



Harvard Business Review  
América Latina

# Proceso justo: management en la economía del conocimiento

por W. Chan Kim y Renée Mauborgne

---

Enero 2003

---

Reimpresión R0301K-E

A la gente le importan las decisiones que usted toma, pero le importa aún más el proceso que llevó a esa decisión.

# Proceso justo: management en la economía del conocimiento

por W. Chan Kim y Renée Mauborgne

La motivación de los empleados queda seriamente en entredicho cuando éstos no se fían de que los gerentes vayan a tomar las decisiones correctas o a comportarse con integridad. Esta falta de confianza y la consiguiente ausencia de involucramiento constituyen, en la mayoría de las organizaciones, un problema enorme y no reconocido. Es un tema que siempre ha importado, pero ahora importa más que nunca, porque las organizaciones basadas en el conocimiento dependen totalmente del compromiso y de las ideas de sus empleados.

Desafortunadamente, no es posible conferir automáticamente a todos los gerentes de una organización una actitud íntegra y un buen criterio, pero sí es factible que los altos ejecutivos generen procesos que contribuyan a la honestidad de los gerentes, así como a crear confianza entre los empleados. En este artículo, W. Chan Kim y Renée Mauborgne describen un proceso de esa naturaleza, surgido a partir de una investigación sobre los vínculos que existen entre la confianza, el compartir ideas y el desempeño corporativo. Su conclusión principal es que los empleados se comprometen con la decisión tomada por un gerente (incluso aunque no estén de acuerdo con ella) si creen que el proceso que él usó para tomar la decisión fue justo. Parece fácil, pero la mayoría de las organizaciones no practican un proceso justo, por lo que nunca llegan a darse cuenta de las ideas e iniciativas que se han perdido.

Un policía londinense multó a una conductora por hacer un viraje en un lugar prohibido. Cuando la mujer protestó porque no había ninguna señal que prohibiera el giro, el policía le mostró una que estaba doblada y era difícil de ver desde la carretera. Furiosa, la mujer decidió acudir a los tribunales. Finalmente llegó el día de la audiencia y ella estaba ansiosa por expresar su punto de vista. Pero en cuanto empezó a hablar, el juez la mandó callar y falló a su favor sin más preámbulos.

¿Cómo se sintió la mujer? ¿Reivindicada, victoriosa, satisfecha? No, se sintió frustrada y muy descontenta. “Vine a que se hiciera justicia”, se lamentó, “pero el juez nunca me dejó explicar lo que sucedió.” Es decir, aunque le gustó el resultado final, no le gustó el proceso que había dado lugar a ese resultado.

Los economistas parten en sus teorías del supuesto de que la gente es maximizadora de utilidad y que se mueve fundamentalmente por el cálculo racional de su propio interés. Esto es, los economistas suponen que lo que a la gente le importa realmente son los resultados. Estos supuestos se han ido introduciendo en una gran parte de la teoría y práctica del management. Un ejemplo de ello es que ya han entrado a formar parte de las herramientas que tradicionalmente utilizan los gerentes para controlar y motivar la conducta de sus empleados, desde los sistemas de incentivos hasta las estructuras organizativas. Pero los gerentes deberían reexaminar este supuesto, porque sabemos que las cosas no funcionan así en la vida real. A la gente le importan los resultados, pero (como le sucedió a la mujer en Londres) también le importan los procesos que conducen a esos resultados. La gente quiere saber que han tenido

algo que decir en ello, que se ha considerado su punto de vista, aunque luego se haya finalmente desechado. Los resultados importan, pero no más que la justicia de los procesos que conducen a ellos.

Nunca había sido tan importante para los gerentes la idea de un proceso justo. Éste se ha convertido en una poderosa herramienta de gestión para las compañías que luchan por transitar de una economía sobre la base de la producción a otra en base al conocimiento, en la que la creación de valor depende cada vez más de las ideas y la innovación. Un proceso justo influye de manera muy profunda en aquellas actitudes y comportamientos críticos en el buen desempeño: genera confianza y libera ideas. Los gerentes así pueden conseguir, incluso, los objetivos más dolorosos y difíciles, al mismo tiempo que se ganan la cooperación voluntaria de los empleados afectados. Si no hay un proceso justo puede ser difícil, que se obtengan resultados que favorezcan a los empleados, lo demuestra la experiencia de un fabricante de elevadores al que llamaremos Elco.

### Buenos resultados, proceso injusto

A fines de los años 80, un exceso en la construcción de oficinas condujo a que en algunas grandes ciudades estadounidenses hubiera una tasa de desocupación inmobiliaria hasta del 20%, lo que redujo las ventas en el sector de los ascensores. Debido a una disminución en la demanda nacional de su producto, Elco supo que debía mejorar sus operaciones. La empresa decidió reemplazar su sistema de fabricación en lotes por un enfoque celular que permitiría que equipos autodirigidos lograran un mejor desempeño.

Dado el colapso del sector, la alta gerencia pensó que esta transformación debía hacerse en tiempo récord.

Como Elco no tenía experiencia en la fabricación celular, contrató a una consultora para que diseñara un plan maestro para la reconversión. Elco pidió a los consultores que trabajaran con rapidez y molestando lo menos posible a sus empleados. El nuevo sistema de producción se instalaría primeramente en la planta de Elco en Chester, donde las relaciones laborales eran tan buenas que incluso en 1983 los trabajadores habían dado de baja a su propio sindicato. Elco traspasaría posteriormente el proceso a su planta de High Park, donde un sindicato fuerte probablemente se iba a oponer a ese o a cualquier otro cambio.

La planta de Chester tenía como líder a un jefe de planta muy apreciado, y era una operación modelo desde todo punto de vista. Los clientes que la visitaban quedaban siempre impresionados por el conocimiento y entusiasmo que mostraban sus trabajadores, tanto así que el vicepresidente de marketing veía a la planta como una de las mejores herramientas de marketing de Elco. “Basta con dejar que los clientes hablen con los empleados de Chester”, señalaba, “y se van convencidos de que la mejor opción es la compra de un elevador Elco.”

