión, buscando al gerente de Seguridad para evaluar un tema junto con él, los encontré a todos reunidos. Sus caras de asombro fueron tales que debieron fingir que me estaban esperando y argumentar que ellos sí me habían mandado la invitación y nunca me había llegado. Lo cierto era, como me diría más tarde la asistente ejecutiva, siempre se trató de ocultar la reunión y se les prohibía a los demás gerentes invitarme.

Con justa razón no me querían en la reunión: llena de informalidades, todos hablaban a la vez, no había un orden, burlas reiteradas a los trabajadores, conversaciones de sus últimas fiestas, etc. No se trataban los problemas coyunturales de la empresa y, menos, se planteaban soluciones. Mi reacción fue aprovechar para traer a la mesa todos los puntos pendientes por atender con sus respectivas propuestas de solución. Lamentablemente, ninguno iba a ser tomado en cuenta a menos que tuviera el apoyo de Anette en la casa matriz. Esta situación incomodaba mucho a la Gerencia de país, pues dejaba en evidencia la deficiente gestión que teníamos en la operación local y eso le restaba estrellas a la imagen que con tanto esfuerzo la gerente había logrado gestarse.



## LOS CAMBIOS POSITIVOS AFECTAN A LOS MEDIOCRES

Por norma general, en las empresas cuyas estructuras están formalmente establecidas y existe un departamento de reclutamiento no ingresa nadie a la empresa que no cumpla con el proceso establecido. En esta empresa solo se reclutaba al personal sindicalizado y se tenía la idea de que estos trabajadores eran problemáticos y que de cualquier inconveniente con ellos era responsable Recursos Humanos.

El personal administrativo era contratado por el capricho de cada gerente, no importaba la descripción del puesto o de las funciones, siempre se hacía una excepción o se ajustaba el puesto a la persona que el gerente de cada área quería contratar. El resultado, un desorden administrativo muy difícil de remediar sin el apoyo de mis pares. Ya aprendimos que “contacto mata hoja de vida”, pero que eso lleva a que salgan a relucir los problemas que todo esto conlleva, aunque ahora a nivel más bajo.

Las personas que entran a una organización sabiendo que el único mérito para esto fue conocer al gerente crean un sentimiento de impunidad que, a su vez, es reforzado la persona que ordenó contratarlo. Esto se traduce en que se atribuyan licencias para no cumplir con su horario de trabajo, no cumplir con sus responsabilidades según el contrato establecido y expresarse de manera prepotente ante cualquier otro jefe que desea ordenar la situación. ¿Lo han visto antes? La responsabilidad es totalmente del gerente de área que promueve esta práctica, pero voy más allá: es de las Gerencias Generales que permiten a los gerentes de áreas,

teniendo un departamento de recursos humanos, incurrir en estas malas prácticas.

Por su puesto que había más incumplimiento laboral del lado administrativo que del lado de los trabajadores sindicalizados y no había forma de solucionarlo pues, aunque muchas veces toqué el tema con la Gerencia de país la respuesta siempre fue “cada gerente sabe lo que más le funciona a su departamento”. Este argumento es válido en las operaciones o departamentos que funcionan con excelencia, pero en una empresa donde todo es un caos se deben revisar todos los procesos y las maneras en que funciona. Además, hay que entender que cada área tiene un nivel de responsabilidad propia y dentro de otros departamentos, por lo que el trabajo en equipo de los líderes de cada área es vital para que los resultados de las empresas se den y se potencien los resultados positivos.

Prohibido amonestar, prohibido suspender o llamar la atención a aquellos trabajadores que fueran, además de los más problemáticos, los ungidos de los gerentes. Las promociones del personal se manejaban con la misma prepotencia, gente que no tenía ni dos meses dentro de la empresa eran promovidos por encima de gente que tenía largos años. Ante esto, mi apoyo estaba en casa matriz con Anette. Logré convencerla de levantar una política para toda la región sobre reclutamiento y promoción de personal. Con esto se obligaba a toda la organización a seguir lineamientos corporativos, que no serían vistos como caprichos de mi persona como encargado de la gerencia de Recursos Humanos de un país.

El documento estuvo listo y fue presentado en la región a todos los países para algunos posibles comentarios o ajustes de parte de cada

líder de Recursos Humanos de los países involucrados. Todos en el área estuvimos de acuerdo. Teníamos claro que las políticas que son emitidas o vienen de la sede principal de las grandes organizaciones son para un estricto cumplimiento y eso alcanzaba a los gerentes de cada país.

