

LA IMPORTANCIA DEL CUERPO EN EL ÁMBITO CORPORATIVO: LOS BIOTIPOS EMPRESARIALES

MARÍA DEL CARMEN PANEA HERNANDO

*Licenciada en Dirección y Administración de Empresas.
Universidad Complutense de Madrid.
Business Analyst*

Extracto:

LA importancia de la imagen en la vida social y laboral de los individuos ha sido objeto de investigación en multitud de ocasiones. Sin embargo, hasta ahora no ha sido considerada la posibilidad de que en el pequeño ecosistema de la empresa existan analogías morfológicas entre los empleados pertenecientes a un mismo departamento, dando lugar al nacimiento de lo que denominaremos «Biotipos Empresariales».

A partir del estudio de un caso concreto, analizamos si la existencia de los biotipos se justifica por el hecho de que en el proceso de selección se buscara en los candidatos un perfil de imagen concreto, o si bien el biotipo se relaciona con otras variables tales como el propio carácter de los individuos o la naturaleza del trabajo que desempeñan.

Palabras clave: biotipo, carácter, imagen, proceso de selección y complejidad.

Sumario

1. Introducción.
2. Organigrama y biotipos asociados. Hipótesis de asociación.
 1. Dirección General.
 2. Dirección Financiera (Jefe de Administración).
 3. Dirección de Recursos Humanos.
 4. Jefe de Escala (Aeropuertos).
 5. Secretaria de Dirección.
 6. Responsable de Ventas España.
 7. Responsable de Marketing.
 8. Responsable de Ventas Directas (*Call Center* y Billetería).
 9. Departamento de Administración.
 10. Analista de Marketing.
 11. Jefe de Ventas Madrid.
 12. Equipo Comercial de Madrid.
 13. Departamento de Marketing.
 14. Equipo de Ventas Directas: *Call Center* y Billetería.
 15. Departamento de Grupos.
3. Flujos interdepartamentales.
4. Conclusiones.

NOTA: La redacción de este trabajo se realizó durante el mes de abril del año 2005 y las referencias temporales mencionadas a lo largo del escrito están condicionadas por esta circunstancia ya que «el momento actual» que menciona el autor en el texto, es en realidad «abril de 2005».

El estudio realizado se basa en datos e informaciones relativas a la Compañía «X» en el período comprendido entre el mes de septiembre del año 2000 y el segundo trimestre del presente año 2005, durante el cual han desaparecido algunos puestos de trabajo y un departamento completo debido a la crisis financiera que la Compañía «X» viene atravesando desde hace algunos meses, motivada fundamentalmente por la aparición en su mismo sector de un gran número de compañías competidoras con políticas de precios muy agresivas.

Todas las descripciones que aquí se plantean son de carácter absolutamente confidencial y las conclusiones que se manifiestan son de naturaleza objetiva. Por ello, y con el fin de preservar esta neutralidad, el autor ha optado por excluir del estudio el departamento al que pertenece.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad es relativamente fácil encontrar estudios acerca de la influencia de la imagen personal en la vida profesional de los individuos ¹. Dichos estudios demuestran que, aunque poseer una «buena imagen» no lo es todo a la hora de conseguir un trabajo o un ascenso, sí que puede ayudar bastante. Sin embargo, ¿qué entendemos hoy por «buena imagen personal»? ¿Podríamos afirmar que existen unos estándares comunes asociados a este significado? Parece ser que, en efecto, así es. Diversos estudios demuestran que existe unanimidad a la hora de juzgar qué es y qué no es atractivo físicamente dentro de un mismo grupo cultural o étnico ², por lo que la clásica sentencia «La belleza está en los ojos de quien mira» no sería aplicable en estos casos.

Otra pregunta que cabría plantearse es si existe alguna relación entre «buena imagen personal» y «constitución corporal». En mi opinión, esta relación realmente existe. Es más, dependiendo del área en la que nos encontremos, considero que puede ser más o menos intensa, de manera que, en determinados entornos, una buena imagen personal sería aquella que desprendería una persona aseada, con unas medidas de altura y de contornos «armónicas», sin necesidad de que estas fueran las de un/a modelo de pasarela; y sin embargo, en otros ambientes, una buena imagen personal, implicaría muchos más parámetros, tales como una determinada largura de pelo, un peso o una talla determinados, etc.

