

UNIVERSIDAD DE LAUSANA

Escuela de Altos Estudios Comerciales

Administración de Recursos Humanos

Profesor Stéphan Haefliger

Nota Critica:

Dogbert: Métodos ultra secretos para dirigir una empresa.

Fribourg, Suiza a 30 de abril de 2005

Alberto S. Rascón Ponce de León

Contenido

Introducción:	3
Advertencia:.....	5
Motivación:	6
Descripción de la obra:	8
Prefacio.....	8
Actuar como un <i>Manager</i>	9
Motivar a los empleados	10
Comunicación.....	14
Estrategias para el éxito	15
Remuneración.....	16
Deshacerse de los empleados.....	16
Como ser un <i>Manager</i> contento	17
Conclusiones	18
Conclusión	20
Bibliografía	21

Introducción:

La sacralización del individuo después de 1968 y el triunfo del liberalismo en 1991, finalmente están generando las llamadas contradicciones inherentes del capitalismo. En el seno de las organizaciones los miembros luchan entre sí con el único objetivo de maximizar su propio beneficio.

El mercado laboral es más complicado que el mercado de bienes y servicios, dado que existen fuertes restricciones a la salida, el costo en consumo de no tener un trabajo es sumamente alto, incluso en los países con sistemas sólidos de seguridad social.

Los oferentes de mano de obra, saben perfectamente esto. Por lo tanto, tienen la percepción de estar constantemente subpagados. Esto los incentiva a minimizar el esfuerzo. Por otro lado las empresas, demandantes de mano de obra, tienen la percepción de pagar por arriba de lo que deberían de pagar, puesto que saben que los oferentes de mano de obra tienen beneficios netos por no esforzarse.

Esta mecánica es sumamente dañina para las organizaciones dado que los agentes no cuentan con toda la información necesaria para evaluar el impacto de sus acciones. Las horas improductivas de un empleado X son valuadas diferentemente por la empresa y por el empleado X. El mercado ofrece la solución mas “eficiente”, es decir, el salario, sin embargo, en este caso el problema no es de mercado, sino de percepción de la realidad.

Cuando los consumidores salen del mercado, en promedio, tienen la impresión de haber pagado por arriba de lo “justo”, mientras que los vendedores tienen la impresión de haber vendido por debajo de lo “justo”.

Las organizaciones deben de generar la impresión entre sus empleados de que el salario que reciben es el justo para minimizar la cantidad de horas perdidas y alcanzar los objetivos de la organización en el largo plazo.

Dogbert's Top Secret Management Handbook es un manual para actuar, exactamente al contrario del razonamiento anterior. Desafortunadamente, la popularización de algunos incentivos perversos han hecho que el comportamiento promedio de los ejecutivos de las empresas vayan de la mano con las indicaciones del manual, la realidad supera a la ficción, bienvenidos a la Hiperrealidad:

“La lógica es inútil”¹

¹ ADAMS, Scott. “Dogbert's top secret management handbook” Macmillan Publishers Ltd, 1997. páginas no numeradas

Advertencia:

Se debe de señalar que, pese a quien le pese, el libro es solamente un *comic* ó dibujo animado dirigido a lectores poco habituados a la reflexión profunda. Dogbert puede causar sorpresa y asombro a muchas personas, como Harry Potter es una revelación para muchos lectores, principalmente entre especialistas técnicos sin una visión autocrítica y sin los conocimientos necesarios para establecerla, es decir, sin una formación integral. Desafortunadamente, la necesidad de especialización en las diferentes áreas del conocimiento humano ha promovido la incompatibilidad de las diferentes esferas del conocimiento. Típicamente, las áreas técnicas no consideran a las disciplinas sociales como una fuente de conocimiento válido.

De la misma forma en que no podemos comparar una gran novela como “Cien años de soledad” con un simple Best-Seller como el Código Da Vinci o a un Escritor como Thoman Mann con J.K. Rowling, no se debe caer en la trampa de ubicar Dogbert como un libro de administración. Hacerlo es caer en el juego de la no complementariedad entre las disciplinas, que genera un estado de conciencia y reflexión poco profundo.

