

Cómo obtener el máximo del personal

Dirigir al equipo

por Gonzalo García¹

Copyright © Gonzalo García 2009 Para la 1ª revisión: Copyright © Gonzalo García 2010

Esta obra es propiedad del autor. Está prohibido reproducirla, almacenarla o transmitirla por cualquier medio, incluso parcialmente, en cualquier formato o soporte, sin autorización expresa y escrita, que se puede solicitar a gonzalog@arqueting.com Están autorizadas las citas con la condición de mencionar el origen.

El autor atiende gratuitamente las consultas que se le hagan por escrito sobre la materia de este artículo dirigiéndolas a la dirección de correo indicada arriba.

Otros artículos sobre esta materia en www.arqueting.com

Contenido

Decidir el tamaño y formar el equipo	2
Reclutamiento	3
Contrato laboral.....	4
Contrato temporal.....	5
Becarios.....	5
Contratos en prácticas.....	5
Contrato mercantil	6
Contrato con parientes y conocidos.....	6
Sanciones y despidos	7
Comunicación	7
Amonestación por escrito y sanción.....	7
Despido por causas objetivas.....	7
Motivación y salario	8
Salario	9
Sueldo fijo y sueldo variable	9
Gratificaciones	10
Comparaciones	10
Revisiones y aumentos de sueldo	10
Amenazas	10
Remuneraciones extrasalariales	11
Dirigir el equipo	12
Participación	13

¹ Gonzalo García es arquitecto por la UP de Barcelona (1969) y PADE por el IESE (1995). Fundó y trabaja en la empresa Soft S.A., autora del programa Presto.

Iniciativa	14
Formación	14
Coordinación	15
Disciplina, orden	15
Vacaciones, permisos y puentes	16

Decidir el tamaño y formar el equipo

El sistema de operaciones, la cadena de montaje o taller en el que se 'fabrica' el servicio, está compuesto por las instalaciones, los procesos y el personal.

el personal es el recurso esencial, la pólvora de los cañones, la característica diferencial por excelencia

En una compañía de transporte aéreo, los aviones pueden ser casi tan importantes como el personal; pero en un estudio de arquitectura nada es comparable.

Acertar al construir el equipo es esencial. Y para construirlo hay que seguir el procedimiento habitual: diseñarlo, construirlo y mantenerlo.

El diseño del equipo es subsidiario de otras dimensiones del estudio, como sus fines, estrategia y posicionamiento. Una vez que las grandes directrices están definidas, se puede pensar en cómo ha de ser el equipo humano capaz de lograrlas.

el equipo se dimensiona para obtener la capacidad que requiere el posicionamiento

La capacidad y el tamaño son cuestiones estratégicas, características duraderas y en principio estables, que dependen del tipo de estudio que el arquitecto quiere, no simples respuestas a requerimientos del mercado, quizá pasajeros.

Un enfoque que puede ayudar a diseñar el equipo consiste en definir las funciones que se han de atender en el estudio, y pensar después cuántas personas y de qué tipo serán necesarias para atenderlas con los estándares de calidad previstos.

Funciones a atender en un estudio convencional:

- Generación del negocio
 - Buscar y traer encargos
 - Atención al cliente
 - Comunicación
 - Relaciones públicas
 - Recepción
 - Investigación de mercados y nuevos productos
- Operaciones
 - Plan de proyecto
 - Estudios previos
 - Estudio de normativa
 - Proyectar y diseñar
 - Delineación
 - Diseño y cálculo de estructuras
 - Diseño y cálculo de instalaciones
 - Diseño y cálculo de instalaciones de telecomunicación

- Diseño y cálculo de soluciones constructivas
- Presupuesto y planificación
- Redacción de documentos literarios (memoria, pliego, libro del edificio, estudio de seguridad...)
- Preparación de paneles, perspectivas, maquetas y presentaciones
- Trámites y gestiones urbanísticas, municipales y colegiales
- Solicitud y comparación de ofertas
- DO: operaciones singulares (replanteos, tira de cuerdas...)
- DO: operaciones ordinarias (certificaciones, control de avance...)
- DO: gestión de incidencias
- Estructura
 - Dirección estratégica
 - Asuntos societarios, financieros y fiscales
 - Finanzas, contabilidad
 - Gestión de recursos humanos
 - Coordinación
 - Organización y métodos
 - Gestión de calidad
 - Archivo
 - Informática
 - Gestión del conocimiento
 - Mantenimiento del local, equipos y mobiliario

El equipo se diseña en abstracto, pensando funciones y perfiles, y asignando funciones a perfiles, sin particularizar en personas concretas. Se trata de tener claro

- qué funciones hay que atender
- qué carga de trabajo se prevé para cada una
- con cuántas personas hay que atenderlas, o sea, cuántos grupos de funciones hay que preparar
- y definir el perfil de los candidatos a responsabilizarse de cada grupo de funciones.

Cada perfil debe quedar definido por un pequeño conjunto de conocimientos y cualidades personales.