En las empresas de servicios, el factor imagen cobra especial importancia, sobre todo si consideramos aquellos empleados que trabajan de cara al público. Así, por ejemplo, una compañía aérea a la hora de realizar una selección de auxiliares de vuelo (ahora denominados Técnicos de Cabina de Pasajeros o TCP), establece unos estándares mínimos de altura, por debajo de los cuales una persona nunca podría llegar a formar parte de su plantilla. Air France, tomemos por caso, exige además a sus TCP que posean una silueta armónica, y British Airways, por otro lado, no permite que sus auxiliares superen en más de un 20 por 100 el peso medio correspondiente a su altura ³.

Pues bien, a pesar de que es factible encontrar, como mencionábamos al principio, literatura acerca de la imagen personal y su importancia en el mundo de la empresa, poco se ha escrito, sin embargo, acerca de los biotipos existentes en los diferentes departamentos de una compañía (no necesariamente de servicios), de sus causas y de sus posibles consecuencias. Quizá la razón sea que esos biotipos en realidad no existen, pero... ¿quién sabe? ¿Sería presuntuoso afirmar que los empleados de un departamento de administración muestran entre sí analogías morfológicas, las cuales son a su vez diferentes de las que presentan los empleados de un departamento comercial (o de marketing, o de recursos humanos, etc.)?

¹ Véanse, por ejemplo, VARGAS, G. (1998). *La imagen del éxito*. México, D.F.: McGraw-Hill, y MUNIAIN GÓMEZ, J. (2003). *Como te vendes te contratan*. México, D.F.: McGraw-Hill.

² LANGLOIS, J.H., KALAKANIS, L., RUBENSTEIN, A.J., LARSON, A., HALLAM, M., & SMOOT, M. (2000). Maxims or Myths of Beauty? A Meta-Analytic and Theoretical Review. *Psychological Bulletin*, Vol. 126, N.º 3, 390-423.

³ BUCHANAN, S. (1993). Looks: appearance counts with many managers. *International Herald Tribune*.

Probablemente sí. Sin embargo, no deja de ser curioso que muchos estudiosos de la personalidad⁴ hayan antes establecido relaciones entre esta y el cuerpo de los individuos, planteando la existencia de Tipos Constitucionales, en los que se asocia un determinado temperamento a unas características físicas concretas. Así, en un ejercicio de imaginación, podríamos llegar a pensar que este fenómeno, de algún modo, pudiera estar ligado indirectamente con la afinidad de los individuos hacia determinadas actividades profesionales; de manera que, los biotipos empresariales que mencionábamos al principio, hallarían la razón de su existencia.

Mi experiencia profesional más reciente me conduce a pensar que esto ocurre realmente. Al menos, en la mediana organización en la que he estado trabajando más de cuatro años y medio, llama poderosamente la atención el hecho de que cada departamento tenga asociado un biotipo concreto en términos de complejión corporal o binomio estatura-peso. Podríamos plantearnos si durante el proceso de selección de personal, las características físicas fueron determinantes a la hora de escoger a los candidatos, o si bien se tomó en cuenta, además de la formación específica para cada puesto, una cierta actitud o un «patrón de comportamiento», que a la larga se terminaría inevitablemente manifestando en la estructura corporal de cada trabajador. Creo que, dependiendo del departamento, bien se da una mezcla de ambos factores, o bien cobra relevancia solo alguno de ellos.

Si asumimos que de las dos variables del binomio estatura-peso, la primera de ellas es apenas modificable (llegados a la edad adulta), parece claro que los cambios más fácilmente observables se referirán siempre al peso de los individuos y, por ende, a la apariencia más o menos robusta de los mismos. Además, si nos encontramos en un entorno de reducidas dimensiones, será también sencillo observar el carácter de los sujetos y su evolución en el tiempo.

Pues bien, siendo este hecho tan llamativo –al menos en la que denominaremos Empresa «X»⁵ creo que valdrá la pena analizarlo, intentando establecer cuáles han podido ser las causas de la distribución de personal por departamento, así como de los flujos interdepartamentales que se han ido produciendo a lo largo de los últimos cinco años aproximadamente.