Motivación:

Cuando leí la bibliografía del curso, me pareció sumamente interesante encontrar un libro tan ajeno a cultura francófona, traducido a la lengua de Moliere. El ejercicio que me propuse hacer, en un principio, era hacer una mirada retrospectiva de la forma de hacer negocios y humor entre las dos culturas. Basados en Dogbert, este ejercicio es imposible dado que, a mi modo de ver, el libro en francés simplemente no funciona.

Dilbert y Dogbert no pueden ocurrir mas que en Norte América. Primero que nada porque la relación espacial es totalmente diferente en Norte América y Europa, los individuos en los dos continentes sostienen una relación muy diferente con las distancias y por ende, con el tiempo y con la sociedad. Más aún, la relación con la realidad es totalmente diferente en una y otra región. Norte América esta obsesionada con superar a la realidad. Los árboles de navidad artificiales se ven mejor que cualquier árbol natural. Efectivamente los signos de la cultura y los medios crean la realidad que percibimos².

La historieta de Dilbert fue creada con el objetivo de captar un mercado sumamente atractivo, el de los informáticos, en la época del desarrollo de la economía de la información o “nueva economía”³.

Europa se ha mantenido, constantemente rezagada, en materia de tecnología frente a EE.UU. por lo cual muchas de las anécdotas que el libro ofrece resultan forzadas. El libro esta plagado de referencias precisas a la sociedad de consumo norteamericana. Los caracteres se identifican con otros personajes de historietas y de la televisión que son totalmente desconocidos en Europa.

Más aún, al paso de los años, las diferencias técnicas entre directivos y empleados, pilar del libro, se han diluido. Sin duda, la nueva economía introdujo en las empresas nuevos paradigmas de competencia y crecimiento, que no estuvieron acompañados por una verdadero

² Baudrillard Jean. “Simulacra and Simulations” en, Selected Writings, ed. Mark Poster (Stanford; Stanford University Press, 1988), pp.166-184

³ Termino acuñado por el presidente de la Reserva Federal de los EE. UU.

cambio en la forma de dirigir las empresas. Es decir, que la tecnología se desarrollaba más rápido que los modelos de gestión para organizar una fuerza laboral sumamente especializada, involucrada en el proceso de cambio tecnológico.

Afortunadamente, en otras latitudes, el cambio tecnológico se produjo al mismo tiempo que se desarrollaban las técnicas de gestión de los recursos humanos *Ad-hoc* a esta nueva economía.

No obstante, a mi modo de ver, vale la pena detenerse a leer *Dogbert's Top Secret Managment Handbook* dado algunos de los conceptos de base del libro sobrepasan el ámbito espacial y que una lectura atenta podría mejorar muchas de las iniciativas y estrategias de las empresas. Además, el libro es gracioso.

Descripción de la obra:

La obra esta compuesta por un prefacio, 8 capítulos y 2 anexos.

Desde el prefacio, el autor nos advierte del tono irónico y satírico que desea utilizar y sobre la relación que pretende construir con el lector. A este, sin ningún empacho, lo declara como un pequeño *wanker*⁴ y explícitamente se mofa de él. No obstante, el autor, advierte sobre las diferentes conductas que un *Manager*⁵ puede tener, a saber:

- 1) Pensar, experimentar y formarse de manera continua; ó
- 2) hacer lo mismo que “todos” los demás, seguir ciegamente sus consejos (del autor).

Si se desea hacer justicia al libro, toda reflexión debe estar referida a la advertencia, anterior. Para ser más preciso, es necesario establecer una relación objetiva entre la intención de libro, su construcción desigual y la materia prima sobre la cual esta desarrollado.