Esto seguramente nos ahorraría varios problemas con los gerentes de cada área y mi gerente de país, pues la relación ya estaba algo desgastada. Pero, las buenas soluciones toman tiempo en las organizaciones grandes donde la toma de decisiones es lenta. Sin embargo, una decisión repentina cambió el rumbo de las demás. Anette saldría de la empresa.

Lo primero que pasó por mi mente luego del anuncio formal fue “¿y ahora quién nos apoyará con las iniciativas regionales de recursos humanos? Pero, las demás personas veían la salida de Anette desde un punto de vista diferente y por eso mismo me hicieron llegar un mensaje de texto anónimo que decía: “Ahora que se fue tu jefecita no tienes madrina”.

Es curioso, pero muy cierto aquel adagio que dice que “cada ladrón juzga por su condición”. Yo había llegado por medio de un traspaso orquestado por un *head hunter*, no por un capricho de algún gerente regional o dueño de empresa: no fue por una recomendación, sino por un proceso profesional de reclutamiento. En la mente de algunas personas no cabe la idea de que algunos no necesitamos ayuda para conseguir empleo. La mitad de mis puestos gerenciales los había conseguido por mérito propio, pasando por los mismos procesos formales que cualquiera, algunos casos hasta entrevistándome con cinco personas diferentes. La otra mitad habían sido resultado de ofertas de trabajo que no pedí pero que sí acepté.

No sé si haber rechazado todas las invitaciones de parte de la gerente de país al bar que se encontraba a pocos metros de la oficina tuvo algún impacto negativo en nuestra relación profesional, pero yo tenía claro que todo aquel que asistía habitualmente con ella a ese lugar formaba parte de su círculo cero. Para mí era más importante su apoyo profesional para lograr los objetivos propuestos para la empresa que su amistad.

Lo cierto es que mi suerte estaba echada, todo el apoyo que podía tener de la sede regional ahora era casi nulo y las iniciativas planteadas para mejoras en la empresa fueron totalmente canceladas. Pero, apareció un aliado en la sede regional que me planteaba todo su apoyo para poder conseguir beneficios para mi departamento, entre estos, presupuesto para mi área y apoyo en mi gestión. Marco era del área regional de operaciones, un tipo de formación militar muy callado que, al igual que la gerente país, era más astuto que inteligente y con el mismo deseo de buscar únicamente su beneficio y no el de la empresa.

Todas esas situaciones negativas que podamos encontrar en la política son las mismas que se manejan a nivel gerencial cuando una empresa está enferma: chantaje, uniones, alianzas, compra de conciencia, movimiento deshonesto de personas, mal uso de los dineros ajenos, etc.

Como ya no tenía nada que perder y sabía por medio de una fuente muy cercana que los cambios a nivel de gerencia de país vendrían pronto acepté. El precio, al igual que en un cartel, era ser el “sapo” de todo lo que pasaba en la operación local. Algo no muy complicado, pues lo venía haciendo con Anette, pero de forma profesional: pero en

este caso la información me la pedían de forma personal. Esta era para Marco, e iba a ser su herramienta para otra lucha interna que él mantenía y en la que yo no quería tener parte, pues ya tenía la mía.

Realmente, con la alianza con Marco algunas cosas se pudieron mejorar, pues la mala gestión era evidente y esa era la excusa perfecta para permitirme intervenir y corregir malos procesos, documentar procedimientos e implementar mejoras. El problema con Marco, al igual que todos aquellos líderes con grandes egos, era que cada vez que había un error él quería buscar el culpable y no la solución. Todas las veces que había un culpable del lado operativo no pasaba nada, pero si el culpable de un error era de otro departamento había que despedir a la persona. Él efectuaba el mismo mal manejo local de las situaciones, nada más que a nivel regional.

El punto de quiebre fue cuando mi departamento tuvo, según él, un error en el pago de unas bonificaciones. Insistía en que la persona debía al menos ser suspendida o debía pagar el dinero mal dirigido. Si hay algo de lo que puedo presumir, es que he preferido salir de empresas antes que culpar a una persona de mi equipo por algún error cometido en mi departamento con culpa o sin ella. Y con especial énfasis cuando la responsabilidad es compartida con otra área. Habiendo dicho esto, nadie sería ni suspendido ni saldría de mi departamento mientras yo estuviera a cargo.

Lo que, si paso, informe a mi equipo sobre lo delicado del tema y lo importante de poner más atención a sus responsabilidades. Para mí, siempre ha sido relevante tener informado de lo que ocurre en la empresa a las personas que trabajan conmigo, esto refuerza su compromiso hacia la empresa y hacia mi persona.