Para efectuar el análisis, hemos procedido a obtener información utilizando fundamentalmente dos métodos: la observación y la conversación. En cuanto al primer método señalado, dos circunstancias han propiciado la utilización del mismo: la naturaleza observadora del autor y la distribución espacial interna de las oficinas donde se encuentra ubicada la «empresa objetivo», que cuenta tan solo con cuatro despachos para las posiciones directivas, encontrándose el resto del personal dispuesto en «espacio abierto» (*open space*), lo que favorece aún más la contemplación del escenario corporativo. El empleo del segundo método, la conversación, ha sido posible gracias a que la delegación principal de la Compañía «X» (base del análisis), situada en Madrid, contaba con un número reducido de personas, las cuales –a excepción de los directivos– almorzaban diariamente en un pequeño salón destinado a tal fin, lo que explica la completa e inmediata accesibilidad a las fuentes primarias de información.

En lo que respecta a los procedimientos empleados en este estudio, conviene tener en cuenta que, de todos los departamentos que componen la Empresa «X» en España, solo analizaremos aque-

⁴ KRETSCHMER (1920), EYSENCK (1942), SHELDON, STEVENES y TUCKER (1970), entre otros.

⁵ La mediana organización objeto de análisis.

llos que queden dentro de nuestro ámbito de observación, por lo que nos centraremos exclusivamente en la delegación de Madrid.

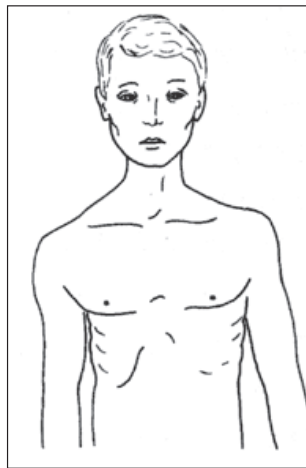
Es importante también tener presente que, para establecer los biotipos medios según las tablas de descripción (que encontraremos más adelante), dada la dificultad de realizar medias estadísticas con datos cualitativos ⁶, trabajaremos en algunos casos con mayorías absolutas, de manera que tomaremos como característica biotípica media aquella que conste en más de la mitad de los individuos del grupo considerado (bastaría con la mitad más uno).

Así, comenzaremos con el análisis descriptivo del hábitat empresarial X, comentando en detalle los puestos directivos y realizando una somera descripción del resto de las posiciones de la organización ⁷ (salvo el caso del departamento de administración, que es especialmente significativo), y propondremos después hipótesis de causalidad.

Pero antes acotaremos el significado de algunos términos que emplearemos a lo largo del estudio:

a) **Complexión:** naturaleza y relación de los sistemas orgánicos de cada individuo. Distinguiremos entre complexión muy delgada, delgada, normal, fuerte o muy fuerte, dependiendo de la relación entre el binomio estatura-grosor de cada sujeto. A continuación mostraremos tres dibujos que representarán de forma aproximada los bustos y torsos de lo que entenderemos por complexión delgada, normal y fuerte.

- **Complexión delgada** (no atlética –podríamos encontrar complexiones delgadas atléticas–):

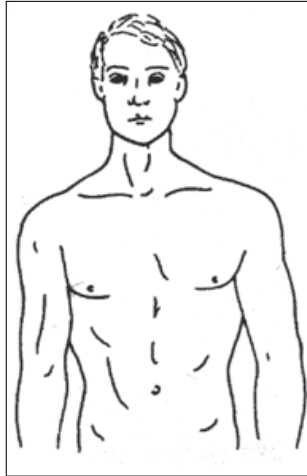


La complexión muy delgada será aquella que supere en delgadez a la figura anterior.

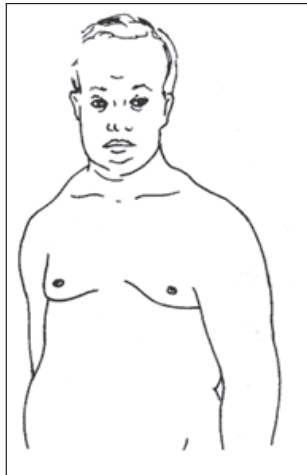
⁶ Esto habría sido posible si hubiéramos valorado cada atributo de acuerdo a una escala numérica, pero este proceso habría complicado el estudio y no habría aportado una ilustración intuitiva del biotipo medio (algo que sí se obtiene utilizando el criterio de «mayoría absoluta»).

⁷ Dado el volumen de personal y la alta rotación en los puestos no directivos, efectuar el análisis detallado de estos últimos se haría demasiado largo y tedioso.

