

Cómo debe verse el tema de la Lealtad de las personas a sus organizaciones dentro de la era que ahora conocemos como la era de la Globalización

*Mtro. Federico Ríos García
Catedrático de la ULSA*

Recibido: Mayo de 2004. Aceptado: Febrero de 2005

“El contrato social entre las empresas y sus empleados en el cual las compañías prometían asegurarle al empleado su permanencia y guiar su carrera dentro de la misma ya no es como lo fue hasta hace apenas unos 20 años”.

LA MOTIVACIÓN

Para muchos, el concepto de la lealtad se ha transfigurado, es decir, ha sufrido una mutación. Ni los mismos expertos han podido encontrar las causas que dieron origen a esta metamorfosis que nos está tocando vivir tan intensamente durante este principio de siglo y que se le observa como el tributo que tienen muchos que pagar para poder permanecer en esta nueva era.

¿Se acuerdan de las emociones que sentíamos unos días antes de que concluyera el siglo 20? Y no quiero precisar en aquel 31 de diciembre, pero el caso es que estamos aquí viviendo uno de los fenómenos que más van a afectar a los rudimentarios sistemas de producción con los que aún estamos viviendo hoy en día.

Y parece que las estadísticas lo confirman, ya que muchas de las empresas de los Estados Unidos (allá cuentan con sistemas de medición que nos permiten constatar esto) pierden por término medio la mitad de sus clientes en cinco años, la mitad de sus empleados en cuatro años y la mitad de sus inversionistas en menos de un año. Esto apunta, parecería, como que el futuro que nos espera en las relaciones comerciales, será de transacciones oportunistas prácticamente entre extraños.

Con raras excepciones, los directores ejecutivos que hoy se encuentran encumbrados en las mejores posiciones de una organización, tienen suficiente experiencia y sentido común como para entender que es necesidad hablar de la lealtad. Saben, por ejemplo, que una clientela de base, estable, es crítica para el éxito en los negocios, y que negociar con personas en quienes uno confía y a quienes entiende es más previsible y eficiente, y por tanto, más rentable que negociar con extraños no comprometidos. Pero si los directores ejecutivos son lo suficientemente sensatos como para ver el poder de lo que significa el término de la lealtad, ¿por qué son tan altos los índices de desertión? ¿por qué pierden sus compañías la mitad de sus clientes cada cinco años? ¿por qué pierden, además, lo mejor de su talento interno a cada rato?

La respuesta es que la mayoría de ellos no mide las desertiones y no tiene idea de que están perdiendo clientes y talento interno tan rápidamente. O si sospechan de la

verdad, la ven como un problema del departamento de Mercadotecnia o del de Recursos Humanos. No hay cosa más falsa que esta, porque simplemente no se van al origen del problema.

Pero la lealtad de los clientes y del personal es sumamente importante como para delegarla. Ejerce un efecto crucial sobre cada componente y aspecto del sistema de un negocio; el éxito del negocio y, por consiguiente, la carrera del director ejecutivo. La responsabilidad de conservación o deserción de los clientes corresponde a todo el personal de la organización, y es por eso que ellos merecen la misma atención que se les prodiga a los precios de las acciones o al flujo de fondos. Una alta y permanente conservación de clientes crea una tremenda ventaja competitiva, levanta la moral del personal, produce recompensas inesperadas en productividad y crecimiento, e incluso reduce el costo de capital. Es por eso que la máxima expuesta de que a Empleados Leales y satisfechos corresponde a Clientes Leales y satisfechos es una verdad absoluta.

EMPLEADOS SATISFECHOS = CLIENTES SATISFECHOS

He venido observando este fenómeno a lo largo de mis más de 25 años de experiencia dentro del campo de los Recursos Humanos. Siempre se ha tratado de ayudar a las empresas en conservar a sus clientes, (bajo un enfoque comercial), que no quiero que se mal interprete como algo malo, o en su caso bajo un enfoque financiero. Pensábamos que esa era una manera práctica de aumentar el crecimiento y las utilidades, y una especie de cuña que levantaría, de paso, la motivación y el orgullo de los empleados. La verdad resultó bastante más compleja. Entonces me di cuenta de que no podíamos progresar más allá de un tratamiento superficial de la lealtad del cliente sin ahondar en la lealtad del empleado. Encontré, gracias a un detalle que pude observar durante una plática que asistí, dictada por Ernesto Vargas en MVS, que había una relación de causa y efecto entre las dos; que era imposible conservar una base leal de clientes sin una base de empleados leales y que los mejores empleados prefieren trabajar en compañías que les entregan a sus clientes un valor superior que crea la lealtad de éstos. Con esto, se ratifican muchos de los elementos de las teorías que sobre la Motivación nos dejaron personajes como Abraham Maslow. Quizá una de las teorías más conocidas sobre la Motivación, es la de la Jerarquía de Necesidades Humanas de Abraham Maslow.

Esta Teoría presenta una clasificación ordenada en una escala de necesidades humanas donde, a medida que se satisface un grupo de necesidades, el siguiente se vuelve dominante.

Los primeros dos niveles (de abajo hacia arriba) de necesidades se consideran primarios o de orden inferior, y los siguientes tres niveles se consideran necesidades secundarias o de orden superior, ya que no adquieren importancia para el individuo hasta que puede aspirar a satisfactores internos de naturaleza psicológica.

No obstante que Maslow presenta este orden de prioridad, considerado como el orden normal o lógico; en diferentes etapas de nuestra vida y ante determinadas circunstancias, el orden puede variar; es más, conocemos casos de personas que anteponen aun a necesidades fisiológicas, necesidades de autorrealización, pero esto no sucede en la mayoría de los individuos y quizá tampoco en todas las circunstancias.



(Detalle de la estructura de pensamiento de Abraham Maslow)

El siguiente personaje que se dedica a escudriñar los factores motivacionales de la gente fue el psicólogo Frederick Herzberg, quien propuso la Teoría de la Motivación-Higiene. Partiendo de la pregunta ¿Qué desea la gente de su puesto?. Realizó sus investigaciones, llegando a clasificar los factores intrínsecos de motivación y los factores extrínsecos (higiénicos).

Cuando las personas interrogadas se sentían bien con su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento o desarrollo; los cuales están directamente relacionados con la satisfacción en el puesto.

En cambio, cuando estaban insatisfechos, tendían a citar factores extrínsecos, tales como las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Teoría de la Motivación de Herzberg

Factores de Higiene:

Factores económicos: sueldos, salarios, prestaciones.

Condiciones laborales: iluminación y temperatura adecuados, entorno físico seguro.

Seguridad: privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la compañía.

Factores sociales: oportunidades para interactuar con los demás trabajadores y para convivir con los compañeros de trabajo.

Categoría: títulos de los puestos, oficinas propias y con ventanas, acceso al baño de los directivos.

Factores de Motivación:

Trabajo estimulante: posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.