La intención del libro, como en todo cartón o dibujo animado, es hacer reír al lector. Para bien o para mal, los recursos de la comedia son limitados: exagerar, satirizar e ironizar la realidad. En Dogbert, encontramos estos recursos en repetidas ocasiones. En ese sentido, el cartón es un vehículo apropiado dado que adiciona una dimensión visual a la representación escrita del lenguaje común, sumamente pobre en contenido y en reflexión. En general, el libro acomete su objetivo.

La obra esta concebida como un manual para el *Manager*. Sin embargo sufre de lagunas graves y de una construcción desigual. Los primeros dos capítulos: “Actuar como un *Manager*” y “Motivar a los Empleados” están muy bien desarrollados. Sin embargo, a partir del tercer capítulo el libro decae en fuerza y en consistencia.

⁴ Jerga: Persona sin importancia. Persona que se masturba.

⁵ La traducción literal de *Manager* en Español es Administrador o Directivo, sin embargo utilizaremos la palabra en Ingles, para poder ubicar esta nota critica en un contexto anglosajón.

La materia prima del libro son las innumerables anécdotas de la vida de oficina. Dilbert⁶ es una versión más refinada y más actual, *ad-hoc* a la era Internet, de los “Supersónicos”⁷ de Hanna-Barbera, con algunos matices. En 1965, un empleado de oficina debía⁸ tener una casa, una esposa, dos hijos, una sirvienta, un perro y un trabajo a 105%; en 1995 un perro y un trabajo a 150%. El libro recorre y externaliza los sentimientos que han generado diferentes políticas de la administración de recursos humanos, entre los empleados comunes.

Quizás el éxito de la historieta Dilbert, y por ende de los libros de la misma, es que es una visión de abajo hacia arriba (*Bottom-up*). Muestra el divorcio entre la dirección y sus empleados. La singularidad del libro Dogbert es que esta “dictado” por un consultor. El consultor tiene la autoridad necesaria para hablar directamente y sin rodeos, al cuerpo directivo. Esta combinación de visión *Bottom-up* y de un consultor cínico resulta explosiva y atractiva, especialmente porque el libro esta dirigido a lectores poco habituados a la reflexión profunda, principalmente especialistas técnicos sin una formación humanista y sin una visión autocrítica, a la par de Dilbert y sus compañeros de oficina.

El primer capítulo se intitula “Actuar como un *Manager*”. Esta dividido en 15 temas:

1. Los dos caminos de la Administración
2. El lenguaje del *Manager*
3. Visión de Zombi del *Manager*
4. Vistiéndose como *Manager*
5. Personalidad del *Manager*
6. Tomando el tiempo
7. Tecnología para *Managers*
8. Creando la agenda
9. Llegar tarde a las juntas
10. Retiros para Ejecutivos
11. Administración de la Física
12. Tomando decisiones
13. Confianza
14. Liderazgo

⁶ El principal carácter de Scott Adams es Dilbert. Dilbert es un ingeniero. Tiene como treinta años y trabaja en una empresa de High-tech en el norte del estado de California (EE.UU.). Vive con su perro, Dogbert, que tiene un sorprendente parecido con Dilbert (lentes y habla incluidos). Dilbert es sumamente inteligente y con un buen corazón, que lo hace particularmente inadaptado para la vida en este planeta. Dogbert es, también, inteligente pero cínico. A diferencia de su “Amo”, Dogbert tiene una visión tan simple y tan justa de la comportamiento humano que su percepción le parece ridícula a Dilbert. (traducción libre) http://www.unitedmedia.com/comics/dilbert/news_and_history/html/the_dawn_of_dilbert.html

⁷ *Jetsons!* Creado por Hanna-Barbera en los años sesenta.

⁸ *The American Way of Life*

15. Identificando *Managers* potenciales

La primera frase del capítulo es contundente:

“En el mundo ideal, su trabajo como *Manager* incluiría establecer objetivos y adquirir los recursos para alcanzarlos.”⁹

La idea fundamental del capítulo es describir el lenguaje y las iniciativas más populares en la administración contemporánea.

