



ANALISIS DE ROL Y PARANOIA ORGANIZACIONAL

**Tesis de grado para optar al grado de
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

Alumno: Macarena Sanhueza Silva

Profesor Guía: Matías Sanfuentes Astaburuaga

Santiago, Mayo de 2016

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	3
Punto de Bebé	5
SRT Importadora.....	6
Kumal Pelani.....	9
Paul Zaratros	12
Planta administrativa.....	14
Los Bodegueros.....	18
El accidente	22
NOTA DE ENSEÑANZA	24
Temas Relacionados y cursos en que podría ser aplicados.....	25
Actividades	26
Preguntas detonantes	27
Análisis de caso	28
Kumal Pelani.....	28
Poder	35
Liderazgo y paranoia organizacional.....	39
Conclusión	43
GLOSARIO DE CONCEPTOS BÁSICOS	44
LECTURAS SUGERIDAS.....	46

Resumen Ejecutivo

En este proyecto de grado, que a continuación se presenta, se establece una herramienta pedagógica que busca comprender, a partir del análisis de un caso basado en hechos reales, las diferentes organizaciones en proceso de crecimiento que, a través de diferentes dinámicas organizacionales se manifiestan en torno a un problema específico.

El caso relata la historia de Kumal Pelani, un joven empresario que asume la apertura y Gerencia General de una sucursal de la importadora de su padre en Santiago, SRT, la que se ha visto enfrentada a importantes procesos de cambio producto a su crecimiento vertiginoso los últimos 3 años. Que ha implicado en ella constantes modificaciones, tanto en sus procesos como en sus colaboradores.

Kumal se ve enfrentado a una serie de situaciones, en que su deber profesional, su necesidad de empoderarse y su anhelo por mantener la misma línea de su padre, se verán entrelazados y en conflicto cuando un comportamiento negligente organizacionalmente lo lleva a mantener la empresa en constante estado de crisis y violencia entre sus colaboradores.

Posterior a conocer el caso, su autora, realiza un análisis teórico de los puntos más destacables, que permitirán al alumno hacer una deconstrucción de la historia y reflexionar en torno a temas como la influencia social del grupo, la influencia del liderazgo, el impacto de la cultura sobre la gerencia, los sesgos inconscientes, tarea primaria, cultura organizacional y la interacción con el sistema en constante cambio. Todo aquello a través de la gestión realizada por los personajes principales.

Este documento tiene como objetivo ser una guía teórica para el docente, que permita incentivar a los alumnos a hacer sus propias interpretaciones del caso, propiciando la interacción grupal e incorporando los aspectos psicosociales y de fenómenos grupales que se consideraron más relevantes para la situación expuesta.

Punto de Bebé

En Junio del año 2013, en Santiago de Chile, Kumal Pelani, dueño y gerente general de una pequeña importadora de artículos de bebés, se ve enfrentado a una difícil situación. En el área de logística, principalmente en su bodega, se desarrolla un conflicto laboral e interpersonal entre Kumal y los trabajadores que tensan y afectan directamente en el despacho eficiente de los productos de la empresa, resultando así en una merma considerable en las órdenes de mercadería que las grandes empresas del Retail encargan diariamente a la importadora.

El problema es abordado por Kumal y Paul Zaratros, su gerente comercial, que se sientan a pensar cómo solucionar definitivamente la serie de problemas que surgen dentro de esta área. La situación es insostenible, se acaba de gestar una renuncia masiva de los bodegueros, serios daños al inmueble y el robo de mercadería *prime* desde la bodega.

Para esto, ambos gerentes buscan una manera de determinar cuál es la mejor solución para terminar con renuncias masivas que se han vuelto recurrentes y ponen en peligro el desarrollo de la empresa, provocando amonestaciones por parte de las grandes tiendas de Retail y aumento en los costos asociados a pérdida de mercadería y remodelación de inmueble. Ante esto Kumal y Paul se ven enfrentados a determinar cuál es la forma más eficiente de llevar a cabo un mejoramiento en esta área para un buen despacho del producto. Paul piensa que es necesario mejorar las condiciones laborales de los trabajadores, mediante un sistema ordenado y claro de beneficios y compensaciones. Mientras que Kumal piensa que es mejor asumir el costo de una externalización del servicio.

SRT Importadora

SRT fue fundada hace 10 años por Rajú Pelani. Está enfocada en la distribución de artículos de bebés, tales como, coches, cunas, andadores de dos marcas estadounidenses en la zona norte del país, específicamente en la primera, segunda región y países vecinos. La casa central se encuentra ubicada en Iquique, donde el dueño de nacionalidad India, importa y distribuye sus productos.

En el año 2008, Kumal Pelani le ofrece a Rajú, su padre, abrir una sede en Santiago y entrar de lleno en el mercado chileno compitiendo con los dos principales distribuidores de rodados y artículos de bebé posicionados en Chile. Rajú acepta la propuesta de Kumal e instala una sucursal en Santiago que vende sus productos a tiendas del retail.

Los productos y la propuesta de negocio que ofrece Kumal son interesantes para el mercado santiaguino. Brinda productos a muy bajo costo y de excelente calidad, de esta manera el precio de venta al cliente es un 30% inferior al de la competencia presentado los mismos productos. En el caso de los artículos *prime*, la diferencia es de hasta un 20% más económico. Además los diseños que ofrecen son innovadores, provocando gran aceptación del público. El estilo de negocio que ofrece Kumal al mercado es de créditos a largo plazo, acepta devolución del producto del Retail en caso de falla y servicio técnico al cliente en caso de algún problema. Además, su estrategia de venta es el volumen por sobre el margen. Ésta, lo posiciona cada vez mejor en el mercado porque su producto se masifica en el comercio. Sus mercancías se encuentran en ferias libres, supermercados, tiendas de Retail, negocios de barrio, etc. Las facilidades de pago que ofrece a sus clientes mayoristas, también son atractivas, lo que genera mayor interés en la adquisición del producto. Al cabo de unos meses, por el interés en la marca, y el éxito de ventas que tuvo en los distintos distribuidores en que ofreció su producto, surge la necesidad de abrir un Outlet. Éste se instala en la comuna

de Quilicura, en el centro neurálgico de todas las fábricas y Outlets de Santiago, para competir directamente con las demás marcas de bebés que están posicionadas en la región metropolitana. Su modelo de trabajo es interesante, los productos tienen gran aceptación en el público, además son de gran calidad y diseño original. Su incipiente empresa causa impacto en el mercado, los números la acompañan y sus proyecciones mejoran, por lo tanto es necesario comenzar a expandirse.

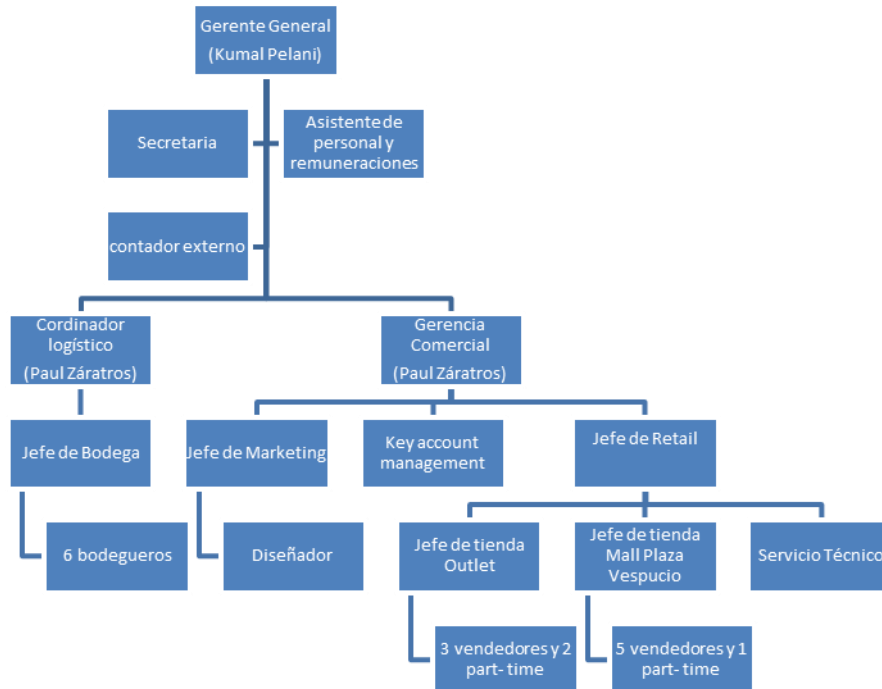
Hasta ese momento Kumal contaba con un reducido equipo de trabajo, formado por su amigo Paul Záratros que lo ayudaba con las ventas, negociaciones y distribución de los productos, y un grupo de vendedores que estaban a cargo de manejar el Outlet. En el caso de tener que realizar un despacho de grandes proporciones, arrendaba un camión con sus respectivos peonetas y se despachaba el pedido. Todos hacían de todo para llevar a cabo con éxito cada uno de los desafíos que iban obteniendo a medida que su producto se hacía conocido y aceptado.