Marco se había molestado porque no había atendido su instrucción, quien, pese a que, al fin de cuentas, él no era mi jefe. Él pensaba que, además de ser su “sapo” también sería su títere y se equivocó. Podría haber negociado beneficios para poder avanzar con los proyectos de mi departamento, pero yo no iba a negociar con el trabajo ni con las vidas de las personas.

Para algunas personas el trabajo puede representar su vida, pues este es su medio de sustento. Durante mi vida despedí a gente a la que le faltaban únicamente meses para jubilarse, gente que enfermó al poco tiempo por no tener más opción de empleo: toda gente que sin razón alguna tuve que despedir solo por capricho de un gerente que buscaba a través de eso un beneficio o venganza .

A partir de ese momento, semana tras semana recibí correos de parte de Marco quejándose de la gestión del departamento. Esto se convirtió en una oportunidad de oro para la gerente de país. Había tenido a Marcos en su contra durante meses y ahora él le permitiría terminar de hacer lo que Anette en su momento no le permitió: encontrar una excusa para mi salida.

## LOS CAMBIOS LLEGARON

El momento que esperé desde aquella entrevista a mi ingreso llegó: se realizó la notificación de los cambios. La gerente de país no podía seguir al frente de la operación. Los problemas de infraestructura, malas condiciones laborales, gastos excesivos, poca rentabilidad y los roces con el sindicato habían dejado en evidencia que la única manera de corregir todos esos problemas era sacando a la persona que tanto daño le había hecho a la empresa. A partir de ese momento, a esta se la promovía a una posición regional y ya no sería la encargada del país. Si, se la promovía. La razón, las muy buenas relaciones comerciales con los clientes, incluso con la competencia. Yo mismo llegué a ver cheques girados a nombre de ella de empresas de la competencia. Esto hacía temer al dueño de que, si salía de mala forma, esta persona se llevara los clientes, lo cual afectaría aún más su empresa.

La posición de gerencia de país ahora se manejaría desde otro país base. Así mismo, la gerencia de Recursos Humanos también iba a manejarse desde ese lugar, por lo que yo sí debería salir de la empresa.

## EN EL ÁREA COMERCIAL

Fueron, tal vez, los mejores años de mi vida, pues, además de terminar de desarrollar habilidades comerciales y hacer lo que me gustaba, pude ganar buen dinero y colaborar al crecimiento de una empresa que me dio la oportunidad de ampliar mis conocimientos y conocer gente que hasta la fecha aprecio mucho.

Parece que los resultados fueron muy buenos más allá de los reconocimientos personales. En conjunto, con el equipo de trabajo local pudimos triplicar la facturación de la operación del país y crecer el doble que el resto de la región, hasta una oficina adicional requerimos para poder seguir operando. Pero, al igual que en los casos anteriores, cuando la lucha de egos y poder entran todo lo que con mucho éxito se logró empezó a resquebrajarse.

Es difícil que en los equipos comerciales todos los integrantes den los mismos resultados, sobre todo cuando los mercados, productos, clientes y geografía no son iguales. Estas diferencias deben siempre ser tomadas en cuenta al momento de definir las metas y objetivos de ventas anuales. Federico, mi jefe en ese momento, tenía claro lo antes expresado y se esforzaba por apoyar a todo su equipo en el cumplimiento de los objetivos comerciales asignados. Con el paso de los años, algunos mercados comenzaron a entregar resultados muy por encima de lo anticipado, lo que permitía cierta holgura con los casos a los que no les iba tan bien. Pero, obviamente, los ingresos de aquellos que dentro del equipo comercial tenían mejores resultados era mucho mejor que aquellos que apenas cubrían sus metas.



Esta situación comenzó a incomodar a Azucena, una de las últimas contrataciones de Federico, muy buena vendedora, pero que, para el resto del equipo, estaba muy orientada a sus resultados sin conocer el trabajo en equipo.

A Federico sí le agradaba mucho el manejo de Azucena, aunque su trabajo no tenía los mismos resultados que el del resto, sus ojos azules y su cabello rubio siempre eran para él la muestra de que ella se esforzaba en su trabajo. Para el resto del equipo, esto no era un problema, cada uno de nosotros se esforzaba en conjunto e individualmente para alcanzar los objetivos. En muchas ocasiones, durante la búsqueda de clientes, encontraba oportunidades de negocios para el resto de mis compañeros y de inmediato les informaba y ayudaba a cerrar el trato para beneficiar al equipo en general, pues, sin importar que el apoyo fuera recíproco tenía claro que también existía una meta en conjunto que cumplir.