Las preguntas importantes que el capítulo genera son:

- ¿Por qué todas las iniciativas parecen una distracción a verdaderos objetivos de la empresa?
- ¿Por qué es necesario un lenguaje diferente para dirigir?
- ¿Por qué parece que el directivo no tiene tiempo para sus empleados?
- ¿Por qué la lógica parece absente en todas las decisiones de la empresa?
- ¿Por qué parece que las promociones son un juego de selección adversa?

El segundo capítulo, quizás el mejor escrito y estructurado se llama: Motivar a los empleados.

Esta dividido en 26 títulos:

1. Satisfacción del empleado
2. Necesidad de jerarquía
3. Equipo de Motivación
4. Cumplidos superficiales
5. Pretender que nos importa
6. Reconocimientos sin valor
7. Interacción forzosa con personas poco agradables
8. Trabajo interesante
9. Retos
10. Certificados de Apreciación
11. Promesas falsas de promoción
12. Oportunidad de conocer un Alto ejecutivo
13. Premios en efectivo por cosas sin importancia
14. Malos incentivos
15. Objetivos

⁹ Opcit.

16. Evaluaciones de personal
17. Aumentar la productividad
18. Crear Equipos
19. Remover obstáculos
20. Plan para deshacerse de los empleados
21. Establecer prioridades
22. Micromangement
23. Crear un sentido falso de urgencia
24. Día casual
25. Competencia
26. Control de Rumores

A diferencia del primer capítulo donde el autor genera una serie de cuestionamientos, el segundo capítulo, señala los errores más frecuentes en la instrumentación en las políticas de motivación desde el punto de vista de los empleados.

Este capítulo es sumamente rico puesto que representa la visión cínica de algunos empleados en las organizaciones. Gracias a ejercicios como este, nos damos cuenta que la percepción que tienen los empleados sobre las políticas es tanto, o más, importante que la política misma.

Vale la pena detenerse a examinar ciertos ejemplos, dado que son relevantes desde la óptica de la gestión de recursos humanos:

Las encuestas de satisfacción:

Las empresas que se dedican a hacer encuestas de satisfacción, o software para hacerlas, utilizan los siguientes argumentos para justificarlas, o justificar los honorarios:

- Una alta satisfacción de los empleados resulta en una alta satisfacción en los clientes.
- Conducir regularmente encuestas de satisfacción beneficia tanto la empresa como al empleado. Dado que el costo de remplazar personal aumenta y la retención es sumamente importante.

Objetivamente hay un problema con este tipo de metodología: las curvas de utilidad de cada empleado son diferentes y por ende las respuestas de la muestra no van a ser estadísticamente significativas, a menos de que, el problema que muestran es tan evidente que la encuesta es irrelevante.

Subjetivamente, los problemas son más graves:

- Los cuestionarios son tan complicados que los empleados requieren de un doctorado en letras para mandar a la dirección el mensaje que se desean hacer pasar.
- Los empleados no son estúpidos, utilizan una estrategia al responder.

El problema es que, si el cuestionario es tan complicado, la mejor estrategia es no leerlo detenidamente para minimizar el esfuerzo -De todas maneras nada va a cambiar-

Reconocimientos:

Es una verdad absoluta, que la dirección no tiene idea a quien agradecer por haber alcanzado un objetivo. Los empleados perciben la cadena de reconocimientos de la siguiente forma:

Accionistas: Ganancias en Capital

Altos ejecutivos: Opciones sobre la acción de la empresa

Mandos medios: Bonos especiales

Otros empleados: Diseños de Power Point con su nombre impreso.

Esta dinámica puede ser sumamente nociva para la organización. El valor del reconocimiento no esta basado, propiamente en los objetivos alcanzados sino en la flexibilidad de recursos.

Los accionistas venden fácilmente sus acciones en el mercado de valores.

Existe una alta demanda por ejecutivos altamente calificados.

Los ejecutivos cuando se desplazan de compañía atraen sus recursos más “valiosos”.

La empresa despide cuando quiere y como quiere a los demás.