En Junio del 2012, tras obtener buenos resultados, ocurren dos hitos importantes: el primero es abrir una tienda en un mall santiaguino que significa competir directamente con las marcas insignes en Santiago, posicionando sus producto no solo como parte de las grandes tiendas, sino que además de manera exclusiva para las necesidades del cliente; y segundo, desarrolla un fuerte interés por los productos de la importadora SRT por parte de las grandes tiendas de Retail.

Esto significa una reestructuración de la sede en Santiago ya que, de ahora en adelante necesitará más personal y nuevas áreas para poder organizar y rendir al 100% con la demanda actual. Por lo tanto Kumal se hace cargo de la gerencia general y las importaciones, Paul Záratros se hace cargo de la gerencia Comercial y de logística. Se contratan más vendedores y un equipo de bodeguero que cuentan con 6 trabajadores y un jefe de bodega. Desarrolla una estructura que le permita gestionar de manera más eficiente su empresa, que ha tenido un desarrollo sustentable durante el periodo de inserción en el mercado santiaguino y

que ahora necesita un desarrollo más eficiente para enfrentar los desafíos que se imponen en esta nueva etapa.

Kumal, de acuerdo a su estrategia de desarrollo, contrata el personal necesario para construir su nueva estructura, estableciéndola de la siguiente manera.



El puesto de Jefe de Retail es liderado por un amigo de la infancia de Kumal, que él mismo buscó y contrató para que lo ayudara a entender, suavizar y mejorar el ambiente laboral que se ha vuelto muy tenso para él y está generando conflictos graves entre sus empleados. Así que ese rol no solo se encarga de la administración de las dos tiendas que tiene Kumal sino que además coordina las contrataciones, analiza el índice de rotación que hay entre los empleados, participa en las negociaciones como intermediario y es consejero de Kumal. Al estar a cargo de tantas aristas del negocio, es capaz de visualizar las diversas dimensiones de la dinámica de esta PYME.

Kumal Pelani

Es el gerente general de la importadora con sede en Santiago que acaba de entrar con fuerza en el mercado capitalino posicionándose firmemente entre las marcas más conocidas por su calidad y precios. En el año 2012, se cumple la primera meta, competir directamente en ventas con su tienda propia en el Mall contra las dos marcas que están posicionadas Chile.

Kumal es un hombre de 28 años de edad de nacionalidad india. Ha sido representante de su padre desde los 18 años de edad, ya que, por ser hombre y el mayor, es quien reemplaza a su padre en caso de ausencia en las decisiones familiares, de negocios y es responsable tanto de su madre como de sus dos hermanas menores. De acuerdo a su cultura, la familia es lo más importante y es su deber, cómo el único varón, proteger tanto a sus hermanas como a su madre. Aunque, es el padre quien tiene el poder dentro de la familia, la madre de Kumal es influyente en las decisiones de la familia; ella por tradición, es quien provisiona que el núcleo familiar sea próspero y unido. Es necesario considerar que la familia del protagonista es hindú, si bien hoy en día las castas ya no se usan, él pertenecería a la casta "Vayshyas", que son los comerciantes y su motivo de vida es perfeccionarse a través del trabajo, existe toda una política de esfuerzo en el objetivo que practican.

A través del ejemplo de su padre, Kumal ha aprendido a hacerse cargo de cualquier proyecto que signifique una mejoría en su calidad de vida y además, este instinto protector sobre sus hermanas lo proyecta también sobre sus compañeros de trabajo en la empresa.

Por otra parte, el orden y la necesidad de mantener todo controlado, lo aprendió de su madre. Ella siempre le aconsejó que debiera tener ojos en todas partes, porque de esa manera podría controlar, vigilar y educar a quien estuviera a su

cargo. Y así, teniendo ojos en todas partes, el resto podría comprender que es mejor mantener el sistema y seguir las reglas para que funcionen los proyectos.

Asimismo, para él no es un problema empoderarse en su puesto de autoridad en la importadora, asumir el rol de gerente ni de mantener y supervisar los estudios universitarios de sus hermanas menores. Para él es un acto purificante el entregar su vida entera al trabajo y al cuidado de su madre y hermanas, además con eso se gana la aprobación de su padre y su orgullo.

Ahora bien, esto no excluye los conflictos que se fueron suscitando desde y durante el año 2012 hasta el momento. Para entender un poco la raíz del comportamiento Kumal es necesario contextualizar las diversas dinámicas que convergen y crean conflicto en la toma de decisiones de este joven gerente.

La forma de relacionarse con los bodegueros es dura e intransigente, exige devoción y entrega sacrificada a cada uno de los trabajadores de la empresa porque, según él, es la única manera de hacer progresar a la empresa de manera exitosa. Para esto copia la dinámica de las bodegas del norte del país. La organización en Iquique funciona de la siguiente manera: los empleados son inmigrantes chinos e indios en su mayoría indocumentados, además la diferencia de los idiomas que existe en los trabajadores los obliga a solo hacer su trabajo y juntar dinero para mantener a sus familias; trabajan turnos de 12 horas y los despachos están listos a tiempo. En Santiago, es más difícil mantener esta dinámica porque el perfil de los empleados es diferente. Kumal siente la necesidad de estar encima de los procesos de empaque y despacho para asegurarse de que salga todo a tiempo, y exige que se le dé prioridad a las ventas particulares que él aún realiza, ya que no abandonará a los primeros clientes que tuvo, tales como gitanos y feriantes donde introdujo por primera vez sus productos. Esto genera conflicto en la bodega, ya que desorganiza el organigrama de empaque y despacho que se estipula de acuerdo a los horarios que cada empresa de Retail otorga para entrega y los horarios de abastecimientos del mall.

Las características de Kumal como gerente de la importadora son, por una parte, el amor y pasión por lo que hace, ya que considera que es el área más bella de todo el retail, porque contribuye y participa de la felicidad de los nuevos padres; apoya y participa del proceso y la ilusión de cada persona que lleva con orgullo un tesoro y él se encarga de entregar lo necesario para resguardar, proteger y ofrecer comodidad al ser más valioso en cada familia, un bebé. Por otra parte, tiene una necesidad de control absoluto sobre todos aquellos que trabajan para él, su necesidad llega a niveles de tener toda empresa con cámaras para vigilar a cada uno de sus trabajadores incluso cuando está de viaje. La razón que argumenta es que de esta manera puede saber qué sucede en cada instante en su empresa y puede controlar cualquier mala gestión, mala decisión o anticiparse a los problemas.

Paul Záratros

Paul es el gerente comercial de la importadora, su trabajo principal es abrir con sus productos el mercado ofreciendo calidad, precios convenientes y artículos novedosos.

Tiene 28 años de edad, no ha trabajado en ninguna otra parte más que en el proyecto de su amigo y fue el primero en creer en éste. Son amigos desde el colegio, estudiaron juntos en la misma universidad y sus familias se conocen hace años. Él y Kumal tienen grandes diferencias a la hora de relacionarse con los trabajadores, ya que Paul considera que el modelo de organización de trabajo en la bodega que propone Kumal responde a una cultura paternalista y dura, a diferencia de él mismo que cree que el bienestar y la satisfacción laboral son factores claves para el éxito. Es más, le encantaría participar de la certificación “Great place to work” cuando la empresa sea un poco más grande para utilizarlo como enganche de responsabilidad social y fidelización a las diferentes empresas que son y serán sus clientes. Sin embargo, siente que su amigo es un gran obstáculo para esta idea de mejoramiento en la gestión y aunque se da cuenta de que no tiene aliados que puedan hacer una intervención más seria para así convencerlo de los cambios radicales en calidad laboral que debe ofrecer a sus trabajadores, aun así mantiene sus ideas y las aplica cada vez que puede.

Por órdenes de Kumal, Paul se hace responsable del área de logística, ocupando además, el puesto de gerente comercial. Asume de esta manera el compromiso de dirigir y alinear al equipo encargado de la bodega y el despacho de los productos.

Kumal, por su parte, cada vez que siente que los procesos no están fluyendo como él espera que se desarrollen, interviene en la gestión de Paul. Por otra parte, Paul lo invita a desligarse de esta responsabilidad por el encargado de organizar y sistematizar el proceso de empaque y despacho es él y entiende cómo el

proceso debe flexibilizarse de acuerdo a las diferentes necesidades que van surgiendo de los clientes.

Kumal, acepta la propuesta, sin embargo cuando siente que no se está actuando con la rapidez o efectividad necesaria, vuelve a intervenir en el sistema y organización creando gran malestar en sus trabajadores.