- **Complexión normal** (atlética, en este caso –encontraremos complexiones normales no atléticas–):



- **Complexión fuerte** (nada atlética en este caso –podríamos encontrar complexiones fuertes atléticas–):



La complexión muy fuerte será aquella que supere en grosor a la figura anterior.

b) **Aspecto-Apariencia:** parecer exterior de una persona. Con respecto a estos términos, estableceremos la siguiente clasificación:

- **Armónico-No armónico:** entenderemos que un aspecto es armónico cuando exista una conveniente relación o correspondencia entre los elementos corporales del individuo, independientemente de cuál sea su complexión. Así mismo, vincularemos la cualidad de «jovial» a este término.

- Elegante-No elegante: asociaremos el adjetivo elegante a aquellos sujetos que posean gusto y/o distinción para vestir, además de cierta gracia y airoso o garbo en el manejo de su cuerpo. Por lo tanto, relacionaremos elegancia con la indumentaria y la forma de moverse.
- c) Imagen: percepción y representación mental que una persona tiene de otra, la cual se construye a partir de la relación entre individuos en un momento y espacio determinados. En este sentido, la imagen es ⁸: relativa, ya que cada individuo que nos percibe tiene un bagaje cultural específico (nos ve de acuerdo con su experiencia, idiosincrasia, gustos, afinidades y paradigmas); dinámica, puesto que se construye a través del tiempo a partir de nuestros actos, palabras, actitudes, apariencias e, incluso, omisiones, pudiendo ser creada de acuerdo con nuestros intereses y decisiones; y disímil, dado que presenta diferentes rasgos y características, según el papel que juega cada individuo en la sociedad y la forma en que se desarrolla y es percibido en diferentes contextos sociales. Por lo tanto, nadie tendría una sola imagen, sino que tendríamos diversas dependiendo de nuestra actividad, ya sea como políticos, miembros de una familia, ciudadanos o profesionales.

En el caso que nos ocupa, nos centraremos fundamentalmente en la imagen profesional de los sujetos, si bien la convivencia del autor con el grupo de estudio durante este largo tiempo le permitirá tener acceso también a la imagen no vinculada al ámbito de trabajo de los empleados.

El término imagen, tal y como lo hemos definido, se encuentra íntimamente relacionado con los conceptos aspecto, apariencia y complexión. Por ello, y considerando la relatividad del significado, lo delimitaremos según la siguiente clasificación:

- Buena imagen: aquella asociada al sujeto de complexión indiferente, de aspecto (aparición) armónico y elegante (en mayor o menor proporción), que cuenta con buenos modales y se expresa correctamente.
 - Mala imagen: la asignada a aquel individuo de complexión indiferente, con aspecto poco o nada armónico, poco o nada elegante, que no se expresa del todo correctamente.
- d) Carácter-Personalidad: conjunto de cualidades o circunstancias propias de una persona, que las distingue, por su modo de ser u obrar, de las demás. Así, entenderemos por:
- Carácter fuerte: firme, sin vacilaciones.
 - Carácter autoritario: dominante, imperativo y despótico.
 - Carácter dinámico: notable por su energía y actividad.
 - Carácter inquieto: propenso a promover o efectuar cambios.

⁸ Véase: VALDEZ, A. (2003). «Método Vaza aplicado a la Política: Para construir una imagen pública». *Revista Mexicana de Comunicación*, N.º 84.

e) Posición económica: bienestar económico medido a través de las variables renta y consumo. Obviamente, el autor desconoce la renta exacta que percibe cada individuo, así como la que percibe cada una de sus respectivas parejas (es decir, se ignora cuál es la renta familiar total exacta); sin embargo, conociendo en cada caso las profesiones de ambos miembros y las bandas salariales de la Empresa «X», es fácil llegar a una buena aproximación. Por otro lado, y en relación al consumo, de nuevo se desconocen los datos exactos concernientes a cada sujeto, pero sabiendo cómo es el modo de vida de cada uno (ubicación del lugar de residencia, posesión de más de una vivienda, número de hijos, tipo de colegio al que estos acuden, número y tipo de viajes, y forma de vestir), es factible poder efectuar una clasificación como la que veremos a continuación:

- Posición económica ajustada: aquella de los individuos cuya renta familiar está situada por debajo de 38.000 euros anuales.
- Posición económica media: aquella que tienen los individuos cuya renta familiar se encuentra entre 38.000 y 48.000 euros anuales.
- Posición económica holgada: aquella de los individuos cuya renta familiar está situada entre 49.000 y 70.000 euros anuales.
- Posición económica muy acomodada: aquella en la que se encuentran los individuos cuya renta familiar se sitúa por encima de los 70.000 euros anuales.