Es sensato, en cambio, pretender que cada miembro del equipo disponga de un amplio espectro de respuesta: buen carácter, trabajador, inteligente, emotivo, aficionado a aquello a lo que se va a dedicar y, en general, con las cualidades humanas universales, que le harán valioso en el desempeño de su cometido y capaz de asumir otras funciones colaterales.

En la medida en que más personas del equipo tengan una capacidad mayor, el equipo es más versátil, más capaz de adaptarse a las exigencias cambiantes del mercado, lo que aporta una importante ventaja competitiva. Y en la medida en que su eficiencia sea mayor, se hace más realista esa posibilidad, al ser capaces de obtener buenos resultados en menos tiempo.

Reclutamiento

Una vez definidos los perfiles y las funciones a desarrollar por cada miembro del equipo, se trata de encontrar en el escenario real de la vida a las personas que puedan desempeñar esos papeles.

Buscar a quien se ajuste a un perfil dado es cuestión de trabajar. Se difunde y anuncia la voluntad de dar empleo a alguien y se describe el perfil. Mientras no cambie el signo de las cosas, suele obtenerse una buena respuesta a la oferta, ya que hay mucha gente buscando trabajo, bien porque no tienen, bien porque no están satisfechos en el que tienen.

Hay periódicos que insertan gratuitamente anuncios de reclutamiento. El riesgo es obtener una respuesta muy abundante y poco específica, en la que es difícil seleccionar sin mucho trabajo.

En todos los casos, lo normal es pedir el envío del currículum vitae, CV o biodata, rogando que se expongan en él los argumentos que muestren la aproximación al perfil solicitado. Así se recoge una colección de documentos comparables, que se pueden estudiar, comparar y filtrar. Con la obtención de estos documentos culmina la fase de búsqueda.

La labor de selección comienza con el estudio de los CV para elegir a los candidatos que se convocará a una entrevista personal. Este estudio debe apoyarse, en lo posible, en datos objetivos: ¿sabe o no sabe manejar el programa de CAD / calcular estructuras / organizar los archivos / contabilidad financiera / ... tal como requiere el perfil? La concisión, el orden, la presentación... del CV aportarán algo más de información.

Con esos datos ha de bastar para seleccionar a los que se ajustan al perfil, a los que se convoca a sendas entrevistas personales.

Si el CV incluye referencias, por ejemplo anteriores empleos, es siempre recomendable dedicar tiempo a comprobarlas.

La entrevista permite formarse una opinión mucho más exacta sobre la adecuación de la persona. De nuevo es esencial juzgar sobre datos objetivos, como la posesión de los conocimientos y aptitudes que se requieren. Pero aquí se tiene la oportunidad de valorar los intangibles que diferenciarán a un buen colaborador de un mero empleado.

cada miembro del equipo ha de responder brillantemente en su desempeño

Tipo de relación laboral

Los elevados costes de la seguridad social y la retención a cuenta del impuesto sobre la renta de los empleados, y, sobre todo, el compromiso de pago de la indemnización en caso de rescisión unilateral del contrato laboral indefinido, han hecho que muchos busquen alternativas que aproximen más el coste para el arquitecto y la remuneración percibida por el empleado: los contratos temporales, los becarios y los contratos mercantiles.

Contrato laboral

El contrato laboral establece unos vínculos entre el arquitecto y sus empleados, cuya naturaleza es generalmente conocida y aceptada: el arquitecto manda y se responsabiliza de pagar al empleado y de otras obligaciones (seguros, seguridad y salud en el trabajo, mantenimiento del empleo...), mientras que el empleado trabaja en la dirección indicada, con mayor o menor empeño dependiendo de factores personales o institucionales. Estos vínculos son la plataforma sobre la que se funda todo el empleo y la producción en España desde hace muchos años.

Esa relación laboral se puede interrumpir libremente a instancia de parte. Si el empleado quiere irse, basta con que lo comunique por escrito al arquitecto, dando un plazo (preaviso), generalmente de quince días, entre el aviso y la despedida efectiva.

Si el arquitecto quiere que el empleado se vaya, una vez transcurrido el período de prueba del contrato y sin motivo justificado y demostrable, debe realizar un despido improcedente, lo que en la práctica implica una tramitación judicial, que puede ser breve, y el pago de una indemnización equivalente a un número de días de salario por cada año de antigüedad del empleado en el estudio (45 en la mayoría de los casos, cuando se escriben estas líneas), más los salarios de tramitación (el sueldo del empleado durante el proceso de despido).

Contrato temporal

Los contratos temporales se pactan por un período de tiempo limitado y están previstos por la ley. Se someten a determinadas condiciones (han de hacerse con empresas especializadas, y han de basarse en determinados supuestos, como la acumulación coyuntural de tareas, la sustitución temporal de una baja laboral...). Tienen la ventaja y el inconveniente que su nombre indica: se terminan necesariamente.

Becarios

Los becarios son estudiantes o titulados a quienes el arquitecto contrata para que dediquen unas horas semanales a trabajar en el estudio mientras continúan con su carrera, a cambio de lo cual ganan algo de dinero y adquieren experiencia. La idea es buena, pero su puesta en práctica no siempre logra serlo, y resulta abusiva en ocasiones; y en España, de acuerdo con la doctrina judicial que se aplica cuando se escriben estas líneas, es una práctica generalmente ilegal.