Solo un área comenzó a tener malos resultados y esto obligó a Federico como líder del equipo a dar el apoyo necesario y a tener que trabajar muy de la mano con Azucena para levantar sus resultados que, de seguir así, incluso a él mismo le ocasionaría cuestionamientos. La solución, él se encargaría de visitar, junto con Azucena, más clientes para levantar las ventas en esa línea. Federico no podía darse el lujo que desde más arriba le dieran la instrucción de despedir a aquellos ojos azules que le encantaban.

Pero es muy difícil hacer el trabajo de alguien más con las propias asignaciones a cuestas. Federico tenía muchas cosas que hacer y no podía seguir ayudando a cumplir las responsabilidades de alguien de su equipo por mucho tiempo más. El resto del equipo lo

necesitábamos y como líder de todo el departamento él debía estar ahí para todos. Por lo tanto, para resolver todo de una vez, lo mejor sería apelar al trabajo en equipo de todos sus comerciales para que compensaran y Azucena llegara a sus objetivos. Esto, en términos generales sonaba bien, sin embargo, el trato que Azucena les otorgaba al resto del equipo no levantaba esas ganas de colaborar con la solicitud del jefe.

Estando dentro del área de Recursos Humanos siempre me ha tocado trabajar rodeado mayormente de damas, ya sea como pares o en función de líderes de departamento. En esta ocasión, como yo era el único caballero del grupo, Federico acudió a mí para pedirme personalmente apoyo para Azucena. Ese año en solo ocho meses yo había alcanzado el presupuesto de todo el año, por lo que según Federico “me sobra venta”. Algunos comerciales, de la rama que sea, tienden a disminuir el nivel de ventas luego de llegar a su meta o a “aguantarla” para facturarla el mes siguiente. Esta es una situación normal cuando la variable es a base de bonos mensuales, pero cuando hablamos de comisiones, toda venta es dinero y no hay por qué aguantarla, cada dólar cuenta.

En efecto, yo estaba teniendo nuevamente muy buenos resultados, pero lo que Federico quería era que vendiera para Azucena. Eso me comprometía mucho, yo tenía un concepto diferente de Federico y su posición y planteamiento no me parecía justa con el resto del equipo, con la empresa, ni conmigo.

Accedí, más que a pasarle ventas a una compañera, a entregar clientes listos para cerrar, de esta forma ella podría también ir desarrollando la capacidad de relacionarse mejor con los clientes y cerrar sus propios

proyectos. De esta forma, y sin que el resto del equipo se enterara, no quedaba mal con mi jefe y no afectaba a la empresa. El problema ahora era que el tiempo que dedicaba a buscar mis clientes debía compartirlo buscando los de otra persona.

Azucena ahora tenía más tiempo libre, los clientes los tenía en bandeja de plata así que sus volúmenes de venta mejoraron. Esto también entregaba más tiempo libre a Federico, el cual aprovechaba para visitar y trabajar más de cerca con Azucena. De esas largas jornadas de trabajo tan juntos comenzaron a salir ideas y supuestos que, aunque cada uno de los miembros del equipo tenía en mente, nadie se atrevía a compartir.

Visitar a Azucena representaba un viaje de casi cuatro horas para Federico, por lo que esa visita implicaba que durmiera en esa ciudad. Y aunque inicialmente las visitas eran de uno o dos días, estas se fueron prolongando por hasta una semana o, si eran cortas, casi todas las semanas. Teniendo en cuenta que algunas personas de su equipo estaban a solo una hora de viaje y no eran casi nunca visitadas, las sospechas de una relación más allá de lo laboral entre Federico y Azucena eran más fuertes, situación algo incómoda para mí que conocía muy bien a su esposa e hijos.

El resto del año avanzó entre tensiones e incomodidades. El equipo de trabajo que teníamos comenzaba a descomponerse pues el respeto que se tenía hacia nuestro líder había desaparecido. En las reuniones ya era evidente cierto favoritismo hacia las opiniones y acciones de Azucena, lo que iba colaborando a una bomba de tiempo que no tardaría mucho en explotar.

## LO QUE HACEN DOS OJOS AZULES

El amor cuesta dinero, y más aún cuando tienes una familia. Por lo tanto, se debe buscar la forma de generar más ingresos, pero cuando por el trabajo, tu familia y tu nuevo amor no tienes tiempo, te debes poner más creativo. Federico tenía la misma nacionalidad que sus jefes y esto le abría en gran forma las puertas a la directiva. Además, por sus buenos resultados hasta ese momento tenía mucha credibilidad y sus sugerencias y propuestas eran muy bien recibidas.