Esta situación se repite en el área comercial. Kumal está muy pendiente de cada negocio que realiza Paul, y celebra cada éxito de negocio. Pero cuando siente que no se cerrará algún trato, es Kumal mismo que pasando por sobre Paul, ofrece un nuevo trato a los clientes con precios más convenientes, que no dejan un margen tan atractivo como el que propone Paul.

Ante el malestar de Paul, Kumal le recuerda a su amigo que la estrategia de la empresa es volumen, más que margen.

Planta administrativa

Kumal, es una persona muy ansiosa y le ha costado adaptarse a la nueva estructura de su empresa. Sin embargo, en su planta administrativa, se ha acompañado de gente que lo respeta y cree en su proyecto. Él demuestra la sustentabilidad de su negocio y transmite confianza en su equipo. Su gente, que lo acompaña en el día a día del devenir de su PYME, tiene fe en el proyecto, acepta el discurso que promulga su gerente. Porque no existe nada que provoque más alegría que la llegada de un niño o niña a los brazos de sus padres. La historia que hay detrás, el sacrificio o incluso el error, todo se transforma en paz y alegría con la llegada de un hijo y espera que cada uno de los integrantes de su equipo sienta ese orgullo al participar de un proyecto como éste.

Paul Záratros, es el encargado de transmitir este mensaje a los bodegueros y el Jefe de Retail, es el encargado de llevar este mensaje a los vendedores, quienes integran este ideal y se esfuerzan al máximo para tener muchas ventas y lograr las metas fijadas por mes, para que de esta manera puedan obtener un suculento bono que ofrece Kumal por el cumplimiento de estas. Sin embargo, presenta una serie de acciones y actitudes que confunde a su equipo, a tal punto que Paul ha decidido comenzar a excluirlo de las reuniones y contener al resto de los departamentos para que no caigan en desorden y puedan cumplirse los objetivos.

La situación es la siguiente, Kumal, como gerente general, es quien negocia con China las compras de productos y diseños que ha de introducir en Chile. Investiga las tendencias mundiales en la moda de bebé, los nuevos diseños de punta y negocia los costos para ser siempre el más conveniente del mercado. Administra el condominio de locales en que se encuentra su bodega central en Santiago, es el encargado de autorizar los pagos de anticipos y remuneraciones de todos los trabajadores de la empresa, controlar los procesos de contratación de personal y

control de ventas. De esto resultan situaciones como las que se describirán a continuación:

Salta las prioridades de la gerencia comercial provocando conflictos entre los subalternos y los jefes directos:

- a. Las fechas de entrega de diseño de productos los maneja exclusivamente Kumal. Cuando llega la fecha límite, se dirige al diseñador, sin informar al jefe de Marketing, y le exige que deje de hacer todo lo que esté haciendo para crear nuevos diseños a la lista de productos que él mismo entregará durante el día y que deben ser entregados en una semana.
 - i. Esto desemboca en que toda la programación de marketing se ve desplazada por la voluntad del gerente general.
- b. Revisa diariamente las ventas de las tiendas, cuando estima que las ventas son bajas, realiza un cambio unilateral de los precios de los productos, saltando a la jefe de Retail
 - i. Esto provoca que los fines de semana, que son los días de mayor venta, existan gran cantidad de reclamos de clientes e inconsistencias en el sistema por falta de información. Los clientes jamás reclamarán por un precio bajo, pero sí se tornan agresivos cuando de un día para otro el precio es aumentado. Sobre todo, porque el cliente que compra cuna, coche, andador, etc; cotiza con tiempo, es por eso que toda estrategia de ofertas están ordenadas, pensadas y agentadas en una carta Gantt. Para poder informar al cliente. Cuando este protocolo es ignorado, el cliente que cotiza se ve afectado y se molesta, poniendo en peligro la imagen de la marca.
- c. Cambia unilateralmente los costos de los productos y el stock en bodega.
 - i. Esto tiene como consecuencia que el KAM (Key Account management) pierda negocios como proveedor de grandes

tienda por falta de seriedad y seguridad a la hora de compra y entrega de los productos. Cuando el KAM expone sus productos y valores de acuerdo a la fórmula que utilizan los grandes representantes del Retail y se activa un negocio, el gerente, cambia los costos de los productos en el sistema ERP que maneja la importadora y se generan las facturas por un valor diferente al acordado. Eso genera que los compradores de Retail se sientan engañados.

- ii. Con respecto al stock de bodega, no maneja el número exacto de productos que tiene disponible, por lo tanto, todo lo que muestra el sistema es producto de especulación, eso provoca que cuando el KAM solicita la información de stock recibe un número aproximado que es confirmado por el señor K como el oficial y cuando se hace entrega del pedido, en ocasiones se entrega menos unidades que las que se negociaron.
- d. Cada dos meses cambia al Coordinador Logístico (Esta es la razón por la cual aconsejado por el Jefe de Retail, asume el rol Paul Záratros)
- i. Cada vez que se hace esta gestión, la bodega se desordena y se pierden negocios y credibilidad como proveedores de grandes tiendas. Para entender un poco el sistema, desde bodega se sustentan las tiendas, los despachos domicilio de la tienda en internet y los despachos a las bodegas de las grandes tiendas del retail. Cuando ocurre este despido se desordena el sistema y fallan las entregas. En el momento que llega el nuevo coordinador (cabe decir, que se contrata gente sin experiencia, porque el sueldo que ofrecen por este puesto está bajo mercado, y se requiere mínimo de 3 semanas una buena adecuación al sistema) el costo que significa para la empresa es enorme. Y este costo molesta a

Kumal. Pasado algunas semanas del ingreso, despide al coordinador y el proceso vuelve a repetirse.

Sin embargo, entre la planta administrativa y los jefes de tienda, no hay gran rotación. Paul y el Jefe de Retail han logrado el compromiso de estas personas. Los hacen partícipes de los logros y los apoyan cuando hay problemas para que no pierdan el ímpetu y las ganas de pertenecer a una empresa que se encarga de brindar aquellas cosas materiales que permiten el confort de un bebé.

Los Bodegueros

El primer grupo de bodegueros no cumple con ninguna de las expectativas Kumal, ya que siente que son flojos y reclaman demasiado. Ellos consideran que no se cumplen las condiciones mínimas para desempeñar un buen trabajo. Deben entrar muy temprano, salir muy tarde, sienten que el valor de sus horas extras no compensa el trabajo, la desorganización y órdenes cruzadas desde la gerencia los confunden. Por ejemplo, el jefe de bodega tiene un itinerario de prioridades de empaque y despacho según el horario que exigen las distintas empresas de retail que compran a la importadora y el horario de abastecimiento que impone el mall para la tienda propia de la importadora. Cuando un cliente particular de Kumal necesita un despacho urgente se sobrepone esta necesidad al itinerario, desorganizando y atrasando los pedidos a las grandes tiendas y al mall causando amonestaciones de parte del mall o Retail que son imputadas de manera proporcional a sus salarios.

El gerente comercial, Paul Záratros junto al jefe de Retail buscan diversas estrategias para poder mejorar las condiciones de trabajo con el fin de fidelizar y satisfacer las necesidades de los bodegueros, de esta manera concretar la idea de mejorar las relaciones y efectividad laboral de los trabajadores. En este proceso nacen diversas iniciativas tales como, esperar a cada bodeguero con desayuno 20 minutos antes de su hora de entrada, implementación de sistema de calefacción en la bodega para que en invierno no tengan tanto frío y en verano no sientan tanto calor y un nuevo sistema de horarios para órdenes de mercadería con el fin de organizar de manera más eficiente y amena el trabajo en la bodega.

Kumal insiste en que cada vez que exista una falla se les prive de alguna de las iniciativas destinadas a su bienestar a modo de castigo por la falta de compromiso y eficiencia. Por ejemplo, si algún pedido se rechaza en alguna tienda del retail por no cumplir con alguno de los protocolos, entonces se suspende la calefacción o el

desayuno durante un par de semanas para que no olviden cuál es su trabajo. Kumal piensa que son factores culturales los que influyen en la ineficiencia laboral, falta de compromiso, mezquindad y deshonestidad en la bodega. El gerente siente que ser bodeguero es un trabajo que es merecido por ciudadanos que no tienen aspiraciones y no merecen más oportunidad que la de un trabajo de fuerza bruta. Por lo tanto, trata a los bodegueros bajo ese prisma y esto genera grandes conflictos y animadversión entre sus empleados de bodega que provoca alto grado de rotación y situaciones de gravedad.

Estos tratos a los bodegueros, trajeron como consecuencia una fuerte crisis y descontento laboral en el área de logística provocando una gran pelea, robos, destrucción de inmueble y renuncia masiva de este grupo de bodegueros, quedándose la bodega vacía y con pendientes críticos, tales como el abastecimiento semanal de las tiendas de retail y el despacho a distintos eventos promocionales de las tiendas. Por ejemplo, el evento “solo por 24 horas” que la tienda Falabella lanza cada semana en su portal de internet. Esto influye directamente en el flujo económico de la empresa.