Para que el trabajo de un becario sea legal han de darse unas condiciones (deducidas de la doctrina judicial, ya que no existe regulación legal) que raras veces son viables en un estudio de arquitectura:

- la tarea a desempeñar debe corresponderse con la titulación académica del becario.
- las tareas a desempeñar por el becario no se encomendarían a un tercero en el caso de no existir la beca.
- si se trata de no titulados, además:
 - la beca ha de ofrecerse mediante un acuerdo explícito entre el arquitecto y la institución docente, mediante convocatoria pública accesible a todos los alumnos del curso correspondiente.
 - la beca ha de formar parte del plan de estudios, como complemento de ellos.
 - el objetivo docente ha de ser prioritario sobre la utilidad del trabajo
 - que no se derive un beneficio directo para el arquitecto, como la eliminación de un contrato laboral.

Contratos en prácticas

Los contratos en prácticas, que son una forma jurídica más formal para disponer de becarios, requieren condiciones legales más estrictas:

- se basan en un convenio de cooperación educativa suscrito entre la institución docente y el arquitecto cuyo objetivo prioritario es reforzar la preparación de los alumnos mediante la integración práctica en el mundo profesional.

- se dirigen a los alumnos de los dos últimos cursos de una titulación y hayan superado el cincuenta por ciento de los mismos.
- la duración del trabajo en el estudio no puede superar el cincuenta por ciento del tiempo del ciclo académico.
- el becario queda sujeto al régimen y horario del estudio, bajo la supervisión de un tutor.
- el estudio no adquiere más compromisos que los contenidos en el convenio de cooperación, ni se derivan al becario los derechos propios de los contratos laborales.

Contrato mercantil

Los contratos mercantiles se pactan entre personas físicas o jurídicas para establecer un acuerdo. Ese acuerdo puede consistir en que una de ellas paga a la otra por un trabajo que la segunda realiza y entrega a la primera.

Al amparo de uno de estos contratos un arquitecto puede encargar trabajo a otro profesional liberal, capacitado legalmente para facturar por su trabajo, incluso trabajando en su estudio, sin establecer con él una relación laboral ordinaria. Esta fórmula, perfectamente aplicable cuando, por ejemplo, el arquitecto encarga a otro arquitecto el cálculo de una estructura, no debe servir sin embargo para amparar el trabajo continuo de un profesional en el estudio del arquitecto y a sus órdenes: se estaría enmascarando una relación laboral, lo que está prohibido por la ley, y resultaría punible en algunas circunstancias. La frontera entre lo legal y lo ilegal en esta cuestión es borrosa. Si la dedicación del profesional subordinado es completa, su colaboración es duradera, y está a las órdenes del arquitecto en materia de vacaciones y horario, la probabilidad de que se presuma una relación laboral encubierta es alta. La figura del Trabajador Autónomo Económicamente dependiente, recientemente contemplada por la ley, requiere que se cumplan condiciones especiales².

La legislación sobre sociedades profesionales se está modificando para dar cabida a estos contratos de forma bastante general.

Contrato con parientes y conocidos

La relación laboral requiere contar con los escasos grados de libertad que ofrece, por lo que iniciar una relación con una merma de esa libertad es, en principio, desaconsejable. Por otra parte, la entrada de esa persona en el estudio preocupará a los demás, porque la ven como un competidor privilegiado, y puede crear malestar.

² a) La actividad del trabajador autónomo económicamente dependiente no se ejecutará de manera indiferenciada con los trabajadores que presten servicios bajo cualquier modalidad de contratación laboral por cuenta del cliente.

b) La actividad se desarrollará por el trabajador autónomo con criterios organizativos propios, sin perjuicio de las indicaciones técnicas que pudiera recibir de su cliente para la realización de la actividad.

c) Que los ingresos derivados de las condiciones económicas pactadas en el contrato representan, al menos, el 75 por ciento de sus ingresos por rendimientos de trabajo y de actividades económicas o profesionales.

d) Que no tiene a su cargo trabajadores por cuenta ajena.

e) Que dispone de infraestructura productiva y material propios, necesarios para el ejercicio de la actividad e independientes de los de su cliente. (Charla de Ignacio Corchuelo del Despacho Garrigues en la Fundación COAM en octubre 2009)

En todo caso, el arquitecto debe plantearse, con la mayor frialdad posible, qué probabilidad hay de que esa persona hubiera sido elegida en una búsqueda profesional ordinaria y abierta, por su mera cualificación técnica, es decir, sin enmascaramientos por la vía de la confianza, de la bondad o de otras similares, no mensurables y no garantizadas. Si la respuesta no es clara, es aconsejable descartarla.

Sanciones y despidos

La selección cuidadosa de cada miembro del equipo y una correcta política interior suelen producir un clima de trabajo eficaz y agradable para todos. Pero si ha fallado alguno de esos factores, o si, aunque no haya fallado, alguno de los colaboradores del arquitecto comenzase a entorpecer el buen ambiente humano o de trabajo, el arquitecto debe salir al paso de ese proceso para atajarlo lo antes posible.