Sentimiento de autorrealización: la certeza de contribuir en la realización de algo de valor.

Reconocimiento de una labor bien hecha: la confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.

Logro o cumplimiento: la oportunidad de llevar a cabo cosas interesantes.

Responsabilidad mayor: la consecución de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden al individuo mayor control del mismo.

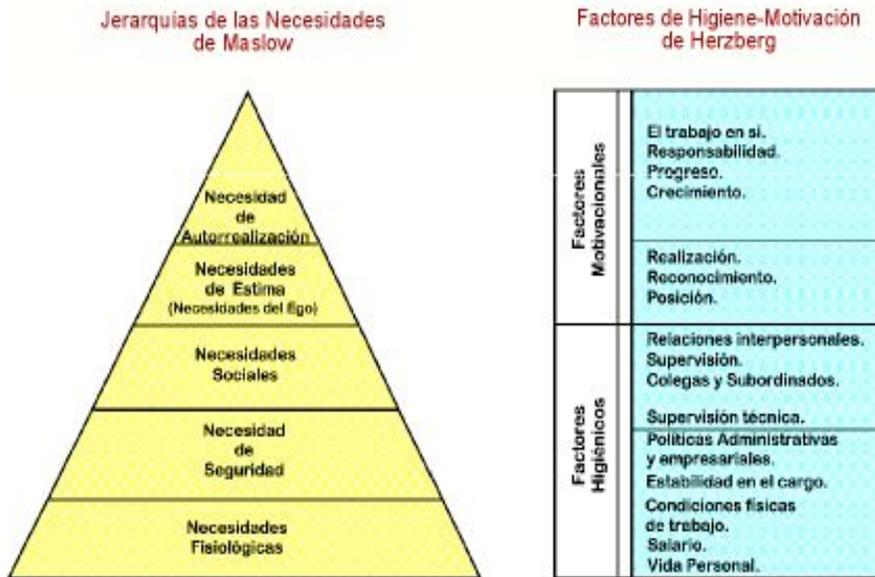
De acuerdo con Herzberg, los administradores que procuran eliminar factores que crean insatisfacción en el puesto pueden apaciguar las inquietudes de sus trabajadores pero no necesariamente los motivan. Estarán aplacando a su fuerza de trabajo, en lugar de motivarla.

Como conclusión Herzberg ha indicado que características como las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los sueldos, pueden conceptuarse como Factores de Higiene. Cuando son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha.

Si deseamos motivar a la gente en su puesto, Herzberg sugiere dar énfasis a los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Y es precisamente en este punto en el que trataré de el objetivo de este artículo.

Éstas son las características que verdaderamente motivan y satisfacen a la gente, porque las encuentran intrínsecamente gratificantes, por ello Herzberg los llamó Factores Motivadores.

Comparación de los Modelos de Motivación, de Maslow y de Herzberg



Fuente: Keith Davis, "Human Behavior at Work: Human Relations and Organizational Behavior", New York, McGraw-Hill, 1977 p.59

Por último, David McClelland investigó a Gerentes y Ejecutivos de éxito en empresas del primer mundo y realizó comparaciones con ejecutivos y gerentes de empresas tercermundistas, sus estudios los realizó utilizando técnicas proyectivas, para formular su Teoría de Necesidades. En su teoría se enfocó fundamentalmente a tres necesidades: LOGRO O REALIZACIÓN, PODER Y AFILIACIÓN.

Necesidad de logro o realización: el impulso de sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de luchar por tener éxito.

Necesidad de poder: la necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural.

Necesidad de afiliación: el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

McClelland investigó ampliamente, sobre todo, la necesidad de logro, sustentando que las personas que tienen éxito desarrollan una fuerza que las impulsa a sobresalir, a realizar bien las propias tareas y llegar a ser el o la mejor en todo lo que se hace, no por el interés en las recompensas, sino por la satisfacción de logro, de realización.

Según los resultados de sus investigaciones, a los ejecutivos eficientes les gustan las condiciones laborales en las cuales puedan asumir gran responsabilidad, correr riesgos calculados y fijarse metas de mediana dificultad; los ejecutivos eficientes poseen una necesidad de logro mucho mayor que los ineficientes, ya que estos últimos muchas veces desarrollan más fuerte su necesidad de afiliación que la necesidad de logro; por ello les interesa más socializar que realizar bien sus tareas.

Ahora bien, de acuerdo con lo anterior, según la teoría de McClelland, los altos realizadores se sentirán más motivados en puestos donde prevalecen las siguientes características laborales: responsabilidad, oportunidad de recibir retroalimentación sobre

su desempeño y riesgos moderados. La evidencia muestra que los altos realizadores tienen éxito en actividades empresariales, como cuando manejan sus propios negocios.

Una gran necesidad de logro o realización no garantiza ser un buen administrador dentro de una gran empresa, porque la persona estará más interesada en lucirse a través de realizaciones personales que en influir en otros para que se desempeñen bien en sus puestos. De ahí que un ejecutivo exitoso en su propio puesto porque tiene una alta necesidad de logro, si se le asciende puede resultar no ser un buen gerente. De la misma manera que un eficiente administrador general o gerente de una organización, no suele tener una gran necesidad de logro.

Las necesidades de afiliación y de poder tienden a estar relacionadas estrechamente con el éxito administrativo. Los mejores administradores son aquellos con grandes necesidades de poder y bajas necesidades de afiliación. Incluso se puede afirmar que se requiere una alta motivación por el poder, como requisito para la eficacia administrativa.

McClelland trató de desarrollar el impulso de realización en las personas sugiriendo cuatro etapas específicas:

- 1.- El individuo se debe esforzar por recibir la retroalimentación necesaria. Al hacer esto la persona se asegura de obtener el reforzamiento de los éxitos, vigorizando con ello el deseo de alcanzar logros más elevados.
- 2.- El individuo debe buscar modelos de realización, escogiendo personas que desarrollen un buen trabajo y tratando de emularlos.
- 3.- El individuo debe tratar de modificar su imagen personal, imaginándose a sí mismo como alguien que necesita el éxito y los desafíos.
- 4.- El individuo debe controlar las fantasías pensando y hablándose a sí mismo en términos positivos.

Después de todo esto, encontramos que nuestra preocupación por la lealtad de los empleados nos enreda en la espinosa cuestión de la lealtad del inversionista, porque es muy difícil merecer la lealtad de los empleados si los propietarios del negocio no alcanzan a ver lo que les interesa realmente a sus empleados, y entonces para éstos, sus patrones no son dignos de confianza. Finalmente, como era de esperar, encontramos que la lealtad del inversionista dependía fuertemente de la lealtad del cliente y la del empleado, y comprendimos que no se trataba de cuestiones tácticas sino de un sistema estratégico.