Pero un día de enero de 1991, cuando los empleados de Chester llegaron a trabajar se encontraron con extraños en la planta. ¿Quiénes eran estas personas vestidas de traje oscuro, camisa blanca y corbata? Claramente, no eran clientes. Comenzaron a ir todos los días y hablaban entre ellos en voz baja. No interactuaban con los empleados; rondaban por detrás de las personas tomando notas y dibujando elaborados diagramas. Comenzó a circular el rumor de que cuando los empleados volvían a sus casas por la tarde, esta gente recorría la planta, curioseaba en sus estaciones de trabajo y tenía acaloradas discusiones.

---

*W. Chan Kim es el Boston Consulting Group Bruce D. Henderson Professor de management internacional en Insead, Fontainebleau, Francia. Renée Mauborgne es Distinguished Fellow y Affiliate Professor de estrategia y management en Insead, y presidenta de ITM, un grupo de investigación estratégica, en Fontainebleau. Su último artículo en HBR, “Charting your company’s future” fue publicado en la edición de junio de 2002.*

El jefe de planta estaba cada vez más ausente. Pasaba más tiempo en la oficina central de Elco reunido con los consultores, en sesiones programadas deliberadamente fuera de la planta para no distraer a los empleados. Pero su ausencia produjo el efecto contrario. A medida que la gente se fue poniendo cada vez más ansiosa, preguntándose por qué los estaba abandonando su capitán, los rumores fueron creciendo. Todos se convencieron de que los consultores iban a reducir la planta; pensaban que estaban a punto de quedarse sin empleo. El jefe de planta se hallaba siempre ausente, porque les estaba evitando, y que no les dieran ninguna explicación sólo podía significar que la gerencia estaba intentando hacerles a un lado. Comenzaron a deteriorarse la confianza y el compromiso, mientras algunos llevaban recortes de prensa sobre plantas en otras partes del país que habían sido cerradas con la ayuda de consultores. Los empleados se vieron como víctimas inminentes de otra nueva moda del management y se enojaron.

En realidad, los gerentes de Elco no tenían ninguna intención de cerrar la planta; lo que querían era recortar el derroche, dar más libertad a la gente para que mejoraran la calidad, y producir elevadores destinados a nuevos mercados internacionales. Pero los trabajadores no tenían manera de saber esto.

**Plan maestro.** En marzo de 1991, la gerencia reunió a los empleados de Chester en una gran sala. Presentó formalmente a los consultores tres meses después que aparecieran por primera vez. Al mismo tiempo, la gerencia dio a conocer a los empleados el plan maestro de cambio en la planta de Chester. En sólo 30 minutos los empleados escucharon que se ponía fin a su tradicional forma de trabajo para sustituirlo por otra cosa llamada "fabricación celular". Nadie ofreció una explicación de por qué era necesario el cambio, ni tampoco nadie dijo lo que se esperaba de los empleados bajo el nuevo enfoque. La intención de los

gerentes no era eludir los temas de fondo, pero pensaron que no tenían tiempo para entrar en detalles.

Los empleados permanecieron en un aturrido silencio y los gerentes interpretaron que aceptaban el cambio, olvidándose de la cantidad de meses que les había llevado a ellos mismos acomodarse a la idea de fabricación celular y a los cambios que ello implicaba. Los gerentes quedaron satisfechos con la reunión, porque pensaron que los empleados estaban embarcados. Con un personal tan bueno, pensaron, no podía fallar la implementación del nuevo sistema.

Con el plan maestro a la vista, la gerencia comenzó rápidamente a reordenar el diseño de la planta. Cuando los empleados preguntaron qué se buscaba lograr con la nueva distribución, se les respondió que "un incremento de la eficiencia". Los gerentes no tenían tiempo para explicar por qué era necesario mejorar la eficiencia ni tampoco querían preocupar a los empleados. Pero algunos trabajadores, como no entendían lo que les estaba pasando, comenzaron a sentirse literalmente enfermos al llegar a su trabajo.

Los gerentes informaron a los empleados que ya no se les iba a evaluar por su desempeño individual, sino por el desempeño de la célula. Dijeron que los empleados más ágiles o experimentados tendrían que compensar por sus compañeros más lentos o menos experimentados, pero no entraron en más detalles. La gerencia no dejó en claro cómo iba a funcionar el nuevo sistema.

El nuevo diseño celular beneficiaba a los empleados, porque hacía que, por ejemplo, fuera más fácil programar las vacaciones y daba a cada uno la oportunidad de ampliar sus destrezas y adentrarse en una mayor variedad de tareas. Pero los empleados sólo veían el lado negativo, porque no tenían la suficiente confianza en el proceso. El miedo y la rabia comenzaron a afectar las relaciones entre ellos. Surgieron peleas en la planta, porque al-

gunos trabajadores se negaban a ayudar a quienes consideraban "flojos que no son capaces de terminar su propio trabajo" o interpretaron las ofertas de ayuda de otros como una intromisión, por lo que respondían con un "Este es mi trabajo, tú mantente en tu lugar".

La fuerza de trabajo modelo de Chester empezaba a derrumbarse. Por primera vez en la carrera del jefe de planta, los empleados se negaban a hacer lo que se les pedía, rechazando hacer tareas "aunque usted me despidiera." Sentían que ya no podían confiar en su jefe de planta —antes tan apreciado—, por lo que comenzaron a evadirlo y a presentar sus quejas directamente con el superior de éste en la oficina central.

En ese momento el jefe de planta anunció que el nuevo diseño celular permitiría que los empleados actuaran como equipos autodirigidos y que se suprimía la función del supervisor. Esperaba que la gente reaccionara con entusiasmo ante la idea de que Chester se convirtiera en el epítome de la fábrica del futuro, con empleados que recibían el poder necesario para actuar como emprendedores. Pero, en vez de eso, ellos se sentían simplemente confundidos. No tenían idea de cómo hacerlo bien en el nuevo entorno. Si ya no iba a haber supervisores, ¿qué harían si se quedaban sin *stock* o si las máquinas se descomponían? Esta cesión de poder, ¿significaba que los equipos podían autorizarse a sí mismos horas extra, podían abordar problemas de calidad tal como la reelaboración, o comprar nuevas máquinas herramientas? Sin una idea clara acerca de cómo hacerlo bien, los trabajadores sintieron que iban a fracasar.