Comunicación

El comienzo ha de ser comunicar a esa persona sin rodeos ni suavizaciones, que puedan enturbiar el mensaje, que su actitud / conducta / cumplimiento del horario / rendimiento no son los que se esperan de él. Un mensaje positivo (estoy seguro de que te esforzarás para recuperar tu actitud habitual) es suficiente para terminar. Las amenazas, veladas o no, suelen ser inútiles o contraproducentes.

Amonestación por escrito y sanción

Si esa comunicación no produce el efecto deseado al cabo de un tiempo, el arquitecto aplicará alguna sanción de las previstas en el convenio, en función de la gravedad de la falta cometida. En general, la primera medida es una comunicación por escrito, con copia que se hace firmar; la sanción va desde la propia amonestación por escrito, o una suspensión de empleo y sueldo por un día, hasta el despido definitivo sin indemnización.

La rápida reacción del arquitecto ante la mala conducta de un subordinado, y su seguimiento atento y proporcionado, son el mejor mensaje al estudio de que alguien está pendiente de las cosas y las cuida.

Despido por causas objetivas

El arquitecto puede tener que despedir a alguno o a algunos de sus colaboradores, forzado por las circunstancias del negocio, ya que hay que reducir gastos y el mayor gasto del estudio es la nómina. Es una decisión necesaria.

Un despido de estas características es menos traumático si:

- el arquitecto antes ha reducido voluntariamente sus ingresos personales, por dar ejemplo y por tener mayor seguridad de actuar con rectitud
- se elige al más recientemente contratado, o a la persona cuya ausencia del estudio resulte menos lesiva para la supervivencia del estudio
- al comunicar el despido, se le explica que es una medida en la que no ha habido responsabilidad personal por su parte

Motivación y salario

Motivación es el impulso que lleva a una persona a actuar.

Las teorías mecanicistas afirmaban que se trabaja por dinero, cuanto más se vea que se puede ganar, más se trabaja. No explicaban por qué muchos trabajadores no querían trabajar más aunque se les ofreciera más dinero, y otras anomalías.

Más tarde Abraham H. Maslow clasificó las necesidades humanas así:

- fisiológicas, como la alimentación, la ropa, la vivienda o el descanso
- de seguridad, de protección contra peligros y carestías
- sociales, de dar y recibir afecto y aprecio
- autoestima, valoración de uno mismo (seguridad en los propios conocimientos y habilidades) y confirmación de esa valoración por los demás
- autorrealización, logro de los objetivos personales, despliegue de las propias capacidades

Maslow afirmaba que la satisfacción de estas necesidades se procuraba sucesivamente, es decir, que mientras no estuvieran satisfechas las necesidades fisiológicas, las de seguridad y las siguientes apenas cabrían en el horizonte de la persona.

Sin embargo, este análisis no explica por qué ciertas personas trabajan activamente en cuestiones altruistas, teniendo apenas cubiertas las necesidades básicas.

Frederic Herzberg, a finales de los cincuenta, propuso una teoría que partía de las mismas hipótesis de Maslow, agrupando las necesidades en factores higiénicos (que coinciden con las tres familias de necesidades básicas de Maslow) y factores de motivación (que contienen las dos familias superiores). Pero afirmaba que sólo éstos motivaban realmente: la insatisfacción de cualquier necesidad higiénica sólo provoca angustia o incomodidad, mientras que su disfrute no aporta motivación.

Douglas McGregor, llama a los factores higiénicos 'factores extrínsecos', indicando que pueden ser aportados desde fuera, e 'intrínsecos' a los factores motivadores, que sólo pueden proceder del interior del sujeto.

Juan Antonio Pérez López, profesor del IESE, completó más recientemente una teoría que recoge un tipo de factor muy eficaz en la motivación, al que denomina 'trascendente', que es el impulso de muchas personas a hacer esfuerzos buscando el bien de los demás, por ejemplo, una madre por su hijo, o un empleado por su compañero.

Según el profesor Pérez López, en casi cualquier acción humana intervienen en distintas proporciones tres tipos de motivos:

- extrínsecos, cualquier tipo de incentivo realizado por una persona distinta de la que ejecuta la acción. como el salario, o los halagos del jefe
- intrínsecos, un resultado de la acción para quien la realiza, que depende sólo del hecho de realizarla, como el aprendizaje que implica, o el gusto de realizarla
- trascendentes, resultados de la acción en una persona diferente de la que la realiza, como la satisfacción del hambre del niño a quien su madre alimenta, o el trabajo del compañero terminado a tiempo

Aunque suele haber una mezcla de motivos en casi todas las acciones humanas, a veces se producen deslizamientos hacia alguno, como el caso de un arquitecto principalmente atento a sus ingresos, otro que los olvida por trabajar en una investigación en busca de la belleza, u otro que no presta atención a ninguna de esas cosas, y se concentra sólo en

ayudar a las personas necesitadas de un poblado lejano y desatendido. Pérez López distingue aquí las diferentes 'calidades motivacionales', al observar su diferente fuerza y eficacia.