Esto nos lleva a otros dos planos que podríamos platicar en otra ocasión. Primero, el plano del riesgo del factor humano, es decir, el riesgo que corre la empresa por el riesgo mismo de no seducir a sus empleados y, el segundo, el de la adversidad, vista como la fatalidad a la que puede encontrarse una empresa por no cuidar la lealtad del personal.

Entonces, la conservación de los clientes de los empleados y la de los inversionistas es un asunto que sencillamente no puede encerrarse dentro de límites estrechos. Y si lo vemos así, podemos llegar a comprender que la lealtad en los negocios tiene tres dimensiones la lealtad del cliente, la lealtad del empleado y la lealtad del inversionista, resultando ser mucho más poderosas y trascendentales de lo que esperábamos o imaginábamos. La lealtad tiene consecuencias que se extienden a cada rincón de cada sistema de los negocios que buscan el beneficio de clientes pero, al final de la historia, lo que quieren es que éstos sean permanentes. Aun cuando sea tentador

delegar en el departamento de Mercadotecnia la conservación del cliente. Porque si lo vemos objetivamente ¿qué puede hacer el departamento de Mercadotecnia, o el de Finanzas para detener la huida de empleados e inversionistas? No es realista esperar que una sola función logre una mejora fundamental. La conservación no es simplemente un dato estadístico más; es el manómetro central que integra toda las dimensiones de un negocio y mide hasta qué punto la firma está creando valor para sus clientes.

Entonces, crear valor para los clientes es fundamental de todo sistema de negocios próspero. El crear valor para los clientes fomenta la lealtad y a su vez fomenta el crecimiento, las utilidades y otras formas de valor. Si bien las utilidades siempre han ocupado el centro del escenario en el pensamiento convencional sobre los sistemas actuales de negocios. No es lo más importante. Las utilidades son, desde luego, indispensables, pero son, sin embargo, una consecuencia de la creación de valor, el cual, junto con la lealtad, constituye el verdadero corazón de toda institución de negocios que prospera y de su larga vida.

Cuanto más he ahondado sobre estos fenómenos en el transcurso de los años, mas claramente he visto que la única manera de lograr mejoras sostenibles en rendimiento es desarrollando mejoras sostenibles en **creación de valor y de lealtad**.

Los actuales sistemas contables suelen ocultar el hecho de que el claustro de clientes y de empleados sean los activos más valiosos de una compañía. Sus conocimientos y su experiencia combinadas constituyen el capital intelectual de una empresa. Sin embargo, estos valiosos activos están desapareciendo del balance general de las corporaciones a una tasa alarmante, lo cual está diezmando el crecimiento y el potencial de utilidades. En una compañía típica de nuestros días, los clientes están desertando a razón de 10 a 30 por ciento al año, índices de rotación de personal de entre 15 a 25 por ciento son comunes, ¡imagínese usted cuando esta última cifra rebasa el 50 por ciento! Y lo peor es que las hay. Por otro lado, la rotación promedio anual de inversionistas pasa ya del 50 por ciento al año. ¿Cómo puede esperarse que un gerente cultive un negocio más valioso cuando la compañía desaparece cada año sin dejar huella? Es casi un reto imposible.

Solamente unas cuantas compañías han descubierto la manera de adquirir la lealtad a largo plazo de clientes, empleados e inversionistas, y han cambiado así la economía fundamental de sus negocios. Mientras que los competidores luchan por generar crecimiento y flujo de fondos, estas compañías prosperan.

¿Cómo lo hacen? En primer lugar, las empresas que son líderes de lealtad evitan la contabilidad de fotos instantáneas. Las fotos del negocio que ellas estudian son exposiciones de tiempo. En segundo lugar, ven a las personas como activos y no como gastos, y esperan que esos activos den un rendimiento durante un periodo de muchos años. Las empresas que sobresalen en estas prácticas velan cuidadosamente por sus recursos humanos y encuentran maneras de extender su vida productiva y de aumentar su valor. En efecto, este tipo de empresas, que aunque usted no lo crea sí las hay, diseñan todos sus sistemas de negocios para hacer que sus inventarios humanos sean permanentes. Ven las deserciones de activos como fracasos inaceptables que destruyen el valor, encaminando sus esfuerzos para reducirlas. Estos héroes del siglo XXI han disminuido sus pérdidas de inventario a un simple goteo y, por lo tanto, su consiguiente rendimiento ha sido sorprendente. Como muestra puedo mencionar las que aparecieron clasificadas en el mes de abril de 2004 en la revista *Expansión* como las empresas más admiradas para trabajar:

1. American Express México
2. Bic No Sabe Fallar
3. Boehringer Ingelheim Promeco

4. British American Tabacco México
5. DuPont
6. Eli Lilly de México
7. IBM de México
8. Industrias Pilot de México
9. Kraft Foods de México
10. McDonald's
11. Merck Sharp & Dohme
12. Microsoft
13. Novartis Farmacéutica
14. Parque Garrafón
15. Ruba Servicios
16. Sabre
17. SAP
18. Unilever
19. UPS
20. Vitro Fibras

Estas y algunas otras empresas bajo las tasas de deserción en los tres grupos (clientes, empleados e inversionistas) han alcanzado un crecimiento prodigioso de utilidades y de generación de efectivo. Han descubierto que el capital humano, a diferencia de los demás, no se deprecia con el tiempo. Como el buen vino, mejora con los años. Reducir las pérdidas de inventario no es cosa fácil, pero hay un secreto para lograrlo. No es posible controlar a los seres humanos que, por supuesto, tienen su propia voluntad, de modo que es preciso ganarse su lealtad. Y eso es precisamente el interés en la generación de este artículo. Las personas invierten su tiempo y su talento sólo si creen que su aporte a su compañía dará con el tiempo rendimientos superiores.

Por consiguiente, el secreto es seleccionar a esos seres humanos cuidadosamente, luego enseñarles a contribuir y recibir el fruto de sus propios actos en el mejoramiento de su empresa o, mejor aún, darles incentivos para que aprendan por sí mismos esas lecciones. La clave para disminuir las pérdidas de inventario e incrementar las utilidades es gestionar un círculo virtuoso de lealtad, aprendizaje y creación de valor. A través del mejor aprovechamiento de la diversidad de todos los talentos que componen a la organización, para que el resultado se vea en creatividad y ésta se traduzca en riqueza. Qué increíble oportunidad la de poder ver cómo se cierran estos círculos.

Desgraciadamente los ejecutivos que hoy en día encumbran los niveles estratégicos de las organizaciones por lo general no se dan cuenta de cuánto valor crea la lealtad de los activos humanos, de su gente. Están acostumbrados a manejar inventarios de tipo más tradicionales. Cuando estos ejecutivos entienden las consecuencias económicas a largo plazo de lealtad empezarán a manejar sus negocios con la meta de cero deserciones. Pero también cuando esto ocurre, su plazo de vida "útil" ya es mucho más reducido. Porque ahora ya se es un viejo al llegar a los 40 años.