Los planes de compensación de algunas empresas proponen que, en el área comercial, el vendedor no tenga límite para cobrar comisiones. Esto te permite tener un trabajador motivado y que no deja, en el caso de muy buenos resultados, de generar ingresos para la empresa ni para él. El problema radica en que, si no están bien estructurados los ingresos de un vendedor pueden llegar a ser incluso mayores que los de un gerente regional y eso puede afectar la estructura salarial y crear inconformidad en aquellos puestos que tienen un nivel de responsabilidad mayor al de un vendedor, pero con un salario que es apenas la mitad de este.

Tratar de cambiar mi plan de compensación de su equipo no era una opción viable, pues el año ya estaba casi terminando y las reglas ya estaban claras desde que inició. Pero, ir en contra de la operación y hacerse cargo de ella podría funcionarle. Las veces que Federico había apoyado en la gestión operativa había recibido una bonificación adicional por la labor. Estando esa posición cubierta no se necesitaba su apoyo y mucho menos una razón para generarle otro bono. La solución era que la persona a cargo de esa posición saliera y con ese objetivo inició una campaña.

Eso ocasionó no solo el malestar de su equipo comercial, sino también el de su brazo operativo que veía como constantemente atacaba a su líder sin razón de peso. Parecía que había olvidado todos esos grandes resultados que en conjunto Operación y Comercial habían logrado. Ahora, por una razón no profesional iba en contra de lo que en su momento fue una gran mancuerna.

## SE ALCANZARON TODOS LOS OBJETIVOS

Se cerró un gran año nuevamente con la única diferencia de que, ahora, teníamos un equipo operativo y comercial totalmente desgastado por las constantes discusiones que la actitud de Federico había causado. Para celebrar tanto éxito se programó un viaje para todos los equipos a la casa matriz. Pero cuatro horas de viaje y una gran fiesta no compensarían el mal clima que ya una persona había creado en la empresa.

Todos los empleados estábamos asignados en un hotel cinco estrellas con los gastos pagos, eso sí, ubicados dos personas del mismo género por habitación. En mi caso, me tocó compartir la habitación con un colega de otra región, lo que me pareció muy atinado pues permitía conocer compañeros de trabajo de otra región y cultura.

Durante el poco tiempo que duraba la actividad lo más razonable era compartir y conocer la mayor cantidad de gente y lugares posibles, pues de eso se trataba. Azucena se perdió casi todo el viaje porque enfermó y Federico siempre tuvo cosas que hacer como visitar a su familia y ver temas en la oficina central. De todas formas, nunca se los extrañó, es más, favoreció la interacción del resto de los grupos.

Dicen que el mundo es chico y Latinoamérica lo es aún más. A esto lo pude palpar, pues, durante una de las actividades de integración en la que compartíamos con gente de todas las regiones, me tocó sentarme al lado de la dama con la que Azucena compartía habitación, o al menos debía compartir habitación. La pregunta no fue coincidencia, ella tenía dos días buscando a su compañera de habitación y al

sentarse junto al equipo de trabajo de esta lo más razonable fue preguntar Por qué ella no había llegado a la habitación.

Para nosotros la pregunta constituía una gran sorpresa, pues habíamos llegado todos juntos al hotel y nos registramos al mismo tiempo. Estábamos seguros de que estaba en el hotel, la pregunta ahora era dónde. Lo primero que llegó a nuestras mentes fue preocupación: de visita en un lugar desconocido, sin conocer a nadie y a horas de vuelo de casa era preocupante que nuestra compañera no estuviera en las actividades ni llegara a dormir a su habitación, por lo que esperaríamos a la noche para levantar la alarma.

Eran las 9 de la noche y ahora sí, con más preocupación que malicia decidimos conversar con Federico sobre la ausencia de Azucena. Debíamos informar a los organizadores del evento y él era el local y, como anfitrión y jefe, tenía que tomar acción al respecto. Se seleccionaron a tres de los integrantes del equipo para que buscaran a Federico a su habitación para informarlo, y así fue que lo hicimos.