Salario

Salario es la compensación económica que el estudio paga a un empleado a cambio de su trabajo.

Forma parte de la sustancia de la relación laboral, y de la naturaleza misma de la organización empresarial, y a estos efectos un estudio es una empresa. El salario es un deber de justicia, por lo que el arquitecto debe estar atento a que los salarios de su estudio sean adecuados y se paguen puntualmente.

Aunque pudiera parecer que cuanto mayor sea el salario, mejor, hay algunos factores (y no sólo la ruina galopante que se presentaría como consecuencia) que limitan esa afirmación. Un sueldo netamente superior al habitual en el mercado para ese empleo reducirá la libertad de cualquier empleado que quiera cambiar de trabajo y mermará la iniciativa de los que no quieren cambiar, conscientes de que deben conservar ese empleo a toda costa.

Un salario demasiado bajo provocará descontento, protestas, y fuerte rotación de personal en el puesto. Al intentar contratar a alguien para cubrirlo, sólo se podrá optar a los candidatos que no son admitidos en ningún sitio.

Sueldo fijo y sueldo variable

La retribución variable consiste en asociar una parte del salario al logro de determinados objetivos.

En lugar de un salario bruto anual de 10.000, se ofrece un salario bruto total de 12.000, del que el 40%, 4.800, se indexan al grado de desempeño del empleado. Si el desempeño es bueno, obtendrá los 12.000; si es excelente, más; si es malo, menos.

De este modo el empleado ve que puede ganar más, y el arquitecto comparte su riesgo con el empleado.

Para que funcione bien, el empleado debe comprender que el objetivo es alcanzable, con esfuerzo, pero alcanzable, y debe sentirse protegido de arbitrariedades o comportamientos que afecten a su desempeño y estén fuera de su control; y el coste salarial para el arquitecto ha de variar con la mejor o peor marcha del estudio.

La selección del parámetro del que dependerá el salario variable puede ser más o menos creativa. En la práctica se buscan esquemas sencillos, que se comporten suficientemente bien. Por ejemplo, indexar el sueldo variable a

- la facturación. Aunque parece que sólo los que se ocupan de la generación de negocio tienen control sobre la facturación, la realidad es que depende de todos de un modo u otro.
- los cobros. Es una variante más ácida de la anterior, que estimulará a todos, incluidos los vendedores, a procurar que se cobre pronto y bien. Para el estudio es una fórmula segura. Si la gestión de cobros es regular o mala, producirá rechazo en el personal.
- el beneficio antes de impuestos. Orienta a todos al objetivo final del estudio, lo que también es bueno. El primer día que alguien del estudio comprende que de cada euro que el estudio ahorra, a él le corresponderá una fracción tangible y definida, se adquiere

un aliado en el control del gasto. Tiene el inconveniente de hacer necesario informar a todos sobre la totalidad de las cuentas.

Estos objetivos son fáciles de calcular y se aplican a todos por igual, lo que representa una gran ventaja.

Gratificaciones

La gratificación es una aportación de libre disposición que hace el arquitecto con algún miembro del estudio para premiar un esfuerzo extraordinario. O con todos, en cuantía variable y proporcional al mérito.

Usadas como un premio decididamente excepcional, discontinuo, transparente y motivado, pueden resolver necesidades concretas del arquitecto.

En general son desaconsejables.

Comparaciones

Los salarios pueden resultar aceptables siendo altos, normales o bajos; lo que los empleados no suelen tolerar es el comportamiento desigual del salario en unos y otros. Si se aumenta el salario de uno de los delineantes y no el de los demás, se producirá un conflicto.

Es posible hacerlo si las normas transparentes y conocidas por todos prevén este tipo de situaciones.

la modificación del salario se decide como si se fuera a colocar en el tablón de anuncios

Revisiones y aumentos de sueldo

Cada año, el arquitecto aplicará a los salarios el porcentaje de actualización publicado por la autoridad como inflación del año, para que conserven su capacidad adquisitiva.

Los aumentos de sueldo se pueden producir por:

- cambio de nivel profesional, que puede darse al asumir el empleado nuevas responsabilidades, o al obtener un título universitario
- antigüedad, que valora la experiencia del empleado y el consiguiente aumento de su productividad

Los aumentos de sueldo no se deben producir por un esfuerzo demostrado del empleado para cumplir con su misión, porque debe ser lo ordinario y porque un aumento de sueldo es vitalicio, y el esfuerzo ha tenido duración limitada en el tiempo.

Amenazas

Un día un empleado solicita una entrevista con el arquitecto. Suele ser durante un período de gran tensión, en vísperas de la entrega de un concurso, por ejemplo. En ella le plantea que tiene una oferta de otro estudio, en el que le ofrecen un 20% más de sueldo.

El arquitecto valora mentalmente la catástrofe que implicaría que ese señor abandonase el estudio en esas fechas. Es un arquitecto que prefiere resolver estos asuntos sobre la marcha, porque no le gusta la sensación de tenerlos pendientes y porque no cree que un poco más de tiempo para meditar le vaya a ayudar a pensar más intensa ni más lúcidamente.