LEALTAD: SINÓNIMO DE EFECTIVIDAD DEL RENDIMIENTO CORPORATIVO

La gestión estratégica del inventario del Talento Humano implica un cambio en la teoría de los negocios. La política actual se podría denominar teoría de las utilidades. Todas las destrezas y las competencias del negocio prevalecen o fallan según su capacidad de contribuir a las utilidades. La nueva teoría ve la misión fundamental de un negocio no como las utilidades que este genera, sino como la creación de valor que desarrolla. Ve las utilidades como consecuencia vital de la creación de valor, son un medio más que un fin, un resultado, en contraposición a un propósito.

Además, la teoría de creación de valor en el negocio ayuda a unificar las perspectivas dispares de inversionistas, contadores, directores de mercadotecnia y

responsables de la función de recursos humanos, alineándolos a todos hacia un fin común, hacia la visión de su organización, es decir, hacia lo que se pretende alcanzar, hacia lo que se quiere representar, hacia el lugar en el que se desea posicionarse. Claro, a través de su propia descripción, es decir, a través de su propia misión.

La nueva teoría hace de la lealtad una prueba mucho más verdadera del rendimiento corporativo que las utilidades por si mismas. Estas, por si solas no son una medida confiable porque es posible mejorar el informe de utilidades a corto plazo liquidando capital humano, "al activo más importante de la empresa". Los recortes de nómina y los aumentos de precios pueden hacer subir las utilidades, pero tienen un efecto negativo sobre la lealtad de empleados y clientes, de modo que acortan la duración de esos activos. La única forma en que un negocio puede conservar la lealtad de clientes y empleados es entregando un valor superior, la lealtad es señal cierta de la creación de valor sólido.

Cualquiera podría decir que lealtad y utilidades son términos contradictorios. Eso sería cierto si los negocios fueran un juego cuyo resultado tuviera que dar cero, en el que cualquier aumento en los sueldos o reducción de precios sería un canje por aumento de ganancias. Esto quiere decir que los inversionistas sólo podrían ganar dinero a expensas de los empleados y de los clientes, y viceversa. Pero los negocios no son un juego en el que el resultado tenga que darnos cero, y el supuesto conflicto es un malentendido. Para aclararlo, tenemos que romper con el paradigma de la foto instantánea y reconocer que hay dos clases de utilidad. Llamaremos a la primera clase *virtuosa*, porque es el resultado de crear valor, de compartirlo y de acumular los activos del negocio. La palabra que describe la otra clase de utilidad es *destructiva*. La utilidad destructiva no proviene de crear valor y de compartirlo, proviene de explotar los activos acortando la expectativa de vida de las empresas. Si lo que un negocio tiene como meta o propósito es sólo ganar dinero, entonces las utilidades virtuosas o destructivas sirven igualmente para lo mismo; pero si las utilidades se ven como un medio y no como un fin, y como una consecuencia de la creación sostenida de valor, entonces sólo la utilidad virtuosa es aceptable. Desgraciadamente no siempre es fácil distinguir entre una clase y la otra. Por ejemplo, los informes de contabilidad no ayudan porque en un estado de pérdidas y ganancias las dos clases se ven idénticas. Dicho en pocas palabras, la mejor manera de diferenciar las ganancias buenas de las malas es medir la lealtad de sus más leales activos: sus clientes, sus empleados y sus inversionistas. Si los índices de deserción son bajos y están bajando más, las utilidades son virtuosas. Si no, es probable que la empresa éste destruyendo el valor de su negocio a largo plazo.

Un buen ejemplo de esta diferencia de paradigma podría ser el caso de lo que ocurrió con las compañías de seguros a raíz de los sucesos ocurridos el famoso 11 de septiembre, cuando unos terroristas estrellaron dos aviones en las torres gemelas de Nueva York. Por ello se produjeron grandes demandas de indemnizaciones. La necesidad de mantener las pérdidas bajo control llevó a muchas compañías de seguros, después de liquidar las indemnizaciones que requerían sus contratos, a renovarles las pólizas a clientes para evitar futuras pérdidas. Estoy seguro que las compañías de seguros veían las cosas radicalmente de una forma distinta. No tenían ni la menor intención de cancelar a clientes en cuya adquisición u conservación había gastado tanta energía y tanto dinero, la mayor parte de ellos durante muchos años.

En efecto, las compañías de seguros pensaron que sería irrazonable desde el punto de vista económico destruir el valor de su inversión. Lo más importante era que la deslealtad hacia sus clientes sería filosóficamente inaceptable. Lealtad es una calle de dos direcciones. Además, tiene que verse como tal. ¿Cómo podrían esperar las compañías de seguros que sus clientes y sus agentes siguieran siendo leales si la compañía no demostraba lealtad cuando más se necesitaba?

Las empresas líderes en el manejo del concepto de lealtad como *Bimbo*, *Liverpool*, y ahora muchas compañías farmacéuticas, tienen éxito porque han diseñado todo su sistema comercial en torno a la lealtad de los clientes, a través de la lealtad de sus empleados y la de sus propios inversionistas. Porque reconocen que una compañía gana dicha lealtad suministrando constantemente un valor superior; porque entienden el efecto económico de la conservación de muchas cosas sobre los ingenieros y los costos, y pueden reinvertir integralmente los flujos de fondos para adquirir y conservar lo más valioso: clientes y empleados.

El problema es que actualmente muchos ejecutivos —tal vez la mayoría— han adoptado el paradigma de que en el fondo esto es incompatible con la gestión basada en la lealtad.

¡Y cómo proliferan las soluciones! “La gestión de calidad total” fue en una época la palabra mágica; luego fue la reingeniería de todos nuestros procesos centrales. Una persona anuncia que las organizaciones de capacitación y aprendizaje son la clave; y semanas después, otra persona descubre que lo que realmente cuenta es el buen liderazgo. Un lunes, la participación de mercado y las competencias centrales son los activos estratégicos esenciales; pero para el viernes ya han cedido su lugar al gobierno corporativo y al *just in time*. Los pensadores de negocios resbalan de una barda a otra. ¿Tiene que ser el éxito en los negocios tan frágil y transitorio? yo considero que no.

¿O será solamente que la ciencia administrativa está aún en su infancia y todavía no entendemos las leyes fundamentales que gobiernan los sistemas de un negocio? Antes de Copérnico y de Kepler, la gente creía que el sol giraba alrededor de la tierra. Hoy en los negocios pensamos que el éxito y la supervivencia giran alrededor de las utilidades. Tal vez nuestro mundo centrado en las utilidades está tan distorsionado y es tan contraproducente como un universo geocéntrico. ¡Ahhh! Pero eso no quiere decir que las utilidades no tengan importancia.