Relacionaremos la posición económica con los biotipos empresariales puesto que el acceso a más o menos recursos económicos determina la posibilidad de obtener una mayor o menor formación, y el acceso a más o menos bienes y servicios (ropa, masajes, gimnasios, etc.) y esto, como expondremos más adelante, contribuye a moldear los aspectos de los trabajadores de la Empresa «X».

f) Estatura: medida de longitud de una persona desde los pies a la cabeza. De este modo, según el INE, considerando el panel de hogares de la Unión Europea de 1999, para la banda de edad comprendida entre los 30 y los 64 años, estableceremos:

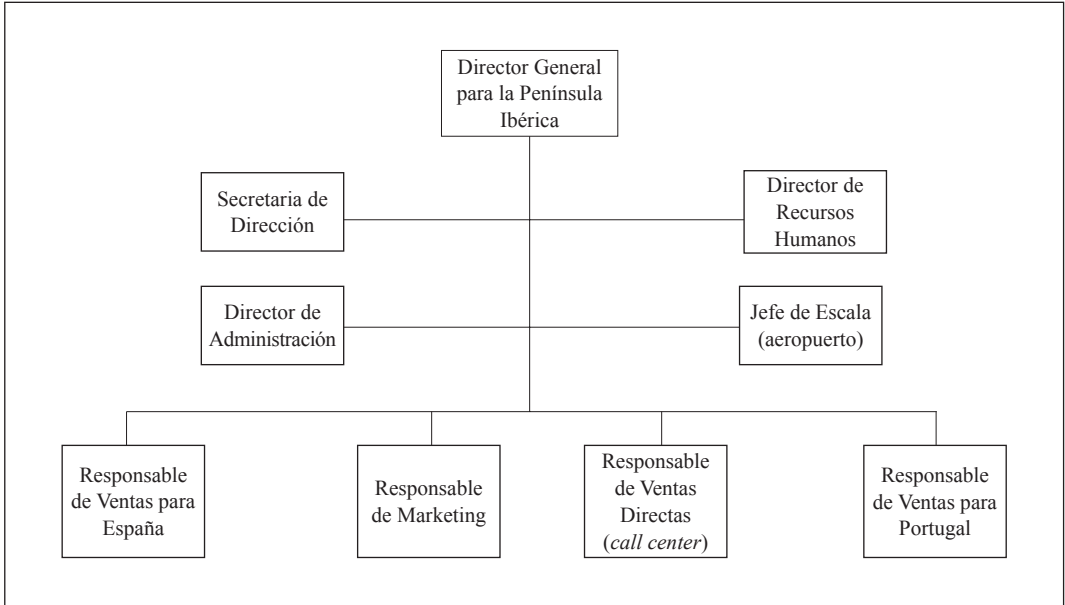
- Baja estatura: varones que miden menos de 166 cm y mujeres que miden menos de 151 cm.
- Estatura normal: varones que miden entre 166 y 175 cm y mujeres que miden entre 151 y 165 cm.
- Alta estatura: varones que miden más de 175 cm y mujeres que miden más de 165 cm.