--¿Te quedarías por un 10% de aumento?

no se puede tomar la decisión de incurrir en un coste vitalicio para resolver una situación coyuntural

no se puede subir el sueldo de uno sin herir a los demás

En ese tipo de situaciones hay que tener en cuenta que los demás son los que se están portando bien en esos momentos.

Y, sobre todo, no se puede ceder a un chantaje. Suave, legal, pero chantaje.

Lo aconsejable en esos casos es sacar un papel en blanco, escribir a mano un texto del tipo 'Le comunico mi voluntad de causar baja voluntaria en esta empresa con fecha de hoy. Agradeceré que prepare mi liquidación. (Fecha y firma)', y dárselo a firmar. Y que se vaya.

Remuneraciones extrasalariales

Las remuneraciones más valoradas son las de índole personal o moral, como el aprecio (en sentido literal, de reconocimiento del valor, no como metáfora del cariño), el respeto (como confirmación de la dignidad y de los derechos), o la justicia.

Estas remuneraciones se transmiten mediante los hechos: apenas sirve de nada mencionarlas. Los empleados comprueban que se les aprecia o respeta por el modo de dirigirse a ellos o de escucharles y a través de las decisiones que el arquitecto toma. Si, por ejemplo, antes de encargar un trabajo a un empleado, el arquitecto le pregunta qué otras cosas tiene pendientes (o, mejor aún, si le demuestra que lo sabe), y se interesa en estudiar con él cómo puede engarzarse el nuevo trabajo con el ya pendiente, ese empleado comprobará que el arquitecto valora su tiempo y respeta su trabajo.

Mejorar el reconocimiento social de los empleados, facilitarles que puedan presumir de su trabajo, es otra remuneración muy valorada. No se trata de mentir (poner en la tarjeta de visita de un delineante 'director de desarrollo gráfico'), sino de dar una dimensión social reconocible a cada uno. Por ejemplo, reconocer su contribución en el logro de determinado éxito.

Otro grupo de remuneraciones que son muy apreciadas por todos son las que tienen que ver con la calidad de vida: las que aumentan las posibilidades de ocio o de formación, como las siguientes:

- fijar una hora de cierre del estudio que permita contar con algo de tiempo personal, y hacer que habitualmente se cumpla
- si el mercado lo consiente, trabajar en jornada continua todo el año
- regalar días de vacaciones, por ejemplo, uno por cada cinco años de antigüedad

- en ciudades grandes, terminar y comenzar el trabajo antes y después de los fines de semana o puentes con un poco de holgura, para permitir a todos evitar las horas punta de salida y regreso

Estas medidas son más eficaces si están programadas, es decir, si no dependen de una decisión de última hora por parte del arquitecto. No son sorpresas que se regalan discrecionalmente, sino compromisos de la organización con su personal. Así pueden todos planificar su tiempo y sus viajes.

Algunas remuneraciones dinerarias tienen fiscalidad reducida, lo que las hace particularmente valiosas. Cuando se escriben estas líneas, las principales son:

- entrega de acciones del estudio a precio inferior al del mercado, con tal que se cumplan algunas condiciones (importe y descuento máximo, período de mantenimiento mínimo por parte del empleado, y oferta realizada dentro de la política retributiva general del estudio). Esta retribución es más propia de las empresas que cotizan en Bolsa.
- primas de seguros de accidente laboral o de responsabilidad civil satisfechas por el estudio.
- aportaciones a planes de pensiones promovidos por la empresa a nombre del empleado, dentro de los límites establecidos.
- préstamos, con tal que estén dados a un interés igual o superior al legal del dinero.
- comida, en comedor propio del estudio, o mediante cheques de restaurante, con importe máximo limitado por ley
- transporte y guardería, organizados de modo colectivo por la empresa
- gastos de estudios para la capacitación o reciclaje del personal. No incluye la realización de una carrera universitaria.
- coche. El uso de coche de la empresa se valora por el 20% anual del coste íntegro del vehículo
- seguros sanitarios para el empleado, su cónyuge y descendientes.

Dirigir el equipo

El arquitecto ocupa la cúspide del organigrama del estudio.

Es el jefe, aquél a quien corresponde tomar decisiones y, por lo tanto, mandar a los demás.

mandar es decidir qué y cómo deben trabajar los demás, comunicárselo, y exigir su cumplimiento

Un viejo libro francés decía 'Lo importante no es mandar, sino conseguir. Y lo mejor es conseguir mandando lo menos posible'.

La autoridad es la condición para el mando. Puede ser extrínseca, como la de un cabo primera a quien ascienden a sargento: le colocan unos galones, y le dan la potestad de mandar en un grupo de soldados. La autoridad le viene de fuera. También puede ser intrínseca, como la de un soldado cuya opinión es respetada y tenida en cuenta por los demás, que sienten por ello el impulso de obedecerle.

La autoridad extrínseca se suele acatar por miedo a la penalización que el jefe puede aplicar en caso de desobediencia, y suele ir acompañada de un rechazo emocional generalizado de los súbditos, que no tienen más remedio que aceptarla, por lo que

obtiene respuestas de mínimos. En cambio, la autoridad intrínseca es admitida con gusto, y obtiene adhesiones casi incondicionales y gustosas. Un equipo motivado está a las órdenes de un jefe dotado de autoridad intrínseca.

