



**Revisando los  
programas corporativos**



## Revisando los programas corporativos

**Sergio Slipczuk**

*En las grandes corporaciones de América Latina el aterrizaje de nuevas metodologías, estándares o sistemas operacionales sigue lógicas propias. Esas lógicas tienen como factor común la distancia entre las expectativas de los diseñadores y el impacto obtenido. Entre todas las variables de análisis, el grado de participación de los destinatarios se ha vuelto definitivo en los últimos años.*

### **La participación da examen**

Una conclusión frecuente en el análisis de los programas corporativos que introducen nuevos modelos de trabajo es que no logran permear suficientemente hasta la base de la organización, por lo que los resultados esperados no llegan a verificarse completamente, o el impacto es desigual o bien se esfuma rápidamente.

En la mayoría de los casos donde existe una medición de impacto *ex post* se declara un grado de participación del personal por debajo de lo esperado, lo que generalmente se atribuye a una combinación de factores internos (contingencias,

insuficiente preparación, rotación de personal) y factores externos (impericia de los consultores, cambios en el mercado o en las regulaciones).

El problema de la participación ha sido constante a lo largo de los años, pero adquirió rasgos muy diferentes luego de la revolución de las redes sociales, cuando para movilizar a grandes dotaciones de colaboradores ya no era necesario sacarlos de sus puestos de trabajo gracias a las nuevas tecnologías digitales.

En los ambientes empresariales latinoamericanos no es sencillo crear consensos sobre las oportunidades y la profundidad de la participación de los colaboradores en los programas que los involucran.

El economista [Bernardo Kliksberg](#) que en su trabajo “Seis tesis no convencionales sobre participación” ofrece ciertos puntos que conviene recordar para percibir sistémicamente el problema de la participación. Veamos las seis tesis rápidamente.

## 1: La participación da resultados

El Banco Mundial realizó un estudio sobre 121 proyectos realizados con su apoyo financiero en diferentes países, para buscar la correlación entre efectividad y participación, con resultados concluyentes.

EFFECTIVIDAD DE PROYECTOS SEGÚN NIVELES DE PARTICIPACIÓN

		Grado de participación			
		BAJO	MEDIANO	ALTO	TOTAL
Efectividad	BAJO	21	15	1	37
	MEDIANO	6	34	18	58
	ALTO	0	5	21	26
	TOTAL	27	54	40	121

Fuente: Deepa Narayan Projects World Bank 1994

Diseñando, operando y evaluando programas complejos a lo largo de los años, he podido verificar que el grado de participación genuina que logra un programa corporativo es un predictor directo de su grado de impacto.

## **2: La participación tiene ventajas comparativas**

El Grupo de Desarrollo Participativo del Banco Mundial identificó varios “costos de oportunidad” y “costos directos” en los diseños que no incluyen un modelo de participación directa de los destinatarios de los programas.

La falta de apoyo y de sentido de propiedad que perciben los destinatarios, impide el aprovechamiento, reduce la continuidad y limita la recuperación de costos del proyecto, dicen en el Banco Mundial.

Dicho de otro modo, existe un conocido [sesgo](#) o desvío perceptivo que lleva a rechazar los comportamientos nuevos promovidos externamente, aunque sean beneficiosos y a preferir los comportamientos conocidos aunque sean perjudiciales.

La idea de la obediencia como mecanismo de aceptación es absolutamente ineficiente y la imposición de conductas basadas en el supuesto de obediencia suelen llevar directamente a conductas de simulación o impostura. (Digo que “sí” pero actúo que “no”).

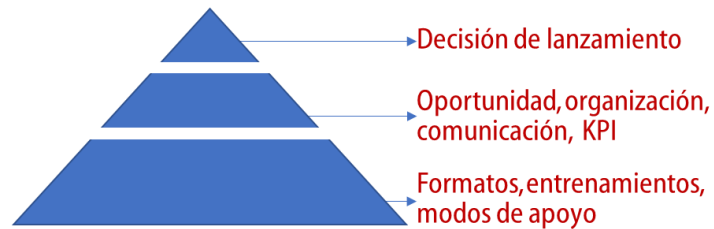
## **3: La participación es central en la gerencia del segundo milenio**

En esta década las nociones de “autogestión”, “equipos multifuncionales” y “toma de decisiones en todos los niveles” ya no son una predicción futurista sino un imperativo productivo.