Ante esta situación Kumal y Paul piden al jefe de Retail que diseñe una nueva estrategia de contratación para no cometer los mismo errores manteniendo como atractivo para trabajar en esta empresa los beneficios anteriormente nombrados, más una reestructuración salarial mucho más atrayente para los futuros bodegueros.

El jefe de Retail invita a Kumal a reflexionar la manera en que se relaciona con los bodegueros, incitándolo a no tener tanto contacto con el área y permitirle a Paul, como Coordinador logístico, y al jefe de bodega ser los encargados de alinear a su grupo de trabajo empoderándolo para que adquiriera cierta autonomía en su rol.

El gerente general se compromete a no estar encima de los procesos de carga y despacho para así propiciar un desarrollo más expedito de la tarea. Mientras que

Paul será el encargado de velar por el orden y una estructuración adecuada, para que el nuevo grupo de bodegueros se comprometa con el trabajo y mejore el clima para un desempeño eficaz de la tarea.

Comienza el proceso de nuevas contrataciones y esta vez el perfil de empleado cambia radicalmente. Se prioriza a padres de familia, que vivan en el sector, que tengan experiencia en el área y que no tengan mayores estudios. Se reclutan 6 bodegueros, que entran con un nuevo sueldo y los beneficios antes mencionados. El jefe de retail logra convencer a Kumal que ingrese a una caja de compensación y capacita a todos los trabajadores de la empresa en torno a los beneficios de ésta para que hagan uso correcto de la caja y de esa manera se sientan más integrados y seguros en la empresa.

El único que quedó del equipo anterior es un bodeguero que fue ascendido a jefe de bodega, pero Kumal no quiso que su sueldo se modificara, argumentando que no se enterará cuánto ganan los nuevos bodegueros. Paul le aconseja que no tome esa determinación, para eso diseña una escala de sueldo para que lo acomode en alguno de los estamentos porque se enterará y eso traerá problemas a futuro, pero Kumal se impone y niega esta posibilidad, argumentando que tiene como política el silencio y que todos deben respetar la confidencialidad de los sueldos.

Luego de dos semanas el jefe de bodega pide una entrevista con Kumal para exigir un aumento de sueldo, las razones que fundamenta son su antigüedad y la responsabilidad de su cargo. Al obtener una respuesta negativa, el jefe de bodega renuncia de inmediato y abandona el cargo dejando los despachos pendientes y causando caos en esta área.

Kumal propone un nuevo jefe de bodega, esta vez de nacionalidad india, para que ordene la bodega y esté perfectamente alineado con él, pasando por sobre el acuerdo de alejarse de logística y permitir que Paul se haga cargo de los procesos de reestructuración de la bodega.

Los conflictos se hicieron presentes de inmediato. El nuevo jefe de bodega, está perfectamente alineado con el estilo de Kumal, cada vez que existe un error o falla de los bodegueros, los castiga eliminando los desayunos, descuentos en sus horas extras, apaga la calefacción y tiene un trato vejatorio hacia los empleados. Además, el jefe de bodega no tiene experiencia en logística, por lo tanto, el proceso de traspaso de información, orden de despacho y empaque se atrasa y desordena, provocando gran cantidad de horas extras, que no se pueden resumir a una o dos horas más después del horario de salida sino que a un gran número; por ejemplo: cargar camiones hasta las 2 de la mañana y exigir horario de entrada normal al otro día. No solo eso, su falta de experiencia ha provocado rechazos continuos de mercadería por parte de las empresas de retail por no cumplir con los estándares que ellos exigen, tales como un orden determinado, un tipo de cajas determinadas, etc.

Todo esto genera gran animadversión entre los bodegueros y el nuevo jefe de bodega. Kumal no está contento y la empresa nuevamente se va dirigiendo a pasos agigantados a una nueva crisis en bodega.

Paul se encarga de capacitar a Shami en sus labores como jefe, lo inscribe en cursos, le indica claramente el orden de prioridades, le crea un horario de recolección y empaquetado de artículos. Por otra parte, se establecen dinámicas de órdenes de compra, determinando horarios para los requerimientos, para así aminorar el desorden y darles respiro a los bodegueros que cada vez se vuelven más hostiles y reacios a trabajar horas extra. La meta es reducir las horas extra al mínimo, y a largo plazo eliminarlas, para así hacer más eficiente el trabajo en la bodega. Todo parece bien hasta que un último conflicto desemboca un nuevo motín entre los bodegueros.

En el trayecto de uno de los despachos, apremiados por la hora, una mala maniobra del conductor y el destino, ocurre un choque múltiple en la autopista central causando el volcamiento del camión de la empresa.

El accidente

El día del accidente fue caótico, era necesario hacer cuatro entregas críticas a diferentes tiendas del retail y el chofer había faltado. Para esto Shami se ofrece a conducir él mismo el camión y llevar a toda velocidad la mercadería que sería repartida en cuatro viajes a las diferentes tiendas. La bodega era un caos, los administrativos bajaron a ayudar a cargar el camión para que todo fuera más expedito y rápido. Ante esto, se le pregunta a Paul si el nuevo jefe de bodega estaba capacitado para manejar el camión, precisando si tenía su licencia al día. Nadie sabía si esto era efectivo y él ya había salido a dos viajes de entrega. Cuando vuelve Shami para su tercera carga, un administrativo habla directamente con él y le pregunta si todo estaba en ley y éste le confiesa que no tiene licencia. Ante esto se da aviso de inmediato a la gerencia para posponer las entregas hasta que vuelva el chofer o conseguir alguien de reemplazo, porque no podía manejar el camión el jefe de bodega sin licencia. La situación era crítica, pero tanto Kumal como Paul sabían que se arriesgaban a grandes multas si seguían procediendo como lo estaba haciendo en ese instante, entonces resuelven posponer las entregas, pero ya era tarde, Shami había salido a la tercera entrega.

Lo llaman para que se devuelva, pero justo en ese momento una mala maniobra de un conductor provoca un accidente que termina con un choque múltiple en la autopista y el camión de la empresa volcado.

Después del paso por la comisaría, la constatación de lesiones y el proceso de multas, Kumal baja hasta la bodega y se desquita con cada uno de los bodegueros, incluyendo a Shami, terminando la discusión entre golpes, destrucción de inmueble, fuga masiva de bodegueros y robo de mercadería.

Otra vez la bodega se quedaba vacía, las órdenes de mercadería seguían llegando y no había nada que se pudiera hacer.

Se resolvió pedir a los administrativos que ayudaran en el proceso de empaque y carga del camión mientras la gerencia encontraba una solución al problema.

La pregunta era: ¿Qué hacemos ahora?

Paul Záratros propone un nuevo proceso de contratación, desde el jefe de bodega hasta cada uno de los bodegueros y chofer que se necesita, aumentando el personal para el que trabajo sea más eficiente. Propone alejar completamente de todo ámbito de decisión a Kumal para no volver a tener estos problemas. Kumal propone externalizar el servicio aunque éste resulte más costoso para la empresa.

NOTA DE ENSEÑANZA

Síntesis

Kumal, gerente general de una importadora de artículos de bebés se enfrenta a un proceso de crecimiento excesivo en su empresa, eso genera un ambiente poco amigable en el área de bodega donde se desarrolla un conflicto laboral e interpersonal entre Kumal y los trabajadores que tensa y afecta directamente al despacho eficiente de los productos de la empresa, resultando así en una merma considerable en las órdenes de mercadería que las grandes empresas del Retail encargan diariamente a la importadora.

Ante esta situación pide ayuda a Paul Záratros, amigo y gerente comercial de la importadora. El ambiente es insostenible, se acaba de gestar una renuncia masiva de los bodegueros, serios daños al inmueble y el robo de mercadería *prime* desde la bodega. En el proceso se develan aspectos de personalidad, maneras de ver la vida y educación que dan muestras de arraigadas razones donde el manejo de conflicto en las relaciones con sus empleados y miembros de equipo es equívoca y complicada; se genera una toxicidad y paranoia entre los empleados y además, una dicotomía entre el discurso y la acción que termina en conflictos, afectando así al aprendizaje del joven gerente y causando situaciones de violencia, problemas de comunicación, trabajo en equipo y falta de enfoque a la tarea primaria.

Temas Relacionados y cursos en que podría ser aplicados

- Liderazgo y poder
- Análisis de Rol y biografía del Rol
- Paranoia organizacional

Objetivos de Enseñanza:

- Realizar un diagnóstico de la situación a partir de los distintos niveles de información que son entregados en el caso.
- Analizar la situación e identificar aspectos relevantes que permitan explicar el ejercicio del rol de los diversos participantes
- Analizar los aspectos que influyen en la biografía del Rol
- Analizar e identificar aspectos que permitan explicar la dinámica grupal y las claves para el desencadenamiento del caso
- Identificar el impacto que tiene sobre el equipo de trabajo el modo en que ejerce el liderazgo
- Fundamentar las hipótesis con el marco teórico que oriente el análisis, para detectar los elementos que la sustenten.
- Facilitar la comprensión del marco teórico a través de la aplicación de un caso real, desarrollando la aplicación del pensamiento crítico.