El arquitecto en su estudio tiene la autoridad extrínseca asegurada, por ser el dueño, el fundador, el jefe. Si quiere tener además la autoridad intrínseca debe procurar:

- poseer conocimientos técnicos suficientes sobre todos los aspectos de su trabajo
- asumir su deber con profesionalidad y eficacia, como el mejor de sus súbditos:
 - cumplimiento del horario y de los procedimientos
 - afrontar los asuntos menos atractivos sin tender a traspasarlos
 - delegar dando el tiempo, los medios y la información necesarios
- escuchar los problemas con prontitud y sin quejas y tomar decisiones a tiempo
- acertar al tomar decisiones
- demostrar que tiene una visión clara de los planes a largo plazo
- evitar absolutamente los secretos, las injusticias, las preferencias por algunas personas, los disimulos y las mentiras

Hay que notar que en esa lista no figuran:

- la tendencia a decir que sí
- la simpatía
- la facilidad para contar chistes o decir piropos o halagos
- la mejor presencia física

Estas cualidades pueden facilitar la adquisición de la autoridad intrínseca a quienes cumplen con la primera lista, pero en modo alguno la suplen.

Participación

En la búsqueda de la eficiencia, un componente importante es la motivación; y una factor muy motivante es la participación. Depende del grado de convicción de los empleados de estar trabajando en algo propio.

La participación puede ser real, al facilitar el arquitecto a sus empleados la adquisición de una parte de la propiedad del estudio, o virtual, al transmitirles determinadas consecuencias de la propiedad, sin transferirles la propiedad misma.

La participación real consiste en vender a los empleados que lo deseen una participación en la propiedad del estudio.

La participación virtual consiste en transmitir a los empleados algunas características de la propiedad, sin necesidad de que formen parte de ella. Las más utilizadas son:

- participación en beneficios
- participación en la dirección

La participación en beneficios consiste en asignar a cada empleado un porcentaje de participación en los beneficios antes de impuestos que obtenga el estudio. Apenas se diferencia del salario variable indexado al beneficio: éste es una parte del salario que se obtiene en proporción al logro del beneficio previsto, y aquélla es una parte del beneficio, que se distribuye a los empleados.

La participación en la dirección consiste en la constitución de un órgano de gobierno del estudio, en el que se toma un determinado rango de decisiones (que ha de estar muy

claro y explícito), y en el que participan todos o algunos de los empleados (éstos en nombre de los demás, si están ahí por elección de todos, o en nombre propio, si es por méritos). Este órgano, que puede llamarse comité de dirección, suele ocuparse de asuntos como los turnos de vacaciones, la elección de puentes, la asignación de proyectos y reasignación de personas a equipos, las sustituciones de personal de baja, la aprobación de métodos y procedimientos, el destino de las inversiones en equipos y mobiliario, etc. Puede opinar también sobre la cuantificación de los objetivos a los que se indexa el sueldo variable.

Iniciativa

Es la capacidad de un empleado para aportar nuevas ideas o para tomar decisiones por sí mismo.

La actitud hacia la iniciativa, tanto por parte del arquitecto como de sus empleados, debe ser positiva, porque la iniciativa es una fuente potencial de enriquecimiento. Por eso el arquitecto debe estudiar cualquier iniciativa que se le presente y agradecerla siempre.

Muchas iniciativas, aún siendo ingeniosas, no aportan valor al estudio. Algunas pueden despistarle temporalmente, haciéndole avanzar en una dirección equivocada. Resulta clarificador imaginar que se acepta esa iniciativa y cómo se encuentra el estudio cinco años después.

El arquitecto puede admitir a prueba las iniciativas compatibles con la productividad, con la mejora de la calidad, con el aumento del negocio, y, en general, con el plan estratégico del estudio.

Formación

Hay una formación espontánea, que se entrega y se recibe sin darse cuenta, que es la que contagia un buen director al encargar, corregir y controlar el trabajo de sus subalternos, al escucharles y contestarles. Cuanto mejor sea, mejor para todos.

Esta formación puede ser muy importante, pero no es fácilmente controlable, al depender de cualidades personales del arquitecto, que se tienen o no se tienen.

El arquitecto deberá proporcionar a su equipo al menos dos tipos de conocimientos: los modos propios de actuar (procedimientos) del estudio y la actualización o puesta al día en las disciplinas propias de cada uno: nueva normativa, nuevo software, nuevos métodos constructivos, etcétera.

La formación que se puede controlar es la formalizada, con objetivos y medios explícitos. Esta formación, aunque se produzca dentro del estudio y no suponga salidas de caja ni pago de facturas a terceros, es muy cara: hay que sumar el coste de las horas del que enseña y del que aprende.

Por eso se debe procurar contratar a personas que conozcan bien su oficio, sin caer en el error de considerar que cualquiera, con un poco de esfuerzo y de dedicación, puede acabar adquiriendo la pericia de un buen profesional.

