



ESCUELA DE NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

www.ieem.edu.uy



# Cuando el jefe no se tiene que meter

POR PABLO REGENT  
PROFESOR DEL IEEM

Todo jefe tiene dos roles para cumplir, simultáneos y no siempre complementarios. En primer lugar, el jefe tiene una carga de trabajo técnico. Se trata del trabajo que un jefe de sección, por ejemplo de Contaduría, ha de realizar con el fin de cerrar los estados de situación y resultados mensuales, asientos de ajustes extraordinarios y otras tareas similares. Por otra parte, como jefe de la sección, tiene que esforzarse por lograr que las personas a su cargo lleven a cabo las acciones necesarias para lograr cumplir con los objetivos asignados a su unidad: que quien tiene que archivar la documentación lo haga correctamente, que aquellos que ingresan los datos a la contabilidad lo hagan con buen criterio técnico, etcétera. En este segundo caso, se estaría hablando de un trabajo de naturaleza directiva.

Para algunos jefes la responsabilidad técnica ocupa el 90% de su tiempo, mientras que existen otros en los que la proporción se revierte: 90% dedicado al trabajo directivo. En general, a medida que se sube en la escala jerárquica, la carga de trabajo directivo crece en términos relativos, aunque no necesariamente esto ha de considerarse una regla.

En este artículo interesa concentrarse en la carga de trabajo directivo y en particular cuando se trabaja delegando la autoridad



para tomar ciertas decisiones. Cuando esto sucede, cuando se está en un ambiente descentralizado, lo que se dirige no es el "esfuerzo físico" sino el "criterio" del subordinado.

Aquí el jefe ha de ser cuidadoso en respetar la autonomía concedida. Esta autonomía se operativiza en un conjunto de reglas de convivencia que definen los derechos de decisión que han sido cedidos a cada uno de los subordinados.

La pregunta que todo jefe se hace es hasta qué punto conviene atarse a estas reglas de actuación. Cuáles son los extremos hasta los que debemos respetar la autonomía del subordinado ante conflictos, aparentes malas decisiones o, simplemente, circunstancias en las que el jefe cree saber que él lo podría hacer mejor.

La respuesta es sencilla, aunque su aplicación no lo sea tanto. En forma simplificada, en este artículo se argumenta que solo en

tres situaciones muy concretas será adecuado que el jefe actúe directamente o, dicho de otra forma, pase por encima de la autonomía oportunamente concedida al subordinado.

La primera situación se presenta cuando sucede un hecho extraordinario. Ante una circunstancia no prevista en las reglas de convivencia, el jefe no tendrá más remedio que actuar por sí mismo.

Si algo no está previsto, es imposible que los subordinados, actuando con las reglas de juego que se les han marcado, puedan llegar a una buena decisión. Si no se interviene, seguramente surgirá un conflicto malsano y la solución a la que se llegará será poco deseable.

La segunda circunstancia que obliga a que el jefe actúe se da cuando se presenta un cambio de entorno. Ya no se trata de un hecho extraordinario, no previsto, sino de una realidad diferente que viene para quedarse.

En este caso, valen los mismos argumentos que en el punto anterior pero con el agravante de que habrá que legislar; no alcanza con que el jefe intervenga diciendo lo que hay que hacer en esa situación concreta, además deberán ajustarse las reglas de convivencia para que en el futuro inmediato los subordinados puedan actuar por sí mismos sin necesidad de la gestión directa del jefe.

Por último, el jefe ha de intervenir cuando, aunque no suceda nada extraordinario ni prevea

cambios en el entorno, concluya que un subordinado, si bien actúa dentro de las reglas de juego, está jugando con el espíritu de las reglas.

Por más que se haya diseñado un cuerpo de políticas y normas lo más abarcativo de la realidad que sea posible, siempre será necesario que los subordinados que han de sujetarse a ellas comprendan el espíritu de la norma y actúen en consecuencia.

Cuando el jefe concluya que alguien actúa sistemáticamente al borde del reglamento, lo único que no puede permitirse es mantenerse inactivo. Deberá sugerir, enseñar, amonestar, quizá despedir, pues, en caso contrario, estará permitiendo que se juegue con las reglas de convivencia, camino seguro para que se generen conflictos improductivos que afectarán el buen desarrollo de la organización.

Dirigir el criterio de las personas es muy complicado. No solo debido a que se trata de dirigir personas actuando según su propio saber y entender, lo que necesariamente traerá en ocasiones errores e ineficiencias, sino que, además, expondrá al jefe a la tentación de entrometerse cada vez que crea que algo va mal. Tener muy presente los casos en los que hay que hacerlo ayudará a desarrollar un verdadero ambiente de trabajo descentralizado a la vez que permitirá que el jefe se dedique a aquellas otras cosas que por diseño han sido reservadas para él. ●

## Proceso para una venta eficaz. Etapa 4

La comercialización de un producto o servicio, como nos cuenta Cósimo Chiesa en su libro *Fidelizando para fidelizar*, consta de cuatro fases muy distintas. Plantea un nuevo enfoque para la venta que hace hincapié en atraer, vender, satisfacer y fidelizar al cliente. Presentamos la cuarta y última fase.

**FIDELIZAR.** "La fidelización de los clientes debe ser el objetivo final de un nuevo planteamiento de marketing, a fin de poder permitir a las empresas ser consideradas excelentes en el mercado actual", así plantea Chiesa esta última fase.

Iniciar una relación con el cliente es el primer paso para llegar a ganar su fidelidad, esto "significa que el marketing moderno no puede tener como único objetivo el lograr una venta". De esto se desprende que es necesario añadir nuevos elementos al marketing mix tradicional para ayudar a las empresas a ser más competitivas. A los elementos tradicionales: producto, precio, distribución, comunicación (publicidad/promociones), investigación comercial, innovación, etcétera; habría que añadir:

- Comunicación con los clientes: programas de contacto después de la venta (revistas propias,

eventos), líneas 0800, programas de tratamiento de quejas y reclamaciones, felicitaciones, etcétera.

- Satisfacción del cliente: supervisión de las expectativas del cliente y encuestas de satisfacción sobre el producto o servicio existente y nuestra logística.

- Servicio: servicio previo a la venta, servicio después de la venta y actividades de seguimiento del cliente.

Lo que hay que hacer es aftermarketing: "aplica técnicas de marketing a los clientes después de que estos hayan adquirido los productos o servicios de una empresa". El aftermarketing o actividades

de marketing relacional dirigidas a fidelizar a los clientes incluyen:

- Acciones para mantener satisfechos a los clientes después de la compra.
- Acciones para promover nuevas compras.
- Acciones para favorecer la "venta cruzada" de otros productos y/o servicios de la empresa.
- Acciones para medir constantemente y sistemáticamente el grado en que los productos y servicios actuales satisfacen a los clientes.

"El concepto de 'valor cliente de por vida' debería ser asumido por todas las organizaciones que pretenden ocupar un lugar rele-

vante en el mercado actual". Reñen cuando se alcanza la satisfacción del cliente la empresa está en condiciones de intentar fidelizarlo, usando todas las herramientas de marketing relacional que estén a su alcance.

Los fallos cometidos en las dos primeras etapas (atraer al cliente y vender el producto/servicio) afectarán los niveles de satisfacción de los clientes y, por lo tanto, les empujarán a buscar otros proveedores en el mercado. Hay que recordar que "antes de fidelizar hay que mejorar al máximo las técnicas de venta". ●

Fidelizando para fidelizar, Cósimo Chiesa, Navarra, Eunsa, 2002, págs. 37-38.