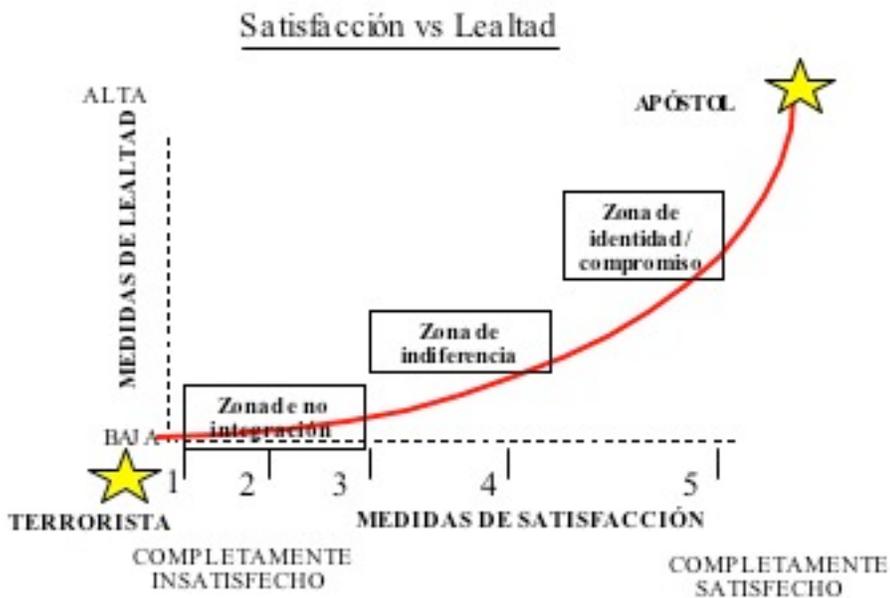
Haber puesto a la tierra en su relación correcta con el sol no le quitó importancia al sol. Lo que sucedió fue ordenar la mecánica celeste. Las utilidades no tienen que ocupar el centro del sistema solar de los negocios para ser indispensables.

Una de las hipótesis más importante que sostiene esta tesis, en forma implícita principalmente, es que la práctica de seleccionar cuidadosamente a los empleados y luego trabajar mucho más para conservarlos —en una palabra, gestión basada en lealtad— representa precisamente el tipo de concepción objetiva y científica de las leyes fundamentales que gobiernan los negocios que nos estaban haciendo falta.

Ciertamente, esta hipótesis tiende a sostener que el éxito, ahora envidiable para muchos, que tienen las empresas líderes en el manejo de la lealtad se da por haber mantenido esa posición en algunos casos durante decenios. Han sabido manejar las fuerzas restrictivas y han sabido aprovechar las fuerzas impulsoras que Kurt Lewin nos enseñó en su modelo de cambio. Estas fuerzas son poderosas y han sido mal entendidas. Por ejemplo, los enormes aumentos de generación de ingresos que se derivan de una mejora relativamente pequeña de conservación de clientes son difíciles de explicar en la teoría económica tradicional. ¿Cómo impulsa la conservación de clientes semejantes aumentos de utilidades? ¿Puede encontrarse, cuantificarse y medirse su efecto? Hemos empezado a resolver estas interrogantes y, en consecuencia, hemos empezado a ver la naturaleza de los negocios desde una nueva perspectiva.

HACIA UN NUEVO MODELO. LA LEALTAD DE LAS PERSONAS HACIA SU ORGANIZACIÓN.

El modelo de negocio implícito en la mayor parte de los actuales planes estratégicos y procedimientos de presupuestos empieza con una meta de utilidades, y de ahí va hacia atrás para llegar a los niveles requeridos de crecimiento de ingresos y reducción de costos. El autor ha dedicado sus últimos cinco años a estudiar por qué las empresas que son líderes en el manejo de la lealtad han podido mantenerse sin considerar esto como lo más prioritario. Lo que se ha aprendido ha modificado radicalmente el concepto de la economía de los negocios, propiciando el desarrollo de un modelo muy distinto, que se trataré de ilustrar en la siguiente figura y se irá explicando mas adelante:



Lo que se ilustra en este modelo es la relación que se da entre las “medidas de satisfacción” contra las “medidas de lealtad”. Las “medidas de satisfacción nunca son homogéneas, es decir, las medidas de satisfacción pueden ir cambiando conforme van transcurriendo las cosas en el desenvolvimiento de una persona en su organización, conforme va alcanzando aquellos logros que se había impuesto alcanzar, conforme va logrando el reconocimiento que esperaba recibir de sus superiores, de sus compañeros y en si de la misma empresa y; en pocas palabras, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento o desarrollo, los cuales están directamente relacionados con la satisfacción en el puesto.

De acuerdo con nuestra teoría, estas medidas de satisfacción maduran y se fortalecen cuando el individuo logra satisfacer su escala conductual de la manera en la que él mismo la anhela, de la manera en la que él va robusteciéndola. Y en esto, cada persona es un mundo diferente, ya que lo que satisface a uno, no necesariamente tiene que satisfacer a otro

ESCALA CONDUCTUAL



Como se puede apreciar, la generación de nuestros instintos nos provocan necesidades, estas necesidades nos generan intereses que se traducen en actitudes y éstas, a su vez, se dejan ver a través de nuestros comportamientos o conductas, las cuales pueden ser maduras o no, dependiendo del nivel de nuestro coeficiente emocional.

Pero volviendo a la gráfica de la lealtad, podemos ver que a menores medidas de satisfacción, menor es la medida de lealtad; cuando las personas se encuentran dentro de este rango, es que son personas completamente insatisfechas y se ubican dentro de una zona de no integración, poco o nada les interesa lo que le sucede a la empresa, son personas que no les interesa llegar temprano o ser puntuales, son aquellas personas que se la pasan sacando copias fotostáticas de asuntos personales utilizando los recursos que no le pertenecen, o llevándose a casa otro tipo de insumos de la empresa, hacen hasta lo imposible por “escaparse” antes de la hora de salida. No les interesa si la empresa gana o pierde, están totalmente desalineados de la visión y misión de la organización y al mismo tiempo tienen mucha tolerancia a la frustración porque se han ido adaptando a ella como parte de su forma de vida. A este tipo de personas las he denominado “**TERRORISTAS**”(y la verdad es que no sé si son hasta más peligrosos que los que estrellaron los aviones en las torres gemelas de Nueva York, ya que son los que se encargan de quitarle valor a la empresa) están ahí solamente esperando que el tiempo pase y que alguien los rescate para hacer algo de poco más provecho de lo que están haciendo.