Al llegar a su habitación toqué informando que debía hablar algo importante con él y aunque estuvo reacio a abrir la puerta y atenderme, cambió de opinión cuando le dije que se trataba de un tema sumamente serio. Al abrir la puerta pude entender dónde había estado Azucena todo este tiempo. La habitación estaba decorada para una pareja en luna de miel, tenían varias botellas de algún espumoso que apenas pude diferenciar, pues puse más atención a los ojos inquietos de Azucena por lo que yo estaba presenciando que en el resto de los detalles de la decoración. Decidí informar a Federico la razón por la que estaba yo ahí, únicamente para que sintieran él y su compañía lo incómodo que podían ser sus actos para el resto del

equipo y para que mis otras dos compañeras escucharan y entendieran lo que yo había visto.

Parte de los objetivos de Federico se habían cumplido. Logró un reconocimiento por los resultados regionales y pasó una luna de miel sin su esposa y con los gastos pagados por la empresa. Al volver a nuestras labores habituales se cumplirían el resto de los objetivos, el gerente operativo renunciaría de manera irrevocable. El desgaste provocado por discusiones tontas de todos esos meses anteriores, y al ver que pese a la administración muy poco profesional de Federico nada había levantado las alertas de la directiva de la empresa, la obligaron a tomar la decisión de su salida.

Cuando los verdaderos líderes dejan las organizaciones, los equipos de trabajo se desmotivan y surge una rotación de personal en cadena que muchas empresas no entienden. Del equipo que había durado más de cinco años unido, con cero rotaciones y con más que un excelente rendimiento renunció el 90% al cabo de un año luego de la salida de la gerente de Operaciones, incluyendo a mi persona.



## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La responsabilidad social empresarial (RSE) es el nombre que reciben todas las actividades y políticas empresariales desarrolladas para contribuir con la comunidad. Para algunas empresas, esta es aún más importante que el objetivo principal de generar ingresos. Incluso, puede convertirse en parte de su razón de ser y estar muy ligada a la misión y visión organizacional.

La RSE no tiene que ver con el cumplimiento de las leyes de un país, pues se entiende que respetar la legislación es obligatorio. Estas políticas apuntan, más bien, a realizar actividades que contribuyan a disminuir la contaminación ambiental, mejorar las condiciones sociales de las personas de su comunidad o implementar planes que contribuyan al desarrollo humano.

Una empresa puede no ser socialmente responsable, pero sí actuar en sintonía con las leyes. Sin embargo, la empresa que viola los valores, la moral o las leyes de un país y la sociedad se convierten en una empresa que ejerce deliberadamente en contra de la responsabilidad social empresarial.

Actualmente, la RSE es utilizada, además, como parte de la estrategia de mercadeo de muchas organizaciones, ya sea para fortalecer la imagen de su producto o servicio, o bien para mejorar a su marca a través de prácticas que resulten atractivas al mercado laboral existente. Para algunas empresas se puede convertir en el departamento en donde colocar a las personas que, sin deseos de

despedir, no funcionan en el resto de tu organización. Esto, erróneamente pensando que el departamento de RSE no es relevante o no tiene un impacto realmente cuantificable dentro de la empresa. Otras empresas ven a la RSE como un brazo político e incluso religioso. Pero ¿qué pasa cuando estas dos cosas se juntan?

Llegué a esta empresa con la experiencia de haber tenido siempre en mis anteriores gerencias el departamento de RSE o sus actividades a mi cargo. Esto implicaba el presupuesto, la gente y la planificación del plan anual de él. Sin embargo, en este lugar las cosas no eran de esa forma, este departamento formaba parte del área de mercadeo. A cargo de él, según la persona que me contrató, estaban dos personas que habían estado en el puesto al que yo recién llegaba porque no habían cumplido con las expectativas del puesto y, para no pasar de ellas, se les asignó un puesto “con menos responsabilidad”. Eso era muy relativo si se tenía en cuenta que el presupuesto de ese departamento, sin incluir la planilla, era muchísimo mayor que el del mío.

Siempre he sido creyente de que no es posible manejar proyectos de RSE de manera externa si en nuestra organización hay trabajadores que no cuentan con la cobertura de sus necesidades básicas. Y no producto de su propia irresponsabilidad, me refiero aquellos casos en donde un accidente, una enfermedad o una situación ajena a la voluntad han hecho al trabajador caer en la desgracia. Existen organizaciones que se involucran con su gente y levantan proyectos alineados a mejorar las condiciones de vida de sus empleados, más allá de únicamente pagar un salario y entregar bonos.

Viendo las necesidades que existían en la organización, sobre todo en lo relativo a discapacidad en familiares de algunos de nuestros trabajadores me encontré la necesidad de pedir la colaboración al departamento de RSE de nuestra empresa, entre otras cosas porque ellos tenían el presupuesto que a mí me faltaba para poder dar el apoyo a estos colaboradores. Pero, el principal inconveniente que me planteaban, irónicamente, siempre era el presupuesto: debíamos esperar a que alguno de los donantes de las fundaciones que liderábamos como empresa tuviera el buen corazón y nos apoyara con estos requerimientos. Realmente era algo totalmente absurdo cuando el presupuesto de la empresa para RSE era de millones de dólares.