Reconocimientos en efectivo:

Una de las peores experiencias que he tenido, como ejecutivo de una empresa, fue organizar el comité de reconocimientos del área donde colaboraba.

El comité de reconocimientos ofrecía un premio en “efectivo” equivalente a mil francos suizos (al tipo de cambio de la época) al mes. El área contaba con unas 40 personas, de las cuales 33 tenían estudios universitarios de alto nivel. La estructura salarial era relativamente sencilla:

Director (1):	X
Subdirector (3):	X/2
Gerente (8):	X/4
Jefe de Departamento (12):	X/8
Asistente / Secretaria (14):	X/16

El premio era suficientemente grande para atraer a todo el personal (excepto Director y subdirectores). El comité estaba integrado por 3 personas de las tres diferentes áreas con voz y voto.

El problema fundamental del sistema se derivó cuando una de las áreas se propuso instrumentalizar una rotación de reconocimientos. Los incentivos se pervirtieron a tal punto que el personal del área en mención descontaba como dado el reconocimiento, es decir no se esforzaba para obtenerlo. El comité perdió todo crédito y la dirección optó por suprimir el reconocimiento.

Objetivos:

En mi opinión la administración por objetivos y la relación cliente-proveedor son dos de las mejores técnicas de gestión.

Sin embargo una instrumentación pobre de estas metodologías tiene como resultado la inoperabilidad de la empresa.

Los objetivos deben ser medibles para lograr una buena evaluación. Los objetivos medibles tienden a perder generalidad y por lo tanto flexibilidad. Ejemplo:

Los objetivos del área regulatoria para 1999 de la empresa A de telefonía en México se cerraron y firmaron definitivamente en Febrero de 1999. Cada una de las áreas había llegado a un acuerdo con sus clientes internos y externos para fijar dichos objetivos y acordarlos con la dirección general. El presupuesto del Gobierno Federal de México para 2000 se negoció entre Noviembre y Diciembre de 1999, ante una fuerte baja en el precio del petróleo el presupuesto estaba corto en varios miles de millones de dólares. La secretaría de Hacienda, encargada de los impuestos en México, propuso un impuesto de 20% al consumo telefónico. El costo neto del impuesto, sin contar la caída en la demanda por el aumento implícito de las tarifas, sería de unos 100 millones de dólares para la empresa A. El área regulatoria, encargada de las relaciones con el gobierno, debía impedir que el Congreso de la Unión aceptara dicho impuesto. Después de mucho trabajo y de sacrificar otros objetivos, se logró impedir la puesta en marcha del impuesto telefónico, uno de los mayores logros del área regulatoria. Sin embargo, era una actividad no contemplada en los objetivos.

Al momento de cerrar el año, solamente se habían cumplido 80% de los objetivos fijados en Febrero de 1999. El valor esperado del otro 20% de los objetivos no cumplidos era menor a 2 millones de dólares y el bono del área era efectivo después de la barrera de 90% de objetivos alcanzados. El Consejo de Administración negó el bono al área regulatoria, los objetivos trazados no se alcanzaron.

Este ejemplo muestra que los sistemas más efectivos pueden ser desvirtuados y que las condiciones y las necesidades de la empresa pueden cambiar. Si se utiliza una administración por objetivos se tiene que tomar en cuenta la incertidumbre del mercado y las perversiones que pueden generar en el comportamiento del personal.

A partir de este punto, en mi opinión, el libro de Dogbert pierde fuerza. El tercer capítulo, Comunicación, esta dividido en 6 temas (repartidos en 7 páginas).