2. ORGANIGRAMA Y BIOTIPOS ASOCIADOS. HIPÓTESIS DE ASOCIACIÓN

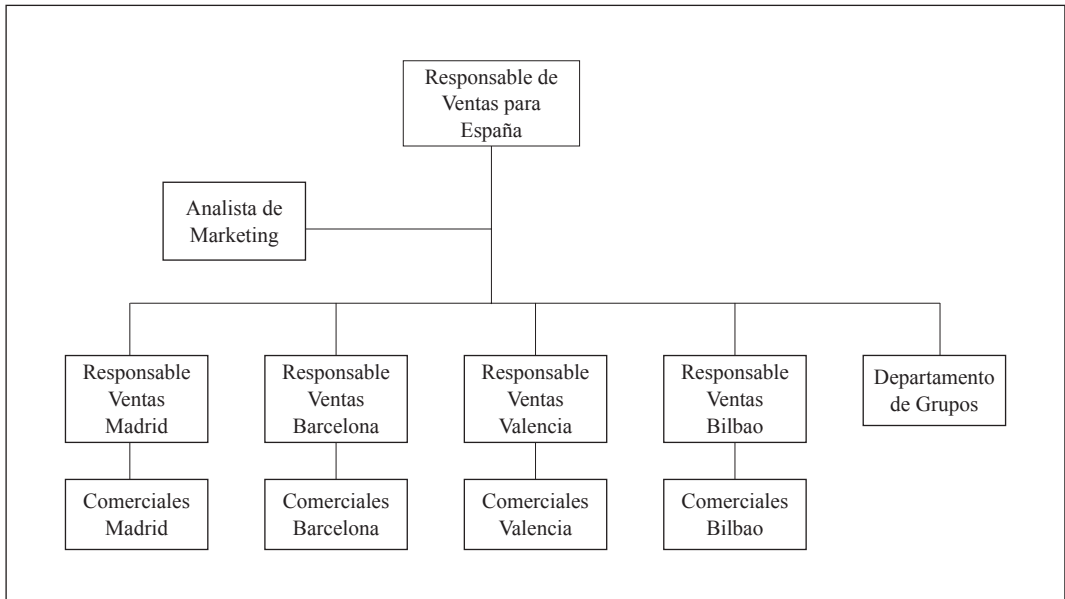
Para comenzar este estudio, es necesario primero dar a conocer el organigrama de la empresa que vamos a tratar, a saber, una aerolínea extranjera cuya delegación en España cuenta con una plan-

tilla de alrededor de 70 personas, divididas entre diversos departamentos, tal y como se muestra a continuación:

CUADRO DIRECTIVO



DETALLE DEPARTAMENTO DE VENTAS ESPAÑA



De igual forma, podríamos presentar el detalle de la Jefatura de Escala (aeropuertos); sin embargo, dado que se encuentra alejada de nuestro ámbito de observación, nos centraremos en el personal que se encuentra en las oficinas de Madrid, donde se concentra aproximadamente el 75 por 100 de los empleados.

Sin más, comenzaremos con el **análisis morfológico de la Empresa «X»**, empezando por los niveles superiores del organigrama:

1. Dirección General.

En los últimos cinco años, tres han sido los directores generales que han pasado por la Empresa «X», dos hombres y una mujer (todos ellos del país de origen de la Empresa Matriz), cuya descripción veremos en la siguiente tabla (por orden cronológico, de más a menos reciente):

	Sexo	Edad (años)	Estatura aprox.	Complexión	Aspecto
Director General 1 (DG1)	Hombre	55	1.82 m	Delgada	Armónico, deportivo
Director General 2 (DG2)	Hombre	59	1.85 m	Fuerte	Armónico, clásico
Director General 3 (DG3)	Mujer	55	1.60 m	Delgada	Armónico, moderno

De ello se desprende que el biotipo medio se correspondería con el de un individuo de unos 55-59 años de edad ⁹, normal o alta estatura (normal, en el caso de la mujer y alta, en el caso del hombre), complexión delgada y armónica.

Además, estos tres individuos presentarían otras características comunes relacionadas con su carácter: fuerte y dinámico; y con su apariencia: elegante, aunque en versiones muy diferentes (clásica, moderna o deportiva).

Por otro lado, los tres coinciden en sus rutinas familiares: viviendo entre dos países, España y el país donde se encuentra la matriz, tienen su familia (pareja e hijos) asentados en este último (o en otros), por lo que viajan muy a menudo.

En el aspecto económico, a pesar de que los salarios de la Empresa «X» se sitúan muy por debajo de la media del mercado (tomando como referencia compañías del mismo sector), los primeros niveles del organigrama no se ven perjudicados por este desajuste, es decir, perciben salarios que sí estarían en línea con el resto de empresas dedicadas a la misma actividad.

Respecto a la formación de los individuos, desconocemos si los tres poseen estudios superiores, pero sabemos que todos ellos hablan con mucha soltura al menos tres idiomas y trabajaron en