**Fin del tiempo.** Para el verano de 1991, los rendimientos de costos y de calidad estaban en caída libre. Los trabajadores estaban hablando de volver a formar el sindicato. Finalmente, el jefe de planta llamó desesperado al psicólogo industrial de Elco: "Necesito tu ayuda", le dijo, "he perdido el control".

## Cómo entender la conducta irracional en VW y Siemens-Nixdorf

Aunque las teorías económicas explican bien el lado racional de la conducta humana, suelen fallar a la hora de dar cuenta de por qué las personas se comportan negativamente frente a resultados positivos. La idea del proceso justo proporciona a los gerentes una teoría de la conducta que explica (o puede ayudar a predecir) lo que en otras circunstancias podría considerarse como una conducta sorprendentemente antieconómica e irracional.

Pensemos en lo que le sucedió a Volkswagen. En 1992, el fabricante de coches alemán se hallaba en medio de un proceso de expansión de su fábrica en Puebla, México, que era entonces su única sede de producción en América del Norte. La apreciación del marco alemán en detrimento del dólar estadounidense estaba provocando que los autos Volkswagen quedaran fuera de los precios del mercado estadounidense. Pero cuando en 1992 se aprobó el Acuerdo de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA) la fábrica mexicana de Volkswagen se hallaba en una buena posición en términos de costo-eficiencia para reconquistar el gran mercado norteamericano.

Además, estaba previsto que en el verano de 1992 se firmara un nuevo convenio laboral. VW firmó un acuerdo con el secretario general del sindicato en el que se contemplaba un generoso aumento del 20% al salario de los empleados. VW pensó que sus trabajadores estarían satisfechos con este acuerdo. Pero los líderes sindicales no habían hecho participar a los empleados en las discusiones sobre los términos contractuales; comunicaron mal lo que este nuevo acuerdo suponía para los empleados y por qué hacía falta que se aplicara una serie de cambios en las reglas de trabajo. Los trabajadores no entendieron cuáles habían sido las razones por las que sus líderes habían tomado ciertas decisiones y se sintieron traicionados.

Por eso, la gerencia de VW estaba totalmente sorprendida cuando los empleados empezaron el 21 de julio una huelga masiva, que a la compañía le suponía un costo aproximado de US\$ 10 millones diarios. El 21 de agosto, alrededor de 300 manifestantes fueron atacados con perros policía. El gobierno se vio obligado a intervenir para poner fin a la violencia. Los planes de VW para el mercado estadounidense se fueron completamente al traste y su desempeño bajó desastrosamente.

Pensemos, por el contrario, en el cambio total que tuvo lugar en Siemens-Nixdorf Informationssysteme (SNI), el proveedor de tecnología de la información más grande de Europa. Esta nueva compañía fue creada en 1990 cuando Siemens compró Nixdorf Computer Company, que se hallaba entonces en problemas. Para 1994, SNI había reducido su personal de 52.000 a

35.000 empleados. La empresa se hallaba inmersa en un clima de miedo y ansiedad.

En 1994, Gerhard Schulmeyer, el recién nombrado CEO, habló con tantos empleados como le fue posible. Tuvo una serie de reuniones de mayor y menor tamaño con un total de 11.000 participantes. Schulmeyer compartió su importante misión de lograr que todo el mundo se comprometiera en dar vuelta a la compañía. Comenzó describiendo una imagen sombría pero honesta de la situación en que se hallaba SNI: la compañía perdía dinero a pesar de los esfuerzos recientemente realizados para reducir drásticamente los costos. Hacía falta reducirlos aún más y cada negocio tendría que demostrar su viabilidad o sería eliminado. Schulmeyer estableció reglas claras, aunque duras, sobre cómo se tomarían las decisiones y pidió voluntarios que ofrecieran sus ideas.

En tres meses, el grupo de voluntarios, que inicialmente había sido de 30, se amplió a otros 75 directivos de SNI y 300 empleados más. En poco tiempo, estos 405 agentes del cambio pasaron a ser 1.000, luego 3.000 y más tarde 9.000 a medida que se iba progresivamente reclutando a otros para que contribuyeran a salvar la compañía. En todo este proceso se solicitó por igual a los gerentes y empleados que aportaran sus ideas respecto a las decisiones que les afectaban, y todos ellos entendieron cómo se iban a tomar las decisiones. Se substarían las ideas a aquellos directivos que se mostraran deseosos de defenderlas y financiarlas. En el caso de que ningún directivo comprara alguna propuesta, se dejaría de lado la idea. Aunque se rechazó entre el 20% y el 30% de sus propuestas, los empleados pensaron que se había seguido un proceso justo.

La gente comenzó a colaborar de manera voluntaria (sobre todo en horas extra y a menudo hasta la medianoche). En poco más de dos años, SNI ha conseguido una notable transformación en la historia corporativa europea. A pesar de unas pérdidas acumuladas de 2.000 millones de marcos alemanes, en 1995 SNI ya operaba en azul. En ese mismo período, y a pesar de los cambios tan radicales y difíciles que se habían llevado a cabo, se duplicó el número de empleados satisfechos.

¿Por qué se rebelaron los empleados de Volkswagen, a pesar de las mejoras económicas? ¿Cómo pudo SNI dar completamente la vuelta a sus resultados a pesar de unas condiciones económicas tan desmoralizantes? El tema de fondo no es *qué* hicieron las dos empresas sino *cómo* lo hicieron. Estos ejemplos ilustran el poder inmenso que tiene el proceso justo: justicia en el proceso de la toma y ejecución de las decisiones. El proceso justo influye profundamente en las actitudes y conductas claves para el logro de un alto rendimiento.

El psicólogo llevó a cabo una encuesta de opinión entre los empleados para saber qué había pasado. “A la gerencia no le importan nuestras ideas o aportes”, se quejaron. Sentían que la empresa tenía muy poco respeto por ellos como individuos y que les trataba como si no merecieran conocer las condiciones del negocio: “No se molestan en decirnos hacia dónde vamos y qué significa esto para nosotros”. Además, se sentían confundidos y desconfiados: “No sabemos qué es lo que espera la gerencia exactamente de nosotros en esta nueva célula”.