Actividades

Antes de la sesión:

- Leer el caso anticipadamente
- Realizar un primer análisis en forma individual de cuáles son los elementos más significativos que explican las dificultades que está experimentando orientando hacia los conceptos de: rol, comportamiento grupal y toma de decisiones

Durante la sesión

- Análisis y discusión en grupos pequeños (4 a 5 personas)
 - En esta instancia se busca que los estudiantes puedan discutir en el marco grupal las distintas hipótesis que cada uno generó de manera individual para comprender el caso. Se intentará generar una discusión que recoja la diversidad de puntos de vista existentes, delimitando así qué aspectos del rol están siendo afectados por elementos individuales (actuales o de su historia personal), o bien por dinámicas organizacionales. (35 min)
 - Individualmente cada estudiante revisa el impacto de la discusión grupal sobre su manera de comprender el caso, intentando así reordenar las hipótesis que había generado inicialmente a la luz de los nuevos aportes que activó el diálogo. (5 min)
- Análisis y discusión en plenaria (1 hora y 30 min)
 - En el marco de un debate conducido por el profesor se analizan las distintas hipótesis que han surgido para comprender los distintos elementos que están presentes en el caso. Se busca definir a los distintos actores involucrados, así como las dinámicas que caracterizan el funcionamiento de los roles en la organización, y cómo esto afecta en el resultado del caso.

Después de la sesión a modo de evaluación

- Desarrollar estrategias para el mejoramiento del clima organizacional
- Desarrollar estrategias para la Gestión de personal
- Desarrollar un plan de acción con metodología y objetivos para el coaching a Kumal.

Preguntas detonantes

- ¿Qué dimensiones son fundamentales para realizar un diagnóstico al problema la organización?
- ¿Qué elementos se deben incluir en el Análisis de Rol Organizacional?
- ¿Cómo afecta el uso de poder que ejecuta Kumal?
- Con respecto al ejercicio de liderazgo ¿qué características institucionales podrían vincularse a su comportamiento?
- ¿Cómo podríamos describir esta institución?
- ¿Cómo influye el tipo de líder en una organización paranoica?

Plan de Pizarrón

- 1) Análisis de Rol (ARO)
 - a. Biografía de rol
 - b. Historia de Rol
 - c. Contaminación de Rol
- 2) Poder y organización humanizada
 - a. Autoritarismo
 - b. Poder como capacidad de influir en flujos de energía
- 3) Paranoia organizacional
 - a. Ejercicio de liderazgo
 - b. Génesis de paranoia organizacional

Análisis de caso

Para comenzar el análisis de este caso, se expondrán los temas principales que aquejan al protagonista. Por una parte, la poca claridad que existe en torno al rol que debe cumplir Kumal en una empresa que se encuentra en crecimiento; además la necesidad de separar o reinterpretar la historia personal con el rol necesario para su empresa. Luego, en esa misma línea el estilo de liderazgo y el ejercicio de poder que presenta el protagonista que, de ser trabajado, podría impulsar a su empresa hacia un crecimiento apropiado y humanizante o desarrollar una organización sometida a través de las emociones inconscientes y colectivas que son adoptados por los empleados.

Kumal Pelani

Este caso puede servir de ejemplo para ilustrar conceptos tales como Rol; Persona-Rol-Sistema; Organización en la mente; historia, biografía y contaminación del Rol.

Para esto, a través de nuestros personajes y utilizando conceptos básicos del socionálisis en torno a las propuestas de Susan Long y Jane Chapman (2006) se analizará los factores que se deben tomar en consideración para entender las dificultades que enfrentan.

Kumal, es el gerente general de una sucursal santiaguina de una importadora iquiqueña creada y dirigida por su padre.

Se pueden observar en él, diversas características que indican que el desempeño de su rol está siendo interferido por una serie de problemas o dificultades que se generan a partir de su historia personal, proyectada en su vida profesional, como también dinámicas organizacionales que lo afectan directamente en su calidad de líder; y a su vez afectan a los grupos que dirige. Los puntos más conflictivos, son

las tensas relaciones con los trabajadores de la bodega y las diferencias en torno a la ejecución de la tarea primaria que mantiene con Paul. Estos son vinculados con el desarrollo y ejercicio de un liderazgo poco eficiente.

Estas dificultades se desprenden principalmente de su carga cultural e historia personal que lo constituyen como individuo, ya que establece una división de clases en los grupos de su empresa, asociado también a la ansiedad que le produce la diferencia de gestión que se desarrolla en el norte y que no es posible generar en la región metropolitana.

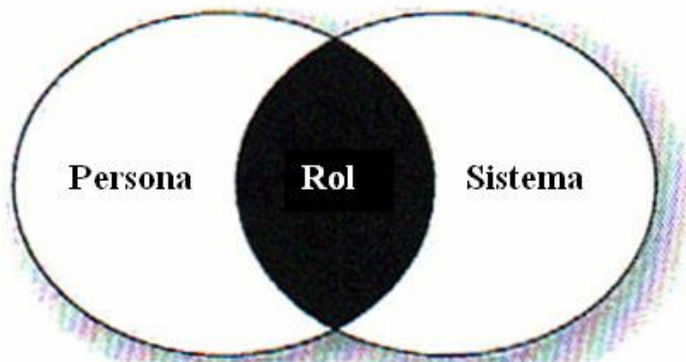
Por una parte, hay que determinar ciertos conceptos bases que permitirán entender el rol que desempeña Kumal, ya que su organización-en-la-mente se condice con esta idea de trabajo y control sobre todas las áreas de su empresa. Por otra parte Paul, como gerente comercial, que a la vez asume la gerencia de logística, se enfrenta a una serie de dificultades para ejercer el rol que le corresponde derivados de la potencia y el poder que Kumal despliega sobre sus decisiones.

En el caso de Paul, se observa una visión radicalmente distinta a la de su jefe. La organización-en-la-mente que compone el rol de Paul, está enfocada en convertir su empresa en un lugar donde exista alto índice de satisfacción laboral, para que de esta manera se alinee con este ideal de proveer a las familias con los productos necesarios para mejorar la calidad de vida al nuevo integrante de la familia. Para comprender mejor esta idea, se tomará la definición de organización-en-la-mente de Sievers & Beumer (2006) que indica que *“es la forma como el individuo concibe a nivel psíquico la organización en la que se desenvuelve”* (Acuña & Sanfuentes, 2009 , pág. 133), es decir, es un modelo interno que porta el individuo que se constituye a partir de sus experiencias, relaciones y actividades en la organización, y que influyen en la forma en cómo la persona se conduce y ejerce su autoridad cuando desempeña su rol.

Esto tiene como resultado una dinámica entre estos dos actores que van generando una contaminación en el rol y una resistencia por parte del equipo.

El concepto de Rol que será utilizado es el que propone Bruce Reed (2000), un principio regulador que se sostiene en la mente y que modela la forma en que se hacen los juicios y las acciones cuando se está en rol. El rol es un constructo mental que la persona forma a partir de las relaciones que establece con los individuos y grupos que integran su organización, y por medio del cual se derivan comportamientos que permiten que el rol pueda ser observado, es decir *“el rol se vuelve manifiesto a través de comportamientos que se desarrollan en un proceso donde la persona ha tenido un protagonismo central en su génesis e implementación.”*(Acuña & Sanfuentes, 2009 , pág. 130)

Para poder entender un poco la situación que se produce con el protagonista hay que hacer incapié en que el *“rol se encuentra en la intersección de la persona y el sistema, es decir, aunque un rol sea una parte estructural del sistema, éste siempre está cubierto y formado por una persona y esta persona tiene una historia de desempeño de roles en diferentes sistemas, tales como, la familia, su comunidad y el trabajo”* (Susan Long 2006, pág. 127).