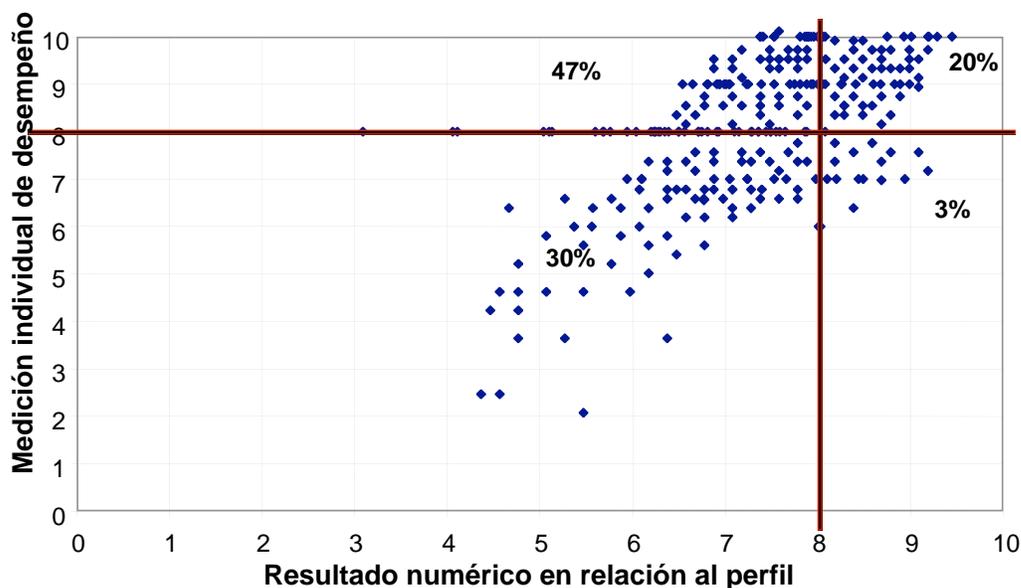
Cuando las medidas de satisfacción se incrementan, las medidas de lealtad aumentan. Las personas que se ubican aquí son menos pero existen. Ellas no dan nada que puedan dar sin nada que recibir a cambio. Están ahí simplemente por tratar de cumplir un ciclo pero nada más. Estas personas se encuentran dentro de una zona de indiferencia, son aquellas personas típicas que entran a su hora pero no les puedes pedir que empiecen a trabajar un poco antes y menos si les pides que se queden un poco más allá de la hora de salida porque siempre lo van a estar recriminando o lo cobrarán en el momento en el que menos lo imagina. A este tipo de personas se les puede denominar “**MERCENARIOS**”.

Por último tenemos a las personas que se encuentran ubicados dentro de una zona de identidad o compromiso. Desgraciadamente son los menos, a ellos se les identifica claramente por su esfuerzo que le ponen a las cosas que hacen, se ve la identificación de sus ideales con lo que logran, con lo que hacen día con día. Son personas que son siempre puntuales y cumplidas con sus compromisos. Nunca se van a la hora de salida, siempre se quedan para ver si hay algo más en lo que puedan ayudar. Se sienten plenamente realizados al término del día. Alcanzan niveles de satisfacción que “hasta se les nota en sus caras”. A ellos se les puede denominar con el nombre de “**APÓSTOL**”, (considero que sobra tratar de definir esta palabra) pero son muy importante en su contexto .

Desafortunadamente, la distribución de este tipo de personas en las organizaciones es muy desequilibrada, son más los terroristas y mercenarios juntos que la cantidad de apóstoles que debería de haber en nuestras organizaciones y esto se debe en gran medida a que los ejecutivos más encumbrados de las organizaciones ven a la función de Recursos Humanos como un departamento operativo, aquél que “tiene que pagar la nómina y dar capacitación”, en lugar de verlo como una función estratégica y de fundamental labor para lograr posicionarse dentro de las empresas que están siendo líderes en esta materia.

Para precisar un poco más esto último que se acaba de mencionar, se presenta en la siguiente gráfica la distribución de “Terroristas, Mercenarios y Apóstoles” que encontramos regularmente en nuestras organizaciones.

Relación directa entre la adecuación del perfil del puesto y la medición del desempeño.



Escribir este artículo tiene, entre otros, el propósito de iniciar una revolución, la revolución de que se entienda la riqueza, que cada individuo tiene un talento o fortaleza que debe tratar de ser lo mejor aprovechado posible; por eso, en el fondo de todo esto está el hecho de que cada organización no sólo debe adaptarse al hecho de que cada empleado es diferente, sino que debe aprovechar esas diferencias, esa DIVERSIDAD.

Debe estar atenta para poder reconocer las señales que hablan de los talentos naturales de cada empleado y así ubicar y desarrollar a cada persona, de modo que sus talentos se transformen en fortalezas auténticas o en lo que ahora está tan de moda entre nuestras organizaciones, las competencias. Al cambiar la forma de seleccionar, evaluar, desarrollar y canalizar las carreras de la gente, esta organización revolucionaria debe desarrollar la totalidad de su empresa alrededor de las competencias de cada persona.

De esta manera, la organización revolucionaria o líder en esta materia estará en condiciones de mostrar un desempeño muy superior al de sus pares.

Cuando las personas están “muy de acuerdo” en hacer lo que mejor saben hacer cada día, sus empresas tienen aumentos considerables en la productividad, en la lealtad de los clientes y en la retención de los mismos. Por dondequiera que se vean estos datos, el resultado es que las empresas cuyos colaboradores sienten que están utilizando al máximo sus talentos todos los días, son más poderosas y sólidas.

Por lo anterior, esta es una gran noticia para las organizaciones que desean ponerse a la vanguardia de la revolución de los talentos que trabajan en ella, porque la mayoría de las organizaciones siguen siendo asombrosamente incapaces de aprovechar las fortalezas de su gente.

Con nuestras investigaciones hemos descubierto que sólo el 20% de los empleados en las organizaciones sienten que sus fortalezas están siendo aprovechadas y funcionando día tras día. Por alarmante que sea saber que las organizaciones operan sólo con el 20% de su capacidad, todo esto representa realmente una oportunidad enorme para que las organizaciones se transfiguren con la finalidad de impulsar el crecimiento de sus márgenes y, por consiguiente, aumentar su valor, ya que las empresas que han logrado esta metamorfosis sólo deben mirar hacia adentro para encontrar una gran mina de capacidad desaprovechada en cada uno de sus colaboradores.

¿Se puede imaginar cuál sería el aumento de su productividad si tan sólo duplicara esa cifra a un 40%? ¿O qué sería de su organización si pudiera triplicar esta cifra? Yo creo que esto realmente no es demasiado ambicioso, sobre todo si estamos hablando de empresas convencidas de la necesidad de esta transfiguración.

Ahora, quisiera plasmar las siguientes cuatro premisas con las que se ha estado trabajando en la inmensa mayoría de las organizaciones durante por lo menos los últimos 25 años.

Las dos primeras son las que la mayoría de las corporaciones manejan de manera equivocada respecto a las personas:

- 1.- Cada persona puede aprender a ser competente prácticamente en cualquier cosa.**
- 2.- El mayor espacio que tiene una persona para crecer es en aquellos campos donde es más débil.**

Las siguientes dos premisas son aquéllas sobre las cuales se basan los mejores ejecutivos del mundo:

- 1.- Los talentos de cada persona son permanentes y únicos.**

2.- El mayor potencial que tiene una persona para crecer está en aquellos campos donde sus fortalezas son mayores.