### ¿Qué es el proceso justo?

El tema de la justicia ha preocupado a escritores y filósofos a lo largo de la historia, pero el estudio sistemático de los procesos justos se inició apenas a mediados de los 70, cuando dos científicos sociales, John W. Thibaut y Laurens Walter, combinaron su interés en la psicología de la justicia con el estudio de los procesos. Centrar su atención en contextos legales y buscaron comprender qué hace que la gente confíe en un sistema legal y acate las leyes sin que haya coerción de por medio. Lo que descubrieron es que a la gente le importa tanto un determinado resultado como la justicia del proceso a través del cual se obtiene ese resultado. Investigadores posteriores, como Tom R. Tyler y E. Allan Lind, mostraron el poder que tiene un proceso justo en culturas y contextos sociales distintos.

Hace más de una década que descubrimos la relevancia de los procesos justos en el management, durante un estudio de toma de decisiones estratégicas en multinacionales. Muchos altos ejecutivos de esas corporaciones se sentían frustrados –y perplejos– por la manera como actuaban los directores ejecutivos de sus filiales. ¿Por qué esos gerentes a menudo no compartían la información y las ideas con los ejecutivos? ¿Por qué sabotearon la ejecución de planes con los que se habían mostrado de acuerdo en poner en práctica? En las 19 compañías que

analizamos encontramos una vinculación directa entre los procesos, la actitud y la conducta. Los gerentes que creían que los procesos de la compañía eran justos mostraban un gran nivel de confianza y compromiso, que a su vez generaba una cooperación activa. Por el contrario, cuando los gerentes sentían que no había procesos justos, escondían sus ideas y actuaban sin mucho interés.

En investigaciones de campo posteriores exploramos la relevancia de los procesos justos en otros contextos de negocios –por ejemplo, en compañías en medio de transformaciones, en equipos participantes en la innovación de un producto y en alianzas de compañías y proveedores (ver recuadro “*Cómo entender la conducta irracional en VW y Siemens-Nixdorf*”). En las compañías que buscan aprovechar la energía y creatividad de los gerentes y empleados comprometidos, la idea central que surge de nuestra investigación de los procesos justos es que es más probable que los individuos confíen y cooperen libremente con los sistemas (independientemente de si ellos mismos ganan o pierden) cuando se respeta un proceso justo.

La idea del proceso justo responde a una necesidad humana básica, que consiste en que cualquier persona, sea cual fuere su papel en la empresa, quiere que se le valore como ser humano y no como “personal” o “activo humano.” Lo que queremos es que los demás respeten nuestra inteligencia, queremos que se tomen en cuenta seriamente nuestras ideas y entender las razones de ciertas decisiones. Las personas son sensibles a las señales que se transmiten a través de los procesos de toma de decisiones de una compañía. Estos procesos pueden revelar la voluntad de una empresa de confiar en la gente y pedirle ideas, o pueden mostrar lo contrario.

**Los tres principios.** En todos los contextos de gestión que hemos analizado se solicitó a la gente que identificara los elementos fundamentales de un proceso justo. Tanto en el trabajo

realizado con altos ejecutivos como con trabajadores de base surgieron de manera consistente tres principios que se refuerzan mutuamente: involucramiento, explicación y claridad en las expectativas.

El *involucramiento* supone alentar a los individuos a que participen en las decisiones que les afectan, pidiéndoles su aporte y permitiéndoles que refuten los méritos de las ideas y supuestos de los demás. El involucramiento comunica el respeto del management por los individuos y sus ideas. Fomentar la refutación agudiza el pensamiento y genera sabiduría colectiva. El involucramiento da como resultado que la gerencia pueda tomar mejores decisiones y permite que exista un mayor compromiso de todos los participantes en la ejecución de esas decisiones.

La *explicación* supone que todas las personas envueltas y afectadas deben poder comprender por qué las decisiones finales son las que son. Cuando se explica el pensamiento subyacente en una determinada decisión, lo que se logra es que las personas tengan la seguridad de que los gerentes han tomado en cuenta sus opiniones y que si han tomado esas decisiones ha sido de una manera imparcial y en el interés global de la compañía. Las explicaciones favorecen que los empleados confíen en las intenciones de los gerentes, incluso si éstos han rechazado sus ideas. También sirve como un potente circuito de feedback que estimula el aprendizaje.

La *claridad en las expectativas* exige que una vez que se ha tomado una decisión, los gerentes establezcan claramente cuáles van a ser las reglas del juego. Aunque es posible que las expectativas sean exigentes, los empleados deben conocer abiertamente con qué criterios se les va a evaluar y cuáles van a ser las sanciones en caso de no cumplir con esas expectativas. ¿Cuáles van a ser los nuevos propósitos y objetivos? ¿Quién es responsable de qué? Para alcanzar un proceso justo importa menos cuáles son las

## El precio de la injusticia

Históricamente, las políticas diseñadas para el establecimiento de un proceso justo en las organizaciones surgen principalmente como reacción a las quejas y protestas de los empleados, aunque para cuando esto ocurre ya suele ser demasiado tarde. Cuando se viola la práctica del proceso justo y los individuos se enojan hasta organizarse para protestar, lo que sucede a menudo es que sus demandas suelen extenderse más allá de lo razonable buscando que se cumpla lo que los teóricos denominan *justicia retributiva*: no sólo piden que se restablezca el proceso justo, sino que también quieren que se castigue y se ejerza venganza sobre quienes lo han violado, como una manera de compensar la falta de respeto que indica la aplicación de un proceso injusto.

Puesto que ya no se confía en la gerencia, los empleados presionan a favor de políticas extremadamente detalladas, inflexibles y que imponen a menudo restricciones en el terreno administrativo. Lo que quieren es asegurarse de que los gerentes no vuelvan a tener la discrecionalidad de actuar injustamente. Es posible que su indignación les conduzca a echar para atrás decisiones injustamente impuestas, incluso si son buenas en sí mismas, incluso si son fundamentales para la competitividad de la empresa o beneficiosas para los propios trabajadores. Un proceso injusto puede generar un enorme poder emocional.

Es necesario que aquellos gerentes para quienes la idea del proceso justo supone una molestia o una limitación en su libertad de gestión, entiendan que lo que realmente puede provocar un grave perjuicio en el rendimiento corporativo es precisamente la violación de ese proceso justo. El precio puede ser muy alto.

nuevas reglas y políticas que el hecho de que ellas hayan sido claramente entendidas. Cuando las personas comprenden con claridad lo que se espera de ellas se reduce mucho la lucha política y el favoritismo, y las personas se concentran más en su trabajo.