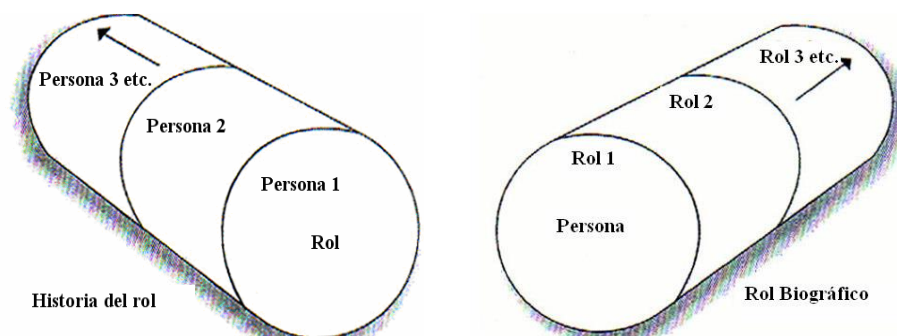


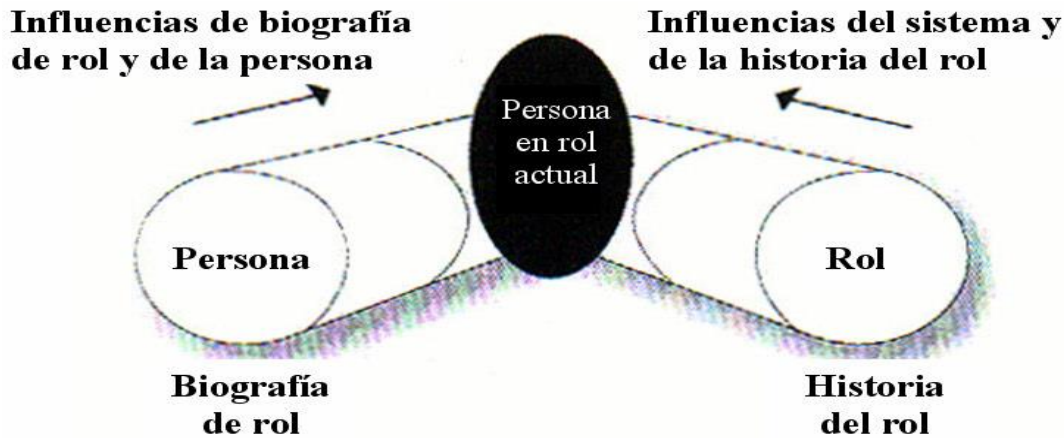
El mayor problema que incomoda a Kumal y a Paul son los empleados de la bodega, ya que estos no aceptan la forma en que se ejecuta el rol de Gerente General y buscan en Paul, una manera de combinar los requerimientos de Kumal con la estrategia de trabajo que propone Paul. Y esto afecta directamente en la tarea primaria. A Kumal le afectan los costos organizacionales y emocionales que le ha traído una fuerte tradición cultural que es directamente contraria a la

dinámica organizacional que se genera en su empresa y Paul, en su rol de gerente comercial y coordinador logístico, se ve desautorizado cada vez que intenta implementar algún sistema que no tendrá resultados con la inmediatez que necesita el Gerente general.

Cuando se analizan las dificultades de Kumal, se puede establecer que existe un nexo entre el desempeño actual y la biografía del rol que lo constituye como Gerente general.

La manera de actuar de Kumal, está directamente relacionada con los roles que le han tocado adoptar a lo largo de su vida. Si se hace un recuento del caso, en este se explican ciertos aspectos determinantes en la vida del gerente. Alguno de estos, son su cultura, el lugar que le corresponde en la familia por ser varón y el hermano mayor, el equipo que forma con su padre y el desafío que se genera a través de este emprendimiento que significa competir en Santiago. Los años formativos del protagonista son determinantes para el desarrollo de aspectos como la ética del trabajo. Elección vocacional, desarrollo emocional del rol, liderazgo, capacidad, actitudes hacia la autoridad y capacidades para representar a otros. Es decir, para comprender de una manera más acertada cómo construye su rol el gerente general, se adecúa de mejor manera el concepto de rol biográfico, ya que, permite comprender los diversos roles que la persona adopta durante su vida y cómo estas experiencias impactan en el trabajo actual. La exploración de éste requiere una apertura, una exploración, una toma de conciencia y entendimiento de sus propias transferencias en la participación en roles.





Ahora bien, por una parte, al tomar en cuenta lo que dice el texto de Susan Long (2006) es claro que en el desempeño de Kumal, desde una edad muy temprana ha ocupado roles de trabajo que estaban acompañados de roles socioemocionales, cuando se hace el ejercicio de vincularlo con el desempeño actual, se puede establecer una conexión que indica la influencia de sus padres al tener asignado una modalidad específica de actuar.

Por otra parte, el rol de Gerente general también tiene una historia, este puesto ha sido controlado desde el principio por el padre de Kumal, quien trabaja con su hijo hasta que éste le propone abrir en Santiago. Cuando se abre un nuevo centro de gestión, el padre traspasa la responsabilidad de esta sucursal a Kumal, mientras él continúa con la dirección de la importadora en Iquique.

Es preciso entender, entonces, que existe una contaminación en este rol, ya que, si bien la empresa dirigida por Kumal es una nueva sucursal, el rol tiene una historia que determina ciertos parámetros de conducta.

En el caso se hace una descripción de cómo es la dinámica de trabajo en la bodega de Iquique, lugar donde nace esta importadora que está bajo el mando del padre de Kumal. Cuando se toma el trabajo previo acerca de la historia del rol, es posible entender que el rol no se presenta solo, también es influenciado por otros dentro de un sistema organizacional, es decir, si éste se encuentra contaminado, quien lo desempeña, sus roles relacionados y las tareas se verán afectada (Chapman & Long, 2008).

Ante esta situación aparecen los indicadores que dan luces de esta fusión entre la biografía del rol y la historia del rol que se mantiene inherente en esta posición de Gerente general.

Rol Fundador, que aporta influencia, consecuencias positivas y negativas a lo largo de su vida organizacional y tal como lo describe en el texto Chapman (1999), describe el poder de las tareas y su capacidad para influir en la capacidad de trabajar bien o mal.

En el caso expuesto se encuentran

- *“evidencias persistentes de defensas psicológicas colectivas contra el estrés o ansiedad”* (Chapman & Long, 2008, pág. 40) tales como falta de claridad, deshonestidad, subversión, ansiedad, rabia; que se manifiestan tanto en el colectivo como el propio actuar de Kumal, que contradice el discurso que profesa sobre su empresa.
- *“Sensación del ocupante que es obligado”* (Chapman & Long, 2008, pag 40), Kumal siente que debe mantener el mismo liderazgo de su padre en Iquique para mantener uniformada la empresa y de esa manera enfocarse en el objetivo.
- *“Sensación de que el rol y ocupante se encuentran en el centro de una red de interacciones”* (Chapman & Long, 2008, pág. 40) La dinámica que se genera entre Kumal y el resto de los colaboradores responden a patrones que se esperan desde el actuar común de su rol y reaccionan en torno a lo que se espera de la situación. Es decir, cuando Kumal se salta la autoridad de Paul en la bodega para reprender alguna acción que él considera que no corresponde, los bodegueros que esperan que él se comporte como un tirano, reaccionan a priori con violencia, porque es lo que se espera de ambas partes.
- *“Presencia de comportamientos y actitudes perversas que se centran en el flujo del rol que se examinan”* (Chapman & Long, 2008, pág. 41): Kumal presenta varios atributos que corresponde al ejercicio de actitudes perversas, él procede con narcisismo y manipulación, además de la

objetivización puntual de quien trabaje en la bodega. Esto se demuestra cuando decide restringir a sus trabajadores de beneficios claves para el desempeño de su tarea, tales como la calefacción, descuentos por planilla por multas y retrasos en la entrega de los pedidos, eliminación de beneficios de desayuno y colación a modo de castigo por el trabajo incumplido.

Cuando se habla de contaminación de rol, se hace referencia a que los roles tienen historias en las organizaciones y éstas influyen en el comportamiento de los recién llegados. Cuando un rol se contamina, los efectos pueden propagarse a sus sucesores. Y genera en la organización prácticas tóxicas que se arraigan en la historia de los roles que confluyen habitualmente. Para esto es necesaria una desintoxicación.

Poder

El rol es una mixtura de influencias de las cuales solo una de ellas es la influencia del Fundador. Éste se convierte en influenciado a lo menos por cuatro tipos de poder, que en Kumal se logran ver.

Por ejemplo, tiene una personalidad dominante y no consultiva. (Poder Personal); además él, es el Gerente General (poder estructural); por otra parte sus subordinados se revelan constantemente ante la manera de tratarlos, sin embargo, obedecen la mayor parte del tiempo si su ira es filtrada por Paul, entendiendo que la órdenes de Kumal deben ser ejecutadas con prioridad si las requiere personalmente (Poder de la idea de rol); y finalmente la crisis que suceden por las determinaciones y maneras de actuar de la organización que son consecuencia a lo heredado y lo adoptado por la organización. (Poder del ambiente) (Chapman & Long, 2008)

Continuando con el análisis de este caso, hay que poner enfoque en dos puntos a la hora de entender como procede Kumal cuando debe interactuar con sus empleados. Uno es el ejercicio del poder y el liderazgo que desempeña. Ambos aspectos desencadenan tipos de comportamientos y dinámicas organizacionales que responden a los estímulos impuestos por el ejercicio de la relación de Kumal con sus subalternos.

El primer punto se concentrará en la realidad de poder que ejerce Kumal con todos sus subalternos de distintos niveles y la manera en que la organización reacciona ante esto.