Pedirle a alguien en la línea que autogestione su trabajo y a la vez que acepte pasivamente obedeciendo la aplicación de nuevas herramientas, es un contrasentido que resulta más frecuente de lo que muchos gerentes generales perciben.

La participación de los gerentes apunta a la conveniencia o no de introducir un cambio, la participación de los jefes consiste en definir el modo y oportunidad de gestionar el cambio y la participación de los colaboradores apunta a definir el formato operacional del cambio, el diseño de las pantallas, el medio de entrenamiento y el tipo de apoyo necesario.

## NIVELES DE PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS CORPORATIVOS



Participar no quiere decir estar informado. Significa que cada nivel jerárquico apoye al programa en los aspectos que le corresponden y especialmente que los niveles operativos puedan opinar sobre los mejores formatos para sentir que el programa les pertenece y no es un “aterrizaje marciano”.

### **4: La participación enfrenta fuertes resistencias e intereses**

Algunas resistencias se enfocan en los aumentos de plazos y costos que derivan de la participación de los diferentes niveles de la organización.

Reducir los plazos y/o los costos y luego esperar los resultados inicialmente prometidos es una trampa en la que muchos ejecutivos caen por debilidades en su capacidad de negociación.

Los informáticos tienen un buen argumento al respecto, cuando explican que si una embarazada puede gestar un bebé en nueve meses, nueve embarazadas no pueden gestar su bebé en un mes.

La enfermedad organizacional del cortoplacismo ciega a muchos ejecutivos sobre los riesgos invisibles de atarse a promesas políticas de corto plazo que pueden generar desastres técnicos a mediano plazo.

Cuando la participación no es genuina, cuando se presenta el vehículo pero el motor quedó atado con alambre, a poco de andar las partes comenzarán a desarmarse y aunque nadie lo note, la performance final será un fiasco.

### **5: Se requieren políticas orgánicas para hacer avanzar la participación**

La participación nunca es espontánea y requiere montar mecanismos de estímulo y regulación para que los consensos operen adecuadamente.

Finalmente, el apellido de la participación es el consenso. Es imposible lograr un consenso genuino y entusiasta sin un adecuado nivel de participación.

Los programas corporativos requieren un **seniority** confiable para delinear la sintonía fina que agrega una adecuada participación a la vez que mantiene el ritmo en cada fase del programa, logrando una coherencia sistémica que despliega y sostiene el consenso.



Ninguna de las fases de un programa corporativo puede resolverse bajo la modalidad “one shot” o “download and go”; cada fase supone un proceso que puede seguir cuando comienza la siguiente.

Es esencial entender que los colaboradores trabajan bajo presión y que el recurso más escaso en todas las áreas de las empresas es el tiempo.

Si no se logra persuadir, entusiasmar y orientar a los colaboradores y supervisores durante un período de más de 10 semanas, simplemente cada área interna seguirá gestionando su agenda como pueda ubicando al nuevo programa en el lugar que le quede libre.

Para que los colaboradores adhieran, deben poder aportar algo de su sentido común, su experiencia y su creatividad a las herramientas o parámetros propuestos para hacerlos suyos.

## **6. La participación se halla en la naturaleza misma del ser humano**

Juan XXIII en su encíclica [Mater et Magistra](#) expresa que “...En la naturaleza de los hombres se halla involucrada la exigencia de que en el desenvolvimiento de su actividad productora, tengan posibilidad de empeñar la propia responsabilidad y perfeccionar el propio ser.”

Las personas prefieren naturalmente involucrarse en los proyectos que los afectan, eligen encontrarle sentido a su trabajo, desplegando su propia creatividad dentro de los márgenes de las condiciones comunes, para sentirse dueños de lo que hacen y custodios de los resultados que obtienen.

La exigencia de actuar sin opinar sobre la utilidad de lo que hacen cosifica a las personas, les quita humanidad, les enajena su pensamiento crítico, forzándolos a actuar como si fueran títeres obedientes que no aportan ningún valor al objetivo colectivo. ©