Es importante resaltar que el proceso justo no es una decisión por consenso. Un proceso justo no se pone en marcha para alcanzar la armonía o para ganarse el apoyo de la gente a través de acuerdos que se ajusten a las opiniones, necesidades o intereses de cada individuo. El proceso justo da a cada idea una oportunidad, pero lo que impulsa la toma de decisiones es el mérito de las ideas y no el consenso.

El proceso justo tampoco equivale a democracia en el trabajo. Lograr un proceso justo no significa que los gerentes pierdan su prerrogativa de tomar las decisiones y determinar las políticas y los procedimientos. Lo que busca un proceso justo es hallar las mejores ideas, tanto si son expuestas por una persona como por muchas.

**“Realmente la hicimos”.** Los gerentes de Elco rompieron con los tres principios básicos de un proceso justo en la planta de Chester. No supieron involucrar a los empleados en decisiones que les afectaban directamente. Tampoco explicaron por qué se estaban tomando las decisiones y qué implicaciones tenían para los empleados, tanto en el terreno profesional como en sus métodos de trabajo. Asimismo, no fueron capaces de dejar en claro qué se esperaba de los empleados en la fabricación celular. Como no había un proceso justo, los trabajadores de Chester rechazaron la transformación.

Una semana después que el psicólogo terminara su encuesta, la gerencia invitó a una reunión a los empleados en grupos de 20 personas. Los empleados suponían que los gerentes o bien iban a fingir que la encuesta nunca se había llevado a cabo o bien acusarían a los empleados de deslealtad por expresar sus quejas. Sin em-

bargo, se llevaron la gran sorpresa cuando los gerentes iniciaron la reunión presentando los resultados de la encuesta tal como habían sido y manifestando “Nos equivocamos. Realmente la hicimos. No hicimos las cosas con el proceso debido por actuar con prisa e ignorancia”. Los empleados no podían creer lo que estaban oyendo. Al fondo de la sala se oían susurros, “¿Qué demonios han dicho?” Los gerentes repitieron esta confesión durante más de 20 reuniones en las siguientes semanas. Un gerente dijo al respecto: “Al principio nadie estaba dispuesto a creernos. La habíamos hecho de verdad demasiado mal”.

En reuniones posteriores, la gerencia compartió con los empleados las sombrías proyecciones del negocio de la empresa y las escasas opciones disponibles. Si no se producía una reducción en los costos, Elco tendría que aumentar los precios, y cuanto más altos fueran los precios, menores serían las ventas. La consecuencia sería recortar la producción aún más e incluso desplazar la producción fuera del país. Los empleados asintieron y se percataron del apuro en que se hallaba la compañía. El problema de la empresa también era su problema y no sólo de los gerentes.

No terminaron ahí las preocupaciones: “Si ayudamos a reducir costos y aprendemos a producir elevadores el doble de buenos en la mitad de tiempo, ¿no estaremos nosotros mismos impulsando una reducción de personal que terminará dejándonos sin trabajo?”. Los gerentes describieron, como respuesta a esta inquietud, su estrategia para incrementar las ventas fuera de Estados Unidos. También anunciaron una nueva política llamada *tiempo proactivo*: no se despediría a nadie por alguna mejora que lograra un empleado. En lugar de ello, los empleados podrían usar su nuevo tiempo libre para asistir a programas de capacitación en las habilidades requeridas para trabajar en otra área operativa. Los empleados también podrían actuar como consultores en

## El proceso justo es clave en el trabajo del conocimiento

No es difícil comprender cómo funciona el proceso justo en el piso de producción, donde una violación del mismo puede generar manifestaciones muy visibles, tales como huelgas, disminución en el ritmo de trabajo y una alta tasa de defectos. Pero el proceso justo puede tener aún un impacto mayor en la calidad del trabajo profesional y gerencial. Ello se debe a que el desafío clave de una economía basada en el conocimiento estriba en la innovación, y ésta requiere el intercambio de ideas, que a su vez depende de la confianza.

Es raro que los ejecutivos y profesionales se unan a manifestaciones o huelgas, pero cuando no se ha logrado ganarse su confianza a menudo sucede que ni cooperan plenamente ni aportan sus ideas. Por lo tanto, la omisión del proceso justo genera, en el trabajo basado en el conocimiento, un alto costo de oportunidad en la forma de ideas que no se dan a conocer e iniciativas que no se aprovechan. Por ejemplo:

**Se crea un equipo multifuncional para desarrollar un importante nuevo producto.** Este equipo se compone de representantes procedentes de cada una de las grandes áreas funcionales de la compañía, por lo que debería producir productos más innovadores, con menos pugnas internas, períodos de gestación más reducidos y menores costos. El equipo se reúne, pero la gente se toma su tiempo. Por ejemplo, los ejecutivos de un fabricante informático que desarrolla una nueva terminal de trabajo utilizan a conciencia las palancas del management tradicional. Consiguen crear un buen plan de incentivos; definen el alcance y la estructura del proyecto y asignan los recursos adecuados. Y a pesar de ello nunca llega a generarse esa confianza, ese compartir de ideas y compromiso que todos desean. ¿Por qué? Lo que ha sucedido es que al principio del proyecto, los representantes de producción y marketing del equipo propusieron crear un prototipo, pero el influyente grupo de ingeniería de diseño, que dirige el proyecto, no les hizo caso. A partir de ahí comienzan a surgir problemas, porque resulta difícil fabricar el diseño y el software de aplicación no es el adecuado. Los miembros del equipo procedentes de las áreas de producción y de marketing se han venido dando cuenta todo el tiempo de estos problemas,

pero se han mantenido pasivos sin expresar sus inquietudes a los poderosos ingenieros de diseño. Esperan a que los problemas terminen por aparecer, cuando resolverlos ya resulta demasiado caro.

**Dos empresas crean un joint venture que promete claros beneficios para ambas partes.** Pero no dan de sí más de lo estrictamente imprescindible, por lo que aseguran que la alianza sólo ofrezca a cada socio un valor limitado. Por ejemplo, el socio chino de un grupo de ingeniería europeo retiene información crítica del terreno y no informa que los clientes tienen problemas con la instalación de los productos de su socio, además de no transmitir las peticiones de nuevas características del producto. ¿Por qué los chinos no cooperan plenamente, aunque ello suponga un perjuicio para su propio negocio?