El segundo punto se concentrará en el tipo de liderazgo que se desarrolla en torno a la organización, tanto en lo que genera como la manera en que estos proceden.

Es necesario destacar que esta empresa, ha tenido un crecimiento vertiginoso los últimos años, que la ha llevado a tener utilidades satisfactorias y le ha permitido tener un prestigio en el mercado. Ante esta situación, para tener una organización saludable, se necesitan ciertos tipos de prácticas que aseguran su desarrollo, tales como; un trato hacia los miembros como fines y no medios, mantener un nivel de

compromiso que les permita no solamente desarrollar trabajos desafiantes y significativos, sino además abiertos a desarrollar su capacidad y habilidad de manera integral. Por otra parte, los miembros deben ser tratados con justicia, dignidad y finalmente, tener poder para ejercer control sustancial en las decisiones que les afecten directamente de la organización.

Ahora bien, el caso que se presenta hace un ejercicio de poder que no permite el desarrollo expuesto en líneas anteriores.

La definición de poder que se usará será la de Adams y Bachrach y Baratz (1962) que indica que *“el poder es la capacidad de influir en los flujos de energía y recursos disponibles para alcanzar objetivos determinados en oposición con otros objetivos. Se asume que el poder es ejercido sólo cuando objetivos, al menos parcialmente, entran en conflicto con otros objetivos.* (Walter R. Nord, 1978, pág 2)

Bajo esta definición se puede inferir que el poder se ejerce en circunstancias en que debe darse prioridad a ciertas metas por sobre otras.

En el caso que se expone, se puede notar cómo el poder se concentra de diversas maneras en torno a los actores gestándose entre ellos diversas dinámicas que dificultan un desarrollo saludable de la organización.

Como empresa es una mezcla de objetivos comunes, objetivos individuales y objetivos determinados para los subgrupos.

El Kumal siente que la relación con Paul no es transparente, porque sabe que él se reúne con los trabajadores para alinearlos sin invitarlo y eso le genera gran desconfianza, aunque esto fue una decisión consensuada entre ellos. Esto se conecta con la imposibilidad de mantener lejanía con el área en crisis, desarrollando una dicotomía entre lo que dice que hará y lo que hace finalmente. El proceder que resulta, afecta directamente a la relación con sus empleados y hace complicada la planificación y consecución de objetivos. Las crisis en la bodega se hacen recurrentes, teniendo que reemplazar trabajadores todos los días y pasando por periodos de renuncias masivas. Todo esto los aleja de la tarea

primaria de la importadora y el objetivo que tiene planificado Kumal, teniendo episodios de violencia que provocan un decaimiento en su imagen como líder.

“Cuando entre las partes se compite por los recursos se desarrollan coaliciones y estas se enfrentan entre sí por el éxito” (Walter R. Nord, 1978, pág 2)”. En el caso podemos ver dos protagonistas que, si bien tienen objetivos comunes, chocan entorno al manejo de la organización. Kumal, por su parte, al ser el gerente general y dueño de la empresa, cuando padece ansiedad pasa por sobre la responsabilidad y objetivos de Paul para conseguir lo que él piensa que es lo más importante en la tarea. Esto se puede apreciar en los momentos en que toma decisiones sobre los empleados de la bodega, cuando no respeta los tiempos en el área administrativa, etc. Provocando muchas veces desorganización y retrasos que ponen en riesgo la tarea primaria.

Por otra parte, Paul intenta alejar a Kumal de la toma de decisiones en su equipo, evitando que éste participe de las reuniones de planificación o estrategia y de esa manera dirigir la organización a una dinámica que tenga procesos claros, enfocados a la tarea primaria, etc.

Hay que saber que cuando los participantes se sienten amenazados tienden a responder agresivamente y a la defensiva, es por eso que quienes han llegado al poder tienden a consolidar su posición de diversas formas y esto tiene una respuesta de parte de la organización resultante de los intereses en conflicto, la información distorsionada y la lucha”. (Walter R. Nord, 1978, pág 3)

Es decir, cuando en una institución, existe una coalición de poder o éste se encuentra concentrado en una sola persona, se desarrolla una dinámica que tiene la habilidad de privar, frustrar o suprimir la capacidad del nivel inferior de asumir desafíos, ya que, una ventaja para quien ostenta el poder es la anulación de la toma de decisiones, porque ésta es vista como un problema que se debe prevenir. Por lo tanto, cuando la distribución del poder es desigual, la dinámica del control absoluto y la centralización en la distribución de las tareas, inhibe la capacidad de

aporte desde los niveles inferiores a la tarea primaria. Esto, no sólo significa una reducción de las capacidades de las personas para controlar sus propios resultados, sino que un trato deshumanizado a los participantes que además, son percibidos como injustos, indignos y amenazan la autoestima de las personas.

Liderazgo y paranoia organizacional

Siguiendo con este análisis, es necesario detenerse a pensar en torno al tipo de liderazgo que se ejerce en esta empresa. Tomando la idea de que ciertas conductas activan paranoia en las organizaciones (Burkard Sievers, 2008) se puede deducir que un líder incompetente ejerce un efecto devastador en el funcionamiento organizativo de una empresa. En este caso, Kumal está constantemente protegiéndose de los subordinados que muestran ser más competentes que él, de esta manera, se vuelve un sujeto desconfiado, que se mantiene a la defensiva y autoritario porque necesita que el resto de sus subordinados se mantengan sumisos.

Kumal realiza un tipo de liderazgo muy directivo, paternalista y generador de relaciones de dependencia. Para él, los grupos aparecen como una carga más en el quehacer diario y solitario del Gerente.

Esto, activa en la organización una regresión paranoiagénica, particularmente en sus características paranoides. Ahora bien, para que exista un liderazgo saludable en esta empresa, su líder debiera ser inteligente, honesto, capaz de mantener relaciones y una equilibrada cuota de narcisismo con una actitud paranoide justificada. Ya que esto lo protege de la ingenuidad y le permite anticiparse sanamente. Sin embargo, en la medida en que se encuentren acentuados las últimas dos características del líder, es decir, el narcisismo y la paranoia, éstas se constituirán en fuerzas de regresión que detonarán pautas de conductas narcisistas-dependientes y paranoides-sádicas. De cualquier modo, en el caso expuesto, se describen situaciones de castigo ante la desaprobación del líder en cuanto al rendimiento y conducta de sus subordinados, llegando incluso a generar gran molestia y paranoia entre sus empleados. (Kernberg, O., 1998)

Kumal ha tenido problemas para adaptarse a la cultura de la región metropolitana, esto afecta en la toma de decisiones, provocando un bajo rendimiento de su rol y desempeño como líder. Sin embargo, la noción de organización-en-la-mente que

manejan los miembros de esta empresa es tóxica y asfixiante, impidiendo de esta manera una visualización real del problema y sus posibles soluciones.

Se está frente a una organización psicótica, provocada por prácticas tóxicas y un líder poco flexible. Los distintos episodios que han enfrentado los miembros de esta organización se manifiestan por una serie de fantasías primitivas de naturaleza inconsciente que se han convertido en una expresión de sus ansiedades psicóticas, cuando se introduce el concepto de ansiedad psicótica.

Burkard Sievers (2008) propone que las organizaciones sociales enfocadas a la obtención de beneficios económicos por una parte, pareciera que buscan defenderse contra el miedo aparente y la persecución del mundo exterior del mercado y los competidores pero, a la vez, tienden a dominar y a controlar mediante un alto grado de agresión, sadismo y destrucción.

Plantea que en esta dinámica, las organizaciones se encuentran atrapadas en un comportamiento esquizo-paranoide, porque frente a la necesidad de crecimiento, excelencia y éxito económico se ve mermada la posibilidad de adoptar una posición depresiva y sus respectivas ansiedades. Esto provoca que, el mundo externo y la realidad sean configurados y reducidos por las ansiedades sicóticas internas y a sus respectivos mecanismos de defensa. Es decir, cuando se examina el conflicto oculto que está involucrado en la organización es la ilusión de la inmortalidad. Sievers detalla las diversas estrategias que las personas y las culturas han desarrollado con el fin de escapar de su propia mortalidad. En la actualidad el sueño de la inmortalidad tiende a ser simbolizada por las grandes y exitosas organizaciones multinacionales. Son los directores y altos directivos, aquellos que parecen haber escapado de los límites de su humanidad incluso hacia el mundo exterior. Los empleados, por otra parte, pertenecen a un género diferente. Están excluidos de lo que le es natural para la persona humana: la capacidad de trascender la muerte. Mientras seguimos inmersos dentro de una estructura de este tipo, la participación fracasará. De vez en cuando los empleadores entregarán parte de su poder, pero sólo por razones instrumentales: con el fin de motivar a sus trabajadores para lograr una mayor productividad. La

línea de fondo sigue siendo, sin embargo, que se niegan a reconocer a los trabajadores como sus iguales.