Siempre que se pueda, es preferible acudir a profesionales capaces de dar esa formación, lo que tiene la ventaja de su mayor eficiencia en ese campo, y de poner claramente de manifiesto los costes, lo que permite definir y limitar el esfuerzo disponible para formación cada año.

La formación es muy valorada por los empleados, por lo que les ayuda a sentirse bien tratados. Sin embargo no es raro que un empleado, después de recibir una formación importante decida abandonar su empleo.

Coordinación

Coordinar es conseguir que todos los miembros del equipo trabajen intensamente, cada uno en lo suyo, pero teniendo en cuenta lo que necesitan y ofrecen los demás.

La postura cómoda de los miembros de un equipo poco motivado para la productividad consiste en exigir que todos hayan terminado su trabajo antes de comenzar el propio.

Este modo de trabajar, con una mínima interacción entre colaboradores, ordena secuencialmente las actividades de confección de un proyecto, por lo que el tiempo necesario para su terminación será, probablemente, elevado.

Si cada miembro del equipo tiene claro qué saben los demás de cada parte del proyecto, qué está ya fijo y qué está aún sometido a variación, todos pueden ir anticipando su trabajo, lo que permite resultados muy valiosos. Avanzar con todo el proyecto en paralelo reduce mucho el tiempo necesario, aunque para asegurar su calidad se requiere un esfuerzo adicional de coordinación: cada uno debe mantener en marcha su trabajo al ritmo que le permite el avance de los demás. Y eso implica que todos dispongan de información sobre ese avance y de criterio para tomar decisiones.

El mejor canal de información sobre el avance consiste en trabajar todos cerca unos de otros, sin paredes ni barreras, con una actitud abierta, sin sentirse juzgados.

Las reuniones frecuentes son muy costosas en tiempo y generalmente poco productivas; una reunión cada trimestre, de media hora o poco más de duración, puede estar bien, porque permite un tipo de contacto entre todos poco usual. Suele ser preferible el método de la doble circulación.

El método de la doble circulación consiste en que el arquitecto escribe una nota con cada tema a debatir, en una hoja con cajetines de firmas, que incluyen a todos y sólo a aquéllos que deben estudiar/opinar/conocer aquella nota. La nota enuncia el asunto, propone una o varias soluciones y pide cierta respuesta a los lectores.

Una vez que la nota regresa al arquitecto, con la opinión de todos, él toma la decisión oportuna, y la escribe en una copia de la nota, que vuelve a circular para que todos sepan cuál ha sido la decisión final.

El método tiene grandes ventajas, entre las que destaca la colección de documentos sobre el régimen interior del estudio que se va creando poco a poco, muy en contacto con la realidad, que ayudará a preparar procedimientos y mejorar la calidad.

Disciplina, orden

La coordinación requiere que cada uno esté en su sitio a la hora prevista. Y esto se logra si se implanta en el estudio la práctica de cumplir el horario, aprovechar el tiempo, y estar cada uno en su puesto. El término 'disciplina', con sus connotaciones monacales o militares, puede resultar poco atractivo, pero describe bien ese conjunto de hábitos que facilitan mucho el trabajo en equipo.

El orden es imprescindible en el manejo y conservación de documentos, tanto en formato digital como en papel. Cada uno debe tener claro dónde se guarda cada

documento, y debe ser fácil para cualquiera encontrarlo sin ayuda, aunque no trabaje habitualmente con él, en previsión de ausencias imprevistas.

El orden se basa en pocos principios:

- dar a cada documento una denominación unívoca según normas conocidas y universales en el estudio
- conservar agrupados según un mismo y único criterio todos los documentos de cierto tipo
- asignar un único emplazamiento para cada grupo de documentos
- obligar a cada miembro del equipo a dejar siempre todos los documentos en su sitio
- prohibir la realización de copias imprevistas de cualquier documento

Lograr una cultura del orden en el estudio se basa en que el arquitecto tenga claro qué orden quiere conseguir, vaya por delante dando ejemplo, y reaccione con energía ante las primeras manifestaciones de desorden.

Vacaciones, permisos y puentes

Las vacaciones son días remunerados en los que, por ley, los empleados tienen derecho a descansar, es decir, no trabajar ni acudir al lugar de trabajo.

El arquitecto regula el modo en que se eligen esos días: por ejemplo, todos juntos, o en bloques de tres, cinco o quince días, dependiendo de las necesidades del estudio.

Además de las vacaciones los empleados tienen derecho a ausentarse del trabajo durante un día completo, o más, por lo que piden permiso al arquitecto:

- por enfermedad justificada del propio empleado
- en los acontecimientos familiares previstos en el convenio
- por maternidad

Los permisos adicionales se conceden a cambio de días sueltos de vacaciones; y, cuando éstos se agotan, con días de vacaciones sin sueldo.

Los puentes son días festivos no oficiales, que el arquitecto decide tomar en el estudio. A veces sirven para ajustar el número total anual de horas de trabajo al máximo señalado en el convenio, superado por la disposición de los festivos oficiales. Otras veces son un regalo del arquitecto a los empleados.