Lo que ha sucedido es que los chinos sintieron que habían sido marginados, desde el principio de la asociación, de decisiones clave relativas al producto y la operatividad. Aun peor: los europeos nunca les explicaron la lógica que había detrás de sus decisiones. Como respuesta a la retención de información crítica por parte del socio chino, el socio europeo (cada vez más descontento) frena la transferencia del *know-how* gerencial, que los chinos necesitan desesperadamente.

**Dos empresas crean una alianza de suministro para lograr mayor valor a menor costo.** Llegan al acuerdo de actuar al unísono, como si fueran una sola compañía. Pero el proveedor destina más energía a conseguir nuevos clientes que a mejorar la alianza con su socio. Por ejemplo, un fabricante de bienes de consumo sigue demorándose en la instalación conjunta de un sistema de datos electrónico de respuesta de consumidores con un importante minorista de la alimentación. El sistema mejoraría de manera sustancial la gestión del inventario para los dos socios, pero el proveedor se mantiene demasiado cauteloso a la hora de invertir. ¿Por qué? El minorista tiene antecedentes de haber suprimido sin explicar por qué algunos de los productos del proveedor. La compañía de consumo no puede comprender los criterios tan ambiguos con que se maneja el minorista para nombrar a sus "proveedores preferenciales".

temas de calidad. Adicionalmente, la gerencia se mostró de acuerdo en no sustituir a ningún empleado saliente con nuevos contratados hasta que mejoraran las condiciones de negocio. Pero, al mismo tiempo, la gerencia dejó en claro que se reservaba el derecho a despedir personal si las condiciones del negocio empeoraban.

Es posible que a los empleados no les gustara oír lo que escucharon, pero

lo entendieron. Empezaron a darse cuenta de que compartían con los gerentes la responsabilidad del éxito de Elco. Si lograban mejorar la calidad y la productividad, Elco ofrecería más valor al mercado y evitaría que siguieran mermando las ventas. Los gerentes se comprometieron a compartir periódicamente los datos sobre ventas, costos y tendencias de mercado, con el fin de que los empleados se sin-

tieran seguros de que no se les estaba engañando y como un primer paso hacia el restablecimiento de la confianza y el compromiso.

Estaba claro que los gerentes de Elco no podían deshacer sus errores pasados, pero sí podían involucrar a los empleados en la toma futura de decisiones. Los gerentes preguntaron a los empleados por qué pensaban que no estaba funcionando la nueva fabri-



cación celular y cómo se podía ajustar para que sí lo hiciera. Los empleados plantearon que se llevasen a cabo cambios en la ubicación de los materiales, en la disposición de las máquinas y en la manera como se realizaban las tareas. Empezaron a compartir sus conocimientos y, a medida que lo iban haciendo, se rediseñaron las células. Su desempeño mejoró continuamente, excediendo con frecuencia las expectativas de los consultores. Y a medida que se restablecían la confianza y el compromiso, también fue desapareciendo la idea de volver a formar el sindicato.

**El turno de High Park.** Mientras tanto, los gerentes estaban preocupados ante la idea de introducir este nuevo método de trabajo en la planta que Elco tenía en High Park, porque –al contrario que la de Chester– tenía antecedentes de haberse resistido a los cambios. El sindicato que existía en High Park era fuerte y algunos empleados llevaban trabajando ahí desde hacía 25 años. Más aún, el jefe de planta, un joven ingeniero recién llegado, nunca antes había dirigido una planta. Todo parecía estar en su contra; si el cambio había provocado un clima de animosidad en Chester, no era muy difícil imaginar cuánto peor podía llegar a ser la situación en High Park.

Pero los temores de la gerencia no se cumplieron. Cuando los consultores llegaron a la planta, el joven jefe los presentó a todos los empleados. Se celebraron reuniones donde los ejecutivos comentaron abiertamente las condiciones del negocio y la caída de las ventas y de las utilidades de la compañía. También explicaron que habían visitado las plantas de otras empresas y habían observado la mejora productiva que aportaba la fabricación celular. Pusieron en conocimiento de los empleados la política del tiempo proactivo para calmar los justificables temores de despidos. Los gerentes estimularon el debate y alentaron a los empleados de High Park a que ayudaran a los consultores a diseñar las nuevas células de producción. Los gerentes colaboraron con los emplea-

dos para desarrollar nuevas formas de medir el desempeño antes de dejar de lado las antiguas, y establecieron con ellos las nuevas responsabilidades de las células.

Todos los días, el jefe de planta de High Park esperaba que se produjera el desastre previsto, pero éste nunca llegó. Hubo quejas, claro, pero incluso cuando a los trabajadores no les gustaban las decisiones, sentían que habían sido bien tratados, por lo que participaron de buen ánimo en el posterior cambio de desempeño de la planta.

Tres años más tarde visitamos de nuevo una popular cafetería de la zona para conversar con gente de las dos plantas. Ahora, tanto los empleados de Chester como los de High Park pensaban que el enfoque celular era un mejor método de trabajo. Los empleados de High Park hablaban de su jefe de planta con admiración y se compadecían de las dificultades a las que se habían enfrentado los gerentes de Elco para cambiar a una producción celular. Su conclusión era que el cambio había sido necesario y que había valido la pena, además de haber sido una experiencia positiva. Sin embargo, los empleados de Chester hablaban con enojo e indignación cuando describían la manera cómo les habían tratado los gerentes. (ver recuadro “*El precio de la injusticia*”.) Para ellos, al igual que para la mujer de Londres injustamente multada, un proceso justo era tan importante como el resultado en cuestión, si no más.