Esta sería una explicación a esta posición paranoide-esquizoide que se presenta en las distintas áreas de la empresa, desde la gerencia hasta la bodega, todos caen bajo esta ansiedad que significa ser perseguidos o aniquilados por el otro. Por eso mismo es que desembocan las distintas defensas predominantes, tales como la proyección e introyección que se manifiesta indistintamente tanto en Kumal como en el resto de los miembros de la organización.

Sievers atribuye esto a la formación de una imagen que rodea al trabajo que incluye las metáforas con las que los actores sociales - la mitad consciente e inconsciente- dan forma a sus interacciones y a los mitos que son absorbidos en la cultura corporativa. No basta el conocimiento del problema para generar una solución, es necesario ser conscientes de que las personas no están exclusivamente interesadas en el conocimiento objetivo de la realidad o en el dominio técnico de un trabajo, sino que también aspiran a llevar una vida significativa. Esta aspiración no es sólo un objetivo en la esfera privada. Nosotros sólo experimentamos nuestras vidas como significativa cuando lo que hacemos y decimos es reconocido y valorado por otros. Es por esta razón que la mayoría de la gente atribuye tanta importancia a "tener" un trabajo y es por la misma razón que la gente atribuye tanta importancia a la calidad de la cooperación interpersonal en el ámbito del trabajo. Por lo tanto, la participación en el lugar de trabajo una dimensión existencial.

El caso nos muestra un ejemplo de una organización generadora de paranoia, porque imposibilita que los individuos mantengan relaciones normales de confianza y responsabilidad. Los empleados se ven forzados a mantener un molde que exigen formas de conducta que provocan envidias, rivalidad, hostilidad y ansiedad, lo que pone freno a las relaciones sociales, sin importar lo positivas que sean a nivel individual (Kernberg, O., 1998)

Todo esto producto de un liderazgo organizativo defectuoso que es capaz de causar el fracaso de la ejecución de la tarea, aunque la realidad externa fomente

el cumplimiento exitoso de las tareas principales de la organización, e incluso cuando no existan limitaciones externas importantes para la tarea primaria.

Conclusión

Cuando uno se enfrenta a la lectura de este caso se puede determinar las diversas aristas que componen esta organización y se logra hacer un análisis fructífero y profundo de los diversos temas y discusiones que se generan a través del socioanálisis y la psicología organizacional. Los puntos que se desarrollan en esta oportunidad son la importancia de un rol alineado con la tarea primaria, el papel del liderazgo en el desarrollo de una empresa en crecimiento y lo que provoca un ejercicio del poder poco equilibrado.

El protagonista de este caso, se ve enfrentado a una serie de circunstancias y experiencias que debe administrar. Sin embargo, padece ciertos rasgos, (tales como su historia, su experiencia y los roles que le ha tocado cumplir) que lo condicionan a un actuar equívoco para las necesidades de su empresa.

Una empresa que tiene resultados positivos que impulsan su crecimiento, necesita de una estructuración que le permita distribuir el poder de tal forma que el desarrollo de la tarea se vea optimizado. El líder de esta organización en crecimiento tiene como responsabilidad las decisiones que tendrán efectos directos en el curso de la organización, por lo tanto, es necesaria una conciencia de sí mismo, un conocimiento y análisis de su propio rol incluyendo en éste las influencias biográficas e históricas que lo determinan. De esta manera, activar su capacidad de cuestionamiento, de observación de los aspectos evidentes y menos evidentes que deben ser contrastados con su entendimiento. Para que así, sea capaz de desarrollar las competencias necesarias para el ejercicio de un buen liderazgo y poder, permitiendo autonomía de sus subordinados y mayor incidencia en la toma de decisiones que competen a cada miembro en el desempeño de su rol específico.

GLOSARIO DE CONCEPTOS BÁSICOS

- Organización-en-la mente de Sievers & Beumer (2006) indica que “*es la forma como el individuo concibe a nivel psíquico la organización en la que se desenvuelve*” (Acuña & Sanfuentes, 2009), es decir, es un modelo interno que porta el individuo que se constituye a partir de sus experiencias, relaciones y actividades en la organización, y que influyen en la forma en cómo la persona se conduce y ejerce su autoridad cuando desempeña su rol.
- Persona- Rol- Sistema (Acuña y Sanfuentes 2008), es un principio regulador que se sostiene en la mente y que modela la forma en que se hacen los juicios y las acciones cuando se está en rol. El rol es un conducto mental que la persona forma a partir de las relaciones que establece con los individuos y grupos que integran su organización, y por medio del cual se derivan comportamientos que permiten que el rol pueda ser observado. Complementando como señala James Krantz, el concepto de rol nos permite ver donde la persona y el sistema se encuentran, pensar en términos de persona en contexto y las interrelaciones entre ambos. El rol nos permite reflexionar cuidadosamente acerca de cómo el individuo, tanto a nivel consciente como inconsciente, se interconecta con el sistema, las demandas y expectativas de desempeño que este impone.
- Administración de sí mismo en rol (Acuña y Sanfuentes 2008), significa hacer uso de la autoridad personal, con autonomía y responsabilidad, definiendo y ejecutando cometidos según los cambiantes requerimientos del sistema, y atendiendo al bienestar propio y el de otros. La administración de la persona en rol disipa la dependencia con autoridades para la realización de tareas, y destaca que es el propio individuo quien tiene la responsabilidad e iniciativa para decidir el curso de acción a seguir.

Para conseguir tal capacidad el individuo necesita hacer consciente las características de la organización y el rol para poder utilizarlos como principios reguladores para actuar en la realidad externa.

- Historia de Rol (Susan Long 2006) una historia de rol y sus consecuencias se graban inconscientemente en los comportamientos, pensamientos y sentimientos de los futuros ocupantes del rol. Como semana, tales consecuencias depende de varios factores, incluyendo la capacidad del ocupante del rol en primer lugar de tomar conciencia de la historia de su rol y luego explorar y ser más cuidadoso al respecto.
- Tarea primaria (Rice, 1963) es una tarea que el grupo debe llevar a cabo para sobrevivir. Un grupo pequeño funcional debe saber su tarea primaria tanto por definición como por viabilidad (Pierre M Turquet), aun cuando algunos grupos o instituciones pueden poseer más de una tarea primaria, de todas maneras, en algún momento en el tiempo debe decidir qué tarea primaria perseguir.
- Rol Biográfico (Susan Long 2006) se refiere al conjunto de roles que una persona realiza o a lo largo de su vida de acuerdo a la posición que ha tomado en cada una de las etapas de su persona. Es un intento por observar las diversas posturas y papeles que ha desarrollado en su vida que influyen directamente en la adecuación del rol en el trabajo actual. Es decir, es lo que contiene el sujeto traído de la experiencia pasada, que se vuelca sobre una actuación en su presente.
- Contaminación de Rol (Susan Long 2006) Un rol no se presenta solo. Es influenciado por e influye en todos los otros roles dentro de un sistema organizacional. Por lo tanto, si un rol se convierte en venenoso, todas los roles relacionados -y sus tareas- se ven afectados. Tradicionalmente,

podríamos haber pensado que conductas malas, corruptas o perjudiciales son el resultado de individuos malos, corruptos o perjudiciales -y ciertamente los titulares de los roles son responsables de su buen y mal comportamiento- pero en este trabajo perseguimos el caso en que el veneno está en la botella (es decir, en el “rol”) tanto como en la persona (es decir, su ocupante).

- Rol Fundador Chapman (1999), describe el poder de las tareas y su capacidad para influir en la capacidad de trabajar bien o mal.
- Poder (Adams y Bachrach y Baratz 1962) que indica que *“el poder es la capacidad de influir en los flujos de energía y recursos disponibles para alcanzar objetivos determinados en oposición con otros objetivos. Se asume que el poder es ejercido sólo cuando objetivos, al menos parcialmente, entran en conflicto con otros objetivos.”* (Walter R. Nord, 1978, pág 2)

LECTURAS SUGERIDAS

- Acuña, E. & Sanfuentes, M. (2009) *Coaching: Análisis del Rol Organizacional*, Santiago: Editorial Universitaria.
- Susan Long (2006) Haciendo uso de roles biográficos en el Análisis de Rol Organizacional
- Susan Long (2006) Contaminación de Rol: “¿El veneno está en la persona o en la botella?”
- Walter R. Nord, (1978) Dreams of Humanization and the Realities of Power. *Academy of Management Review*
- Kernberg, O., (1998) La evolución paranoica en las organizaciones, el sufrimiento y psicopatología de los vínculos institucionales , Kaës,. Buenos Aires: Paidós.
- Sievers, B. (2008) La organización psicótica: una perspectiva psicoanalítica, *Revista Psiquiatría y Salud Mental*, Año XXV, Nº 1-2 p. 4-17
- Toon Vandeveld, al *Perspectives* 3 (1996)3, pág 123-127