1. Instrucciones verbales
2. Periódico Interno
3. Juntas
4. Hacer Presentaciones
5. Telepatía

6. Sus empleados tienen trabajos fáciles

La parte rescatable del capítulo, en materia de recursos humanos, es la feroz crítica a los periódicos internos. A mi modo de ver, lo que podría ser un vehículo de interacción entre los miembros de la organización, se ha convertido en un fuerte gasto de recursos. El principal problema de un periódico interno es que hacerlo bien es muy caro. Se desconcentran recursos hacia actividades no productivas con curvas de aprendizaje sumamente lentas. No es posible pretender que, de la noche a la mañana, la encargada de accidentes de una empresa dedicada a la renta de automóviles se convierta en una gran articulista. De la misma forma no es tolerable para los empleados recibir un periódico interno puntualmente, cuando cartas escritas y correos electrónicos no son respondidos en tiempo o en forma.

A partir de este capítulo uno de los grandes defectos del libro se hace más evidente. La crítica irónica se convierte en una batalla entre las áreas puramente operativas y las áreas no operativas. Hay una fuerte creencia, entre las áreas operativas, típicamente plagadas de ingenieros como Dilbert, de que solamente su trabajo es productivo. Para individuos de este tipo, conceptos como la competencia colectiva de las organizaciones o la inteligencia emocional son totalmente incomprensibles.

El capítulo 4, “Estrategias para el éxito”, está dividido en 8 temas:

1. Robarse las ideas de los empleados
2. Hacia la cima
3. Formación
4. Empowerment¹⁰
5. Diversidad
6. Contratar Consultores
7. Reorganizar
8. Jugar el juego de la empresa
9. Consolidar

Este capítulo es aún menos rico en crítica, el autor parece perder el hilo conductor del libro y mezcla conceptos de estrategia empresarial con algunos temas relevantes de gestión de recursos humanos.

¹⁰ Una traducción literal de Empowerment sería responsabilizar, pero el término en inglés tiene una connotación más amplia, que se puede traducir en español como responsabilizar/delgar para activar.

Cabe resaltar, la ausencia de una verdadera crítica, aunque sea anecdótica de los programas de formación de las empresas. Si bien la lista de temas resulta sumamente atractiva, el contenido del texto no es relevante, en materia de recursos humanos. Sin embargo, es necesario señalar, otra vez la aparente incompreensión entre la dirección de la organización y sus empleados con respecto a las iniciativas que emprenden las empresas.

Las empresas han hecho creer a sus empleados, que todas sus actividades están, únicamente, encaminadas a la reducción de personal. Lo cual hace que la mayoría de los empleados suban la guardia en todo momento, reduciendo la productividad de toda la organización.

Uno de los grandes fracasos del libro es el capítulo 5 “Remuneración”. A mi modo de ver, en el ámbito anecdótico, este es uno de los temas más ricos dado que las empresas utilizan una gran cantidad de recursos en no aumentar la masa salarial.

El autor en 4 páginas de texto, incluidas 3 tiras cómicas, ataca este espacio fundamental de la relación entre las empresas y sus empleados, en 3 temas:

1. Programas de compensación
2. Establecer los bonos a los subordinados
3. El por qué usted gana tanto

Se debe de recordar que en la modernidad, la relación obrero-patronal, es puramente comercial. El contrato, la prestación y la contraprestación son las en todo momento los ejes que guían esta relación.

El capítulo 6 “Deshacerse de los empleados” esta ampliamente ligado al anterior. Primeramente por su tamaño, ocho párrafos y en segundo lugar por la falta de anécdotas relevantes. Tal vez, por respecto, el autor no se preocupó por satirizar uno de los eventos más traumáticos en la vida profesional y privada, perder el empleo.

El capítulo esta dividido en 3 temas:

1. *Downsizing*¹¹
2. Motivar al personal a salir de la empresa

¹¹ La palabra Downsizing no tiene una Buena traducción en español, Reducción de Personal es generalmente aceptado como una buena traducción.

3. Rotación de Personal

El capítulo 7, “Como ser un *Manager* contento” recupera el ambiente anecdótico de los dos primeros. Mucho más rico y en consecuencia mucho más cínico. Refleja la relación entre los empleados y sus patrones.