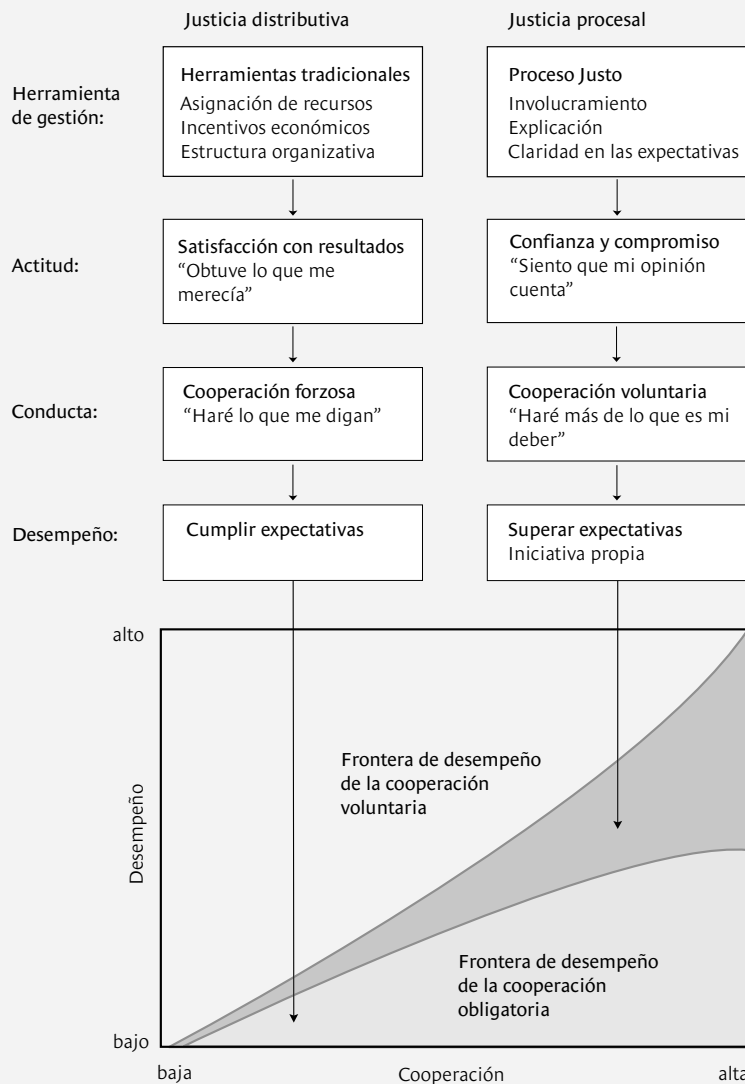
## El proceso justo en la economía del conocimiento

Es posible que la idea del proceso justo parezca un tema “soft”, pero los gerentes que intentan adaptar sus compañías a las demandas de una economía basada en el conocimiento deben comprender que tiene un valor fundamental. A diferencia de los factores tradicionales de producción (tierra, trabajo y capital), el conocimiento es un recurso encerrado en la mente humana. La creación y el reparto del

conocimiento son actividades intangibles que ni pueden ser supervisadas ni obtenerse a la fuerza. Tienen lugar sólo cuando la gente coopera voluntariamente. Tal como ha señalado el Premio Nobel de Economía Friedrich Hayek, “Prácticamente todo individuo... posee una información única” que sólo puede ponerse en práctica con “su cooperación activa”. Obtener esa cooperación activa puede llegar a ser uno de los temas clave del management en las próximas décadas. (ver recuadro “*El proceso justo es crítico en el trabajo del conocimiento*”.)

Frederick Winslow Taylor no tenía en mente la cooperación voluntaria cuando comenzó a desarrollar, a principios de siglo, todo un arsenal de herramientas dirigidas a fomentar la eficiencia y la consistencia mediante el control de la conducta de los individuos y la imposición del cumplimiento de las órdenes de la gerencia por parte de los empleados. La ciencia del management tradicional, arraigada en los estudios que llevó a cabo Taylor sobre tiempo y movimiento, alentaba la preocupación de la gerencia por la asignación de recursos, la creación de incentivos y recompensas económicos, el monitoreo y medición del desempeño y la manipulación de estructuras organizativas que establecieran líneas de autoridad. Estas palancas del management clásico siguen cumpliendo su papel, pero no tienen mucho que ver con el fomento de la cooperación activa. En lugar de ello, operan en el campo de la justicia de resultados o lo que los científicos sociales llaman *justicia distributiva*; aquí, la psicología opera del siguiente modo: cuando la gente obtiene la compensación –o los recursos, o el lugar en la jerarquía organizativa– que se merece se siente satisfecha con ese resultado. Estas personas, a su vez, corresponderán cumpliendo con la obligación que sienten hacia la compañía hasta en el último detalle. La psicología del proceso justo, o *justicia procesal*, es muy diferente. Un proceso justo genera confianza y compromiso; a su vez, la confianza y el compromiso

## Dos caminos complementarios hacia el desempeño



dan lugar a la cooperación voluntaria y ésta, por su parte, impulsa el desempeño, haciendo que la gente vaya más allá de su deber, comparta su conocimiento y aplique su creatividad. En todos los contextos de gestión que hemos estudiado, fuera cual fuese la tarea, se ha podido observar consistentemente la operatividad de esta dinámica. (ver la exposición *"Dos caminos*

*complementarios hacia el desempeño"*.)

Pensemos en la transformación operada por la división Sparrows Point de Bethlehem Steel Corporation, en Maryland, una unidad de negocios responsable del marketing, las ventas, la producción y el desempeño financiero. Hasta 1993, esta división de 106 años fue gestionada con el clásico estilo de mando y control. Se esperaba

que la gente hiciera lo que se le mandaba, ni más ni menos, y tanto la gerencia como los empleados se veían unos a otros como adversarios.

Ese año, Bethlehem Steel introdujo en Sparrows Point un modelo de gestión tan diferente que ni Taylor (que de hecho 100 años antes había sido el ingeniero consultor de la empresa) la hubiese reconocido. Este nuevo modelo estaba diseñado para invocar en los empleados un sentido de responsabilidad activo con el fin de que compartieran su conocimiento e ideas tanto entre ellos como con la gerencia. También iba dirigido a estimularlos a que tomaran la iniciativa para que las cosas se llevaran a cabo. En palabras de Joe Rosel, presidente de uno de los cinco sindicatos de la división, "De lo que se trata es de participación, justificación de las decisiones y expectativas claras".