No podemos negar que el concepto de utilidad es sinónimo de la creación de valor para las empresas que tienen éxito, la creación de valor genera la energía que mantiene unidos a los negocios y su existencia misma depende de ella. Las fuerzas que gobiernan las relaciones recíprocas y los estados de las partículas elementales de un sistema de negocios (sus clientes, empleados e inversionistas) las llamo fuerzas de lealtad. Por los vínculos que existen entre lealtad, valor y utilidades, estas fuerzas son mensurables en función del flujo de fondos. La lealtad está inexplicablemente vinculada a la creación de valor como causa y efecto.

Como efecto, la lealtad mide en forma confiable si la compañía ha suministrado valor superior; los clientes, o bien se quedan, o bien se van para otra parte. Como causa, la lealtad inicia una serie de efectos económicos que se propagan en cascada a través del sistema del propio negocio, como sigue:

El personal y la participación de mercado crecen cuando los mejores clientes son atraídos al negocio de la compañía y se crean así oportunidades de repetición y remisiones. Como la oferta de valor de la compañía es fuerte, ella puede permitirse ser más selectiva en la adquisición de nuevos clientes y conectar sus inversiones en los más rentables y potenciales desde el punto de vista de lealtad, estimulando así todavía más un crecimiento sostenible.

El crecimiento sostenible le permite a la firma atraer y conservar a los mejores empleados. El suministro constante de un valor superior a los clientes aumenta la lealtad de los empleados, pues para ellos es fuente de orgullo y satisfacción en el trabajo. Además, los empleados con más antigüedad conocen mejor a los viejos clientes y se les facilita suministrarles más valor aún, lo cual refuerza todavía más la lealtad del cliente y del empleado.

Empleados antiguos y leales aprenden en el oficio cómo mejorar la calidad, lo que fortalece todavía más la lealtad de valor al cliente y genera superior productividad. La compañía puede entonces aplicar ese superávit de productividad a financiar una mejor remuneración y mejorar las herramientas de trabajo, así como dedicarle mayores recursos a los temas de capacitación, lo cual refuerza más la productividad del empleado, su capacidad y sobre todo su lealtad.

La espiral de productividad unida al aumento de eficiencia que proviene de conservar a los clientes leales genera una ventaja de costos que a los competidores les es muy difícil igualar. Una ventaja de costos sostenida, unida a crecimiento continuo del número de clientes leales, genera utilidades que son muy atractivas para los inversionistas, lo cual le facilita a la firma atraer y conservar a los mejores inversionistas.

Los inversionistas leales se comportan como socios. Estabilizan el sistema, rebajan el costo de capital y aseguran que se vuelva a intervenir en el negocio con el capital necesario para financiar inversiones que aumenten el potencial de creación de valor de la compañía.

Las utilidades no son todo en este nuevo modelo pero, sin embargo, son críticamente importantes, no sólo en si mismas sino porque le permiten a la compañía mejorar la creación de valor y porque le dan a sus empleados, a sus clientes y a sus inversionistas un incentivo para seguir siendo leales. De todas maneras, la fuente de todo flujo de fondos, incluidas las utilidades, es la espiral de aumento de valor que se deriva de la creación de un valor superior para el cliente.

LAS CORPORACIONES VIRTUALES

El nuevo modelo que acabamos de describir tiene un aspecto que puede parecer una excesiva simplificación. Se concentra en los empleados, en los clientes y en los inversionistas, pero no tiene en cuenta a los que subrogan cualquier otro tipo de servicio, que obviamente tienen como interés el negocio. Este tipo de prestadores de servicios parecen especialmente importantes ahora que tantas empresas están contratando por fuera gran parte de su trabajo. Cosa que por supuesto antes no sucedía. Por otro lado, la revolución informática ha hecho posible que más empleados (y empleados del que subroga el servicio) trabajen en lugares distantes y sólo se comuniquen entre sí y con la compañía por medio de la computadora. Estas dos tendencias han persuadido a muchos de que vamos hacia un futuro de corporaciones virtuales: compañías formadas principalmente por muy pocos empleados, ya que son los subcontratistas los que están asumiendo el rol de patrón.

Tenemos que aprender a vivir dentro de estos modelos, ya que se están volviendo prácticas mucho muy generalizadas. Aunque golpeen fuertemente a los principios de lealtad. Por ejemplo, recuerdo muy bien cuando trabajé para una de estas empresas conocidas como *Call Center*, en donde el empleado prestaba físicamente sus servicios ahí, para representar los intereses de un tercero, siendo que estaba contratado por otra empresa diferente a estas dos. La pregunta es ¿a quién de los tres le merece su lealtad este trabajador? Bueno, lo que se quiere decir es que tenemos que aprender a vivir con este tipo de escenarios. Y a distinguir o a particionar nuestra lealtad.

Se considera fuertemente que esta visión del futuro probablemente es muy válida. También se estima que la gestión con base en la lealtad tiene mucho que ver con la evolución de nuestras compañías. Sin embargo, debemos enfocar el asunto examinando primero a los bloques de construcción más fundamentales de la estructura de un negocio.

En cada organización el personal necesitará tener conocimiento mucho más profundo del negocio, de sus clientes, de sus inversionistas y de sus sistemas, que sólo se puede adquirir durante una larga colaboración. De modo análogo, los viejos empleados estarán en la mejor posición para convertirse en empleados virtuales que trabajen en una oficina que muy bien puede llegar a ser su propia casa.

En suma, en el futuro las relaciones de socios a largo plazo serán más importantes que en el pasado. La gestión basándose en lealtad creará fortalecerá y manejará las relaciones —todo tipo de relaciones— que, formando un sistema de negocios, se compartirá con todos los interesados (empleados, clientes, inversionistas, distribuidores, contratistas y, en si, con toda la comunidad), en calidad de socios, el valor que estos mismos han ayudado a crear. Estos son los principios que les permiten a las compañías crear hoy relaciones eficientes y alcanzar las realidades virtuales del mañana.

CAOS, ROZAMIENTO Y CAMBIO

El modelo del negocio basado en lealtad explica muy bien el éxito y el fracaso en el mundo de los negocios. En la mayoría de las industrias que hemos estudiado ya sea a través de casos como los expuestos por Jim Collins o los casos de las empresas en las que he participado, las compañías que tienen las tasas más altas de conservación también obtienen las mejores utilidades. La conservación relativa explica las utilidades mejor que la participación de mercado, las economías de escala, la posición de actos o cualesquiera otras variables que habitualmente se asocian a una ventaja competitiva. Explica igualmente por qué las técnicas tradicionales de administración dan a menudo resultados contrarios a lo que se esperaba.