El problema, a mi juicio, radicaba principalmente en que las donaciones iban dirigidas siempre a organizaciones políticas y actividades religiosas de las que las encargadas de ese departamento formaban parte. Por el cargo que tenía me tocó asistir a más de una de estas y ver cómo se le brindaba apoyo a organizaciones civiles que tenían nexos con el partido político al que la gerente de esa área pertenecía. A eso lo entendí porque en más de una ocasión me pidió que trabajara, como lo hacía ella cuando estaba en mi puesto, con proveedores que pertenecían a su partido político. De hecho, recibí fuertes cuestionamientos de su parte cuando contraté una empresa cuyo dueño era adversario político suyo. La contratación había sido por licitación y fue el precio más económico además de ser el de mayor valor. Desde mi punto de vista había sido un movimiento más que transparente, pues la decisión también había sido tomada en conjunto con mi equipo de trabajo y nunca por mí solo.

Pasó más de un año para que el departamento de RSE aceptara donarle a un trabajador con más de 15 años de trabajo ejemplar dentro de la empresa cuyo hijo sufría de una parálisis que le impedía caminar una andadera para que pudiera movilizarse. La gran cantidad

de gastos mensuales en medicamentos le impedían hacer el ahorro para comprarla él mismo. Otras solicitudes tomaron más tiempo y algunas nunca fueron respondidas, pues no se había encontrado un donante que nos apoyara. Con más vergüenza que rabia tuve yo, en más de una ocasión, que conseguir un patrocinador o cobrar favores para conseguir un medicamento o un equipo médico para poder ayudar a algún trabajador.

No tuve realmente interés en corregir o denunciar una situación que la empresa había provocado estructuralmente, por lo que jamás insistí en pedir mayor apoyo o quejarme por no recibirlo, simplemente aprendí sobre el manejo que algunas empresas y personas pueden dar a este departamento.

## LA NUEVA ECONOMÍA

Para muchos el Multinivel o Networking Marketing son una estafa, para otros, una forma de aprovecharse de la ingenuidad de los demás. Lo cierto es que este es un sistema económico y forma de mercadeo que mueve millones de dólares a nivel mundial y con una gran cartera de productos y servicios.

Tuve mi primer contacto con este tipo de negocios hace muchos años, debo decir que nunca me fueron atractivos, pues nunca tuve el tiempo para dedicarle ni la ganas de invertir dinero en eso. Pero, volvió a tocar mi puerta en un momento de mi vida en donde disponía de un poco de ambos para invertir y probar suerte con esa nueva economía.

El mejor momento para entrar en cualquiera de estas redes es al inicio, pues las posibilidades de tener éxito son más altas, pero, al igual que todo, debes ser perseverante y dedicar suficiente tiempo si deseas tener éxito. Sin importar el producto o servicio debes investigar lo suficiente para saber si lo que promocionas realmente cumple con los beneficios que ofrece, lo último que hay que hacer es estafar a las personas. Yo mismo había comprobado que, en efecto, lo que ofrecía realmente funcionaba, lo que me daba mucha tranquilidad.

La actividad marchaba muy bien y con un crecimiento importante, pero al igual que en cualquier otro negocio debes estar rodeado de gente de confianza, honesta y leal. Si no encuentras estos componentes dentro del negocio este no será sustentable a largo plazo.

Inicié en el negocio de la mano de Muriel. Había trabajado conmigo hacía años atrás y yo sabía que él era un tipo muy formal y trabajador, por lo que acepté la propuesta que me realizó de entrar al negocio juntos; nos apoyaríamos para poder tener mejores resultados. El negocio, al igual que todos los de este tipo, era traer gente.

Muriel había dejado su empleo y decidido dedicar alma vida y corazón a este proyecto. Ciertamente lo estaba haciendo muy bien, tanto que en su vida comenzaron a haber cambios: nuevo auto, nueva forma de vestir y nuevas compañías. En las presentaciones ahora lucía más como un actor desempeñando algún papel que como una persona normal trabajando para ganarse el sustento.