Los empleados de Sparrows Point participan en la toma y ejecución de decisiones en tres niveles. Arriba hay un equipo de liderazgo compartido, compuesto por altos ejecutivos y cinco representantes de los empleados, que aborda problemas relativos a la empresa en general cuando ellos surgen. A nivel de departamentos están los equipos de área, integrados por gerentes del nivel de superintendentes y empleados procedentes de las distintas áreas de la planta, como el personal de comité de zona. Esos equipos tratan los temas operativos del día a día, como el servicio al cliente, la calidad y la logística. En el tercer nivel hay equipos de empleados de resolución de problemas ad hoc en la planta, que se ocupan de las oportunidades y los obstáculos que surgen en el piso de producción. Los miembros de los equipos comparten y debaten sus ideas en cada nivel. De ese modo, los empleados se aseguran de que, en las decisiones que puedan afectarles, sus puntos de vista sean debidamente escuchados. Los equipos toman las decisiones y las ejecutan por su cuenta, a excepción de aquellas decisiones que involucran cambios mayores o un compro-

miso de recursos.

Sparrows Point usa numerosos procesos y mecanismos para garantizar que todos los empleados comprendan por qué se han tomado ciertas decisiones y de qué manera hace falta que ellas se ejecuten. Existe, por ejemplo, un diario mural donde se colocan y explican las decisiones, lo que permite que aquellos empleados que no han estado involucrados en ellas entiendan lo que está sucediendo y por qué. Adicionalmente se han celebrado más de 70 seminarios de cuatro horas, en grupos que oscilaban de 50 a 250 empleados, en los que se debatían los cambios que se sucedían en la división, se conocían las nuevas ideas en consideración y se llegaba a saber de qué manera los cambios podían afectar las funciones de los empleados y sus responsabilidades. También se publica un boletín de noticias trimestral y una "libreta de notas" mensual sobre el desempeño estratégico, de marketing, operativo y financiero de la división, lo que permite mantener informados a los 5.300 empleados de la fábrica. Y los equipos informan a sus compañeros sobre los cambios que están llevando a cabo y buscan su ayuda para que las ideas funcionen.

La idea del proceso justo ha generado cambios muy significativos en la actitud y la conducta de las personas. Pensemos, por ejemplo, en la unidad de fundición de estaño en Sparrows Point. En 1992, el rendimiento de la unidad era uno de los peores de toda la industria; pero tal como lo explicó un empleado, "la gente comenzó a dar un paso al frente y a compartir sus ideas. Comenzó a preocuparse por hacer bien su trabajo y no sólo por hacerlo y ya. Basta ver el éxito que hemos tenido con el revestimiento de cables de calibre liviano. Habíamos dejado escapar este producto de gran valor agregado, porque el largo tiempo de producción requerido para su elaboración retrasaba las otras fundiciones de la unidad. Pero en cuanto empezamos a conseguir que la gente se involucrara en ello y se le explicó por qué hacía falta mejo-

rar su producción, comenzaron a fluir ideas. La compañía tenía sus dudas al principio: si antes el producto había hecho que se formara un cuello de botella, ¿por qué iba a ser diferente ahora? Pero a la gente se le ocurrió la idea de usar dos fundiciones consecutivas para eliminar el cuello de botella. ¿Es que acaso la gente se volvió de improviso más inteligente? No, creo que es que comenzaron a preocuparse de su trabajo".

El objetivo de la creación de este nuevo método de trabajo en Sparrows Point era mejorar la participación intelectual y el compromiso emocional de los empleados. Por lo visto ha tenido éxito. Desde 1993, Sparrows Point ha arrojado tres años seguidos de utilidades y eso es la primera vez que sucede desde fines de los 70. La división se ha convertido en un ejemplo de cómo puede revitalizarse una industria en decadencia en la economía del conocimiento de hoy en día: "Ahora que conocemos mejor todo lo que pasa en la compañía tenemos más confianza en la gerencia y estamos más comprometidos con hacer que pasen las cosas. La gente ha empezado a hacer cosas que van más allá de lo que es estrictamente su deber".


## Superar las barreras mentales

Si el proceso justo es una idea tan sencilla y poderosa, ¿por qué tan pocas empresas lo practican? La mayoría de las personas piensa que es justo y los gerentes no son una excepción. Pero si se les pregunta en qué consiste ser un gerente justo, muchos dirán que es aquel que confiere autoridad, recursos o recompensas a quienes lo merecen. Es decir, confunden el proceso justo con los resultados justos. Es posible que los pocos gerentes que se centran en los procesos sólo identifiquen uno de los tres principios del proceso justo (el involucramiento es el más ampliamente aceptado) y se detendrán ahí.

Pero más allá de esta simple falta de entendimiento, existen otras dos razones fundamentales que explican por

qué tan raramente se produce un proceso justo. La primera razón tiene que ver con el poder. Algunos gerentes siguen creyendo que el conocimiento es poder y que cuando se guardan sus conocimientos están conservando también su poder. Así, su estrategia implícita consiste en mantener su discrecionalidad gerencial dejando, intencionalmente, que sigan siendo vagas las claves del éxito o el fracaso. Otros gerentes conservan el control manteniendo distancia con los empleados, sustituyendo una comunicación directa y de doble vía por memos y formularios, evitando así que se desafíen sus ideas o su autoridad. Estos estilos suelen reflejar patrones de conducta muy arraigados y es muy raro que los gerentes sean conscientes de cómo ejercen su poder. Para estas personas, la aplicación del proceso justo supondría una amenaza.

La segunda razón también se produce en gran medida de una manera inconsciente, porque descansa en un supuesto económico que la mayoría de nosotros creció dando por sentado: la creencia de que a la gente sólo le importa lo que es mejor para sí misma. Sin embargo, hay muchas pruebas que demuestran que cuando la gente percibe que el proceso es justo, tiende a aceptar los resultados o consecuencias, aunque no le favorezcan totalmente. La gente se da cuenta de que también en el trabajo hacen falta el compromiso y los sacrificios; acepta la necesidad de sacrificarse a corto plazo para promover los intereses de la corporación a largo plazo. Pero esa aceptación es condicional, porque depende de que haya habido un proceso justo.

El proceso justo toca una dimensión de la psicología humana que aún no ha sido completamente explorada en la práctica tradicional del management. Pero cualquier compañía puede lograr la cooperación voluntaria de su personal si genera confianza a través de la aplicación de procesos justos. 

Reimpresión R0301K-E