Considérese cómo responde típicamente una compañía tradicional a una reducción de su ritmo de crecimiento de ingresos. Puede contratar más personal de ventas; puede aumentar las comisiones para estimular ventas más activas; hasta maneja el precio para atraer nuevos clientes; puede agregar nuevos productos. ¿Y cuál es el resultado? En el orden mencionado, la compañía adquiere más personal de ventas sin experiencia (más baja productividad a mayor costo); más clientes insatisfechos (que compran bajo presión y luego se arrepienten); más clientes del tipo menos deseables (los que sólo buscan gangas y compradores que no tienen ningún interés en el producto, ni en el servicio y mucho menos en la compañía) y, finalmente, el aumento progresivo de costos de una línea de productos más compleja.

Cuando de costos se trata, el método convencional es rediseñar el proceso o despedir empleados. Pero cualquiera de estas medidas lo que hace es desmoralizar a la fuerza de trabajo y perjudicar el servicio al cliente, lo cual disminuye la conservación de clientes y hacen que los costos se disparen.

La gran mayoría de las reducciones de costos se lleva a cabo para beneficios de los accionistas únicamente y, por lo general, destruyen valor. Pero las reducciones de costos que se trasladan al cliente en forma de precios más bajos o que se comparten con los empleados para aumentar la motivación sí pueden aumentar el valor.

Si bien las técnicas de gestión a partir de la lealtad pueden parecer intuitivas, representan una manera radicalmente distintas de la tradicional en los negocios. Cuando aprendí más acerca de las fuerzas de lealtad y su interacción, llegué a ver la estrategia del negocio bajo una diferente luz.

Este razonamiento hace llegar a la conclusión de que el objetivo es reunir un grupo bien equilibrado de empleados, clientes e inversionistas y mantenerlos unidos, por lo menos durante el tiempo necesario para que aprendan a crear y consumir valor para su mutuo beneficio. Por simple que esto pueda parecer, representa un cambio en la manera de pensar en los negocios tan fundamental como lo fue para los astrónomos adoptar un sistema solar de Copérnico centrado en el Sol. El valor para los accionistas entra en órbita alrededor de este equilibrio. Los tres se benefician con el aumento de claridad de sus relaciones.

Hay también una mecánica, no menos que la mecánica de la astronomía, en los sistemas de lealtad, así como el razonamiento le roba energía a un sistema, la desertión le roba energía y conocimientos a un sistema de negocios. Sin saberlo, los gerentes han incorporado enormes cantidades de razonamiento en sus negocios tratando de maximizar el valor para los accionistas. Este razonamiento destruye valor para todos los interesados, incluso los mismos accionistas.

La oportunidad de reducir el razonamiento en la mayor parte de los negocios es inmensa. Como se señaló antes, los accionistas ven sus tendencias como especulaciones a corto plazo y les dan una rotación a una tasa de más de 50 por ciento al año. Los empleados cambian de empleo con creciente frecuencia; una rotación anual del 15 al 25 por ciento en común. Y los clientes se van a razón del 10 al 30 por ciento al año. Con tanto razonamiento no puede sorprender que languidezcan la productividad y el desarrollo económico. Los negocios se llevan a cabo entre extraños, la confianza es baja y la energía se disipa con rapidez.

Para hacer que funcione el nuevo modelo, los negocios tendrán que efectuar cambios fundamentales en las prácticas comerciales, desde redefinir la clasificación de los clientes hasta revisar las estrategias de contratar empleados y sin dejar en menos, las nuevas estructuras de la propiedad.

Se necesitarán nuevos sistemas de medición, nuevos sistemas de incentivos. Y se necesitarán también nuevos criterios para asignar valor entre los accionistas, a fin de enfocar y sostener el proceso de creación de valor.

Estos cambios pueden costar mucho dinero, pero hay pruebas evidentes de las enormes ventajas financieras y sistémicas que pueden producir. Por una parte, el nuevo modelo les permite a los interesados en la organización entender los éxitos y los fracasos que los rodean y aprender lecciones prácticas que pueden aumentar el valor para a ellos, lo mismo que para todos los demás. Este no es un juego en el que el resultado tenga que darnos cero. Por otra parte, los jugadores pueden llegarse a conocer realmente los unos a los otros y sobre el caos, la especulación y la inseguridad llegar a encontrar los nuevos planos en los que queremos y debemos encontrarnos, por una sencilla razón, por ser los seres más grandiosos de la creación nos lo merecemos.

BIBLIOGRAFÍA

Margulies Newton, Anthony P. Raia, 10ª impresión, *Desarrollo Organizacional valores, proceso y tecnología*, Diana Técnico, 1988.

Hellriegel, Slocum, Woodman, octava edición, *Comportamiento Organizacional*, Thomson Editores, 1988.

Soto Eduardo, *Comportamiento Organizacional, impacto de las emociones*, Thomson Learning, 2001.

Guizar Rafael, *Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones*. McGraw Hill, 1999.

James R. Evans, William Lindsay, cuarta edición, *Administración y control de la calidad*, Thomson Editores, 1999.

Chris Brewster, Elaine Farndale, Dr. Jos Van Emmeren, *Competencias y estándares profesionales para la Dirección de Personal / Recursos Humanos, Estudio presentado en el VII Congreso Mundial de la WFPMA, celebrado en París en Junio del 2000*.

Maria Isabel, Arcelus de Diego, *Estudio acerca de los valores humanos practicados en el trabajo por personas con puestos en alta dirección, que asisten a cursos impartidos por el IPADE en la Cd. De México, Monterrey, Guadalajara y Torreón*. Tesis de Maestría, Programa de posgrado en Ciencias de la Administración, Facultad de Contaduría y Administración, 2003.

William R. Tracey, Ed. D., segunda edición, *The Human Resources Glossary, the Complete Desk Reference for HR Executives, Managers, and practitioners*, 1988.

Idalberto Chiavenato, quinta edición, *Administración de Recursos Humanos*, McGraw Hill, 1999.

William B. Werther, Jr., Keith Davis, quinta edición, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, McGraw Hill, 2000.

Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue, cuarta edición, *Gestión de Recursos Humanos*, McGraw Hill, 1997.

Hiebeler Robert, Thomas B. Kelly y Charles Kettelman, *Las mejores prácticas, Arthur Andersen identifica soluciones enfocadas en el cliente para disparar los resultados de la empresa*, Norma Editores, 1998.

Dave Ulrich, *Evaluación de resultados*, Granica, 2000.

Marcus Buckingham & Curt Coffman, *First break all the rules, what the world's greatest managers do differently*, Simon & Schuster, 1999.

Marcus Buckingham, Donald O. Clifton, *Ahora descubra sus fortalezas*, Grupo Editorial Norma, 2001.

Jim Collins, *Empresas que sobresalen, porque unas si pueden mejorar la rentabilidad y otras no*, Grupo Editorial Norma, 2002.

Dave Ulrich, Michael R. Losey, Gerry Lake, *HR tomorrow's management*, Wiley, 1997.

James C. Collins, Jerry I. Porras, *Empresas que perduran*, Grupo Editorial Norma, 1995.