Mis problemas ya no eran los suyos. El negocio comenzó a crecer tanto que se necesitaba una empresa de logística local para que pudiera administrar eficientemente la distribución del producto. Yo mismo me veía muy afectado por esta situación y muchas otras personas también pues invertían su dinero y esperaban hasta dos meses en recibir su mercancía. Muriel decidió junto con su nuevo grupo de amigos que la distribución sería de uno de ellos, al fin y al cabo, era una oportunidad de otro negocio. Pero, sin tener la experiencia debida y desde la comodidad de una casa los problemas iban a comenzar.

La logística no mejoró, aunque sí mis ingresos, por lo que me mantuve dentro a pesar de las quejas de muchas personas; al final de cuentas había entrado a este negocio por dinero y lo estaba recibiendo. Había empezado a trabajar en otra ciudad y pensé que era un buen momento para desligarme un poco del negocio que ya corría solo. El mismo Muriel, según acordamos, se encargaría de apoyarme mientras me mantuviera activo.

Teniendo nuevo empleo en otra ciudad, poco asistía yo a las reuniones de trabajo y, cuando lo hacía, notaba que las presentaciones eran distintas. Ahora los discursos incluían frases como “los amo”, “estoy para servirles” y otras más que sonaban tan falsas que me costaba creer que las personas asistentes les dieran validez. Por esta razón pensé que la gente dejaría de asistir. Todas las actividades eran controladas por un grupo muy pequeño de allegados a Muriel y no estaba permitido opinar si no estabas dentro de ese grupo. Se mercadeaban ellos mismos como estrellas, el trabajo en equipo era muy fuerte, pero entre ellos únicamente. Las personas que yo traía, en vez de sumármelas a mí, eran todas colocadas a nombre de quien Muriel decidía como a algunos familiares suyos que nunca participaron en el negocio. Tales actos de deshonestidad me llevaron a entender que yo no era el único que había entrado al negocio por dinero. Había otros que también lo habían hecho, pero sus principios y valores no eran los mismos que los míos y por eso no me permitían estar dentro de ese pequeño grupo de estrellas.

Decidí retirarme luego de casi un año dentro y de algunos miles de ganancia. No hice ni un solo amigo a pesar de haber dedicado tiempo y esfuerzo a traer a amistades y desconocidos al negocio. Solo me llevé la experiencia de haber podido conocer que, en estos negocios, la avaricia y el poder también pueden destruir los esfuerzos de la mayoría.

## EPÍLOGO

Las malas empresas merecen ser reconocidas como tales, sobre todo si socialmente no están comprometidas. ¿Acaso no pedimos

referencias laborales de un trabajador antes de contratarlo? Es injusto engañar a un trabajador sobre cómo el manejo dentro de una empresa. Queremos atraer talento con pensamiento crítico, pero ¿realmente le es permitido criticar dentro de la organización? Algunas empresas no tienen idea el impacto que pueden causar en las personas y en la sociedad.

Recuerdo como si fuera hoy que luego de ofertarle a una persona una posición que iba a ser el sustento único de su familia y que había renunciado a su empleo anterior para ser contratado, tuve que decirle que no lo íbamos a contratar. Solo porque la empresa había cambiado su plan. Lloré por más de 30 minutos preguntándome qué haría ahora al salir de mi oficina. Luego de eso no me presenté a trabajar por tres días porque no podía dejar de pensar en la vergüenza que sentía de trabajar allí.

Una persona muy apreciada me dijo antes de publicar este libro: “¿Está claro que luego de la publicación de este libro tal vez no vuelvas a conseguir trabajo nunca más en una empresa?”. Realmente es algo que consideré, pero cómo no hacerlo habiendo vivido y habiendo siendo cómplice de estas injusticias laborales. Conozco muchas empresas en donde me gustaría trabajar pues sé que dan un trato justo a sus colaboradores, estos lo dicen y lo viven. Las buenas empresas no necesitan promover que lo son, su gente es la que se encarga de difundir lo buenas que son. Conozco empresarios que no quieren oír lo que les gusta, sino conocer la realidad de sus organizaciones para enfrentar un verdadero cambio.

No existe la organización perfecta, pero cualquier organización que no esté realmente alineada con nuestros valores o expectativas será un



obstáculo para nuestro crecimiento profesional y personal, sobre todo si no aprendemos a gestionar ese conflicto. Si usted no está a gusto en una empresa, sálgase de ella, no tenga miedo, es difícil, lo sé, y puede tomar tiempo, pero es la mejor forma de seguir creciendo. Este es un temor al que debemos vencer, pues algunos empresarios, si no, se aprovecharán de él. Si no lo hacemos estaremos obligados a ir en contra de nuestra voluntad y a continuar manteniéndonos callados...