El capítulo cuenta con 10 temas:

1. El dinero no compra la felicidad
2. Estrategias estúpidas
3. La trampa de la moral
4. Como tratar a los malos empleados
5. Secretarias
6. Delegación
7. Evaluación uno a uno
8. Generando estrategias
9. Recursos Humanos
10. Identificación lambiscones

Con referencia a los temas de recursos humanos, en mi opinión, es importante detenerse en tres temas:

Secretarias:

La falta de estructura congruente en las organizaciones modernas, trae a la par un divorcio, al menos aparente, entre los directivos (*Managers*) y los empleados. Por un lado el *Manager* desea maximizar el tiempo útil, mientras que el empleado necesita, en muchos casos, la aprobación de sus superiores para continuar con su trabajo, es decir pasar tiempo con su jefe. Esta situación es tan delicada que las organizaciones tienen personal asignado a estos trabajos, es decir las secretarias. Como es una labor relativamente sencilla, esta posición esta ocupada por los elementos menos preparados, en términos de estudios profesionales, de la organización.

El problema es que tanto el *Manager* como sus empleados consideran que no es justo dedicar un recurso laboral a esa tarea únicamente, por lo que le añaden todo tipo de tareas, hasta que convierten al recurso en el “cuello de botella” de la organización.

De la misma forma, se considera a la secretaria como el recurso menos valioso de la organización, por lo que es el de mayor rotación y el primero que se suprime, cuando es necesario “reducir” costos.

Evaluación uno a uno:

Cuando la empresa no tiene un sistema de remuneración y reconocimientos justo, todos los sistemas de evaluación tienen una productividad negativa.

Los empleados y los dirigentes utilizan muchos recursos en preparar sus evaluaciones, cuando los montos fijados para el aumento de salario o los bonos están determinados con antelación.

El empleado percibe este comportamiento como el máximo ejemplo del cinismo de la empresa. Todos los esfuerzos de la organización, para establecer la transparencia y la comunicación, son destruidos al momento de que la información sobre el aumento salarial pasa de una persona a otra.

Área de Recursos Humanos:

Desafortunadamente mi experiencia particular con el área de recursos humanos (DHR) es muy similar a la que propone el libro.

Los empleados y los directivos de las empresas se refieren a esta área como un mal necesario. En general, sus ocupaciones básicas son el manejo de la nómina, el pago de la seguridad social y organizar la fiesta de fin de año.

Las áreas prefieren mantener fuera a la DRH para evitar que los conflictos internos sean mal encaminados. En mi experiencia las empresas subutilizan la DRH puesto que el retorno a la inversión en los proyectos de Recursos Humanos no es tangible en el corto plazo.

El libro termina con un capítulo de conclusiones y con dos anexos. En lo que se refiere a los anexos no vale la pena detenerse a revisarlos, ni siquiera a leerlos.

Por el contrario la conclusión me parece sumamente importante puesto que incluye uno de los puntos básicos de la administración:

“Para ser *Manager* usted necesitara el uso del sentido común”¹²

¹² Opcit.

Conclusión

El libro Dogbert's Top Management Handbook es una buena recopilación de muchas anécdotas de la vida laboral en los años noventa en los Estados Unidos. Fundamentalmente describe la percepción que tienen los empleados sobre las actividades de sus jefes y de las iniciativas que las organizaciones emprenden para alcanzar los objetivos.

La lectura del libro es recomendable a los *Managers* que desean comprender las percepciones de sus empleados y a todos aquellos que tengan dificultad para leer un libro sin “monitos”.

Bibliografía

ADAMS, Scott. “Dogbert’s top secret management handbook” Macmillan Publishers Ltd, 1997.

ADAMS, Scott. “Méthodes ultra secrètes pour diriger une entreprise” Éditions Générales First, 1997. Paris. tr. Máxime Chavanne.

BAUDRILLARD Jean. “Simulacra and Simulations” en, Selected Writings, ed. Mark Poster (Stanford; Stanford University Press, 1988), pp.166-184

http://www.unitedmedia.com/comics/dilbert/news_and_history/html/the_dawn_of_dilbert.htm

1