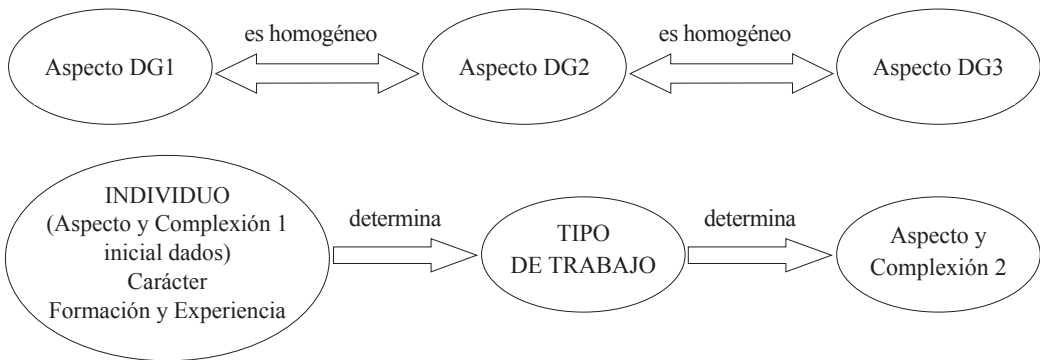
⁹ Se considerará la edad que el sujeto analizado posee mientras desempeña sus funciones desde el momento en que el autor ingresa en la Compañía «X».

diferentes departamentos de la Compañía «X» (en las Oficinas Centrales y en otras Delegaciones) antes de adoptar el cargo de Director General.

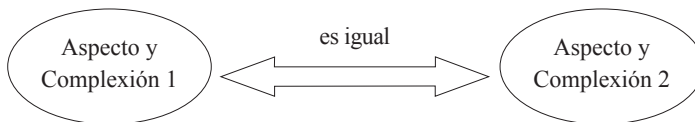
Centrándonos ahora en la variable «peso», observamos que ninguno de los tres Directores ha sufrido variaciones apreciables a lo largo de su mandato.

Hipótesis

La complejión de estos tres individuos está relacionada con su formación y su carácter, dinámico e inquieto, que a su vez es motivo de que su trabajo actual implique adoptar muchas responsabilidades, muy diversas (como la supervisión de todas las áreas de trabajo y la rendición de cuentas y resultados a las Oficinas Centrales cada año), el hecho de hablar varios idiomas y viajar continuamente. El esquema básico, por tanto, sería:



En este caso en particular, nos encontraríamos ante la siguiente situación:



Entendiendo por Complejión 1 aquella que los individuos tienen al iniciar su actividad como directores en la Compañía «X», y por Complejión 2, la que muestran meses después y hasta el momento de su marcha.

Además, podríamos atrevernos a decir que, dado que todos ellos se encuentran en una posición muy holgada económicamente, tienen acceso a productos y servicios de gama alta (alimenticios, textiles, ocio, proyectos, etc.), hecho que provoca más satisfacciones que disgustos, lo que a su vez repercute en un aspecto armónico a pesar del paso de los años.

A la luz de estos datos, la apariencia de estos individuos, unida a otras características, como la formación o la experiencia, fue tomada en cuenta a la hora de ser designados para desempeñar el puesto de directores. Esto no debería sorprendernos dado que el director general de una compañía es el representante máximo de esta, y siendo la imagen tan importante hoy en día, cuesta pensar en un director general de aspecto nada armónico, malos modales o escaso nivel cultural. Así, la existencia de un biotipo en esta posición se debería a dos factores, a saber, el requerimiento de una buena imagen en el proceso de selección, y el mantenimiento de la misma gracias al carácter de los individuos, y gracias también a la propia naturaleza del trabajo.

2. Dirección Financiera (Jefe de Administración).

Al igual que en el caso anterior, tres han sido las personas (todas ellas del país de origen de la compañía) que han ocupado el cargo de Jefe de Administración (o Director Financiero) durante los casi últimos cinco años:

	Sexo	Edad (años)	Estatura aprox.	Complexión	Aspecto
Director Financiero 1 (DF1)	Hombre	48	1.80 m	Muy delgada	Armónico, clásico
Director Financiero 2 (DF2)	Hombre	40	1.80 m	Muy delgada	Moderadamente armónico, clásico
Director Financiero 3 (DF3)	Hombre	50	1.78 m	Muy delgada	Armónico, clásico

Así, el biotipo medio se correspondería con el de un individuo de edad situada en la banda de los 40-50 años, alta estatura, complexión muy delgada y armónica.

De la misma manera que ocurría con los Directores Generales, los tres Jefes de Administración presentan también otras características comunes relacionadas con su carácter: siendo todos ellos muy dinámicos; DF1 y DF3 coincidían además en ser muy autoritarios.

Como en el caso anterior, estos tres individuos presentan entre ellos unas circunstancias familiares muy parecidas (más concretamente: la familia inmediata de DF1 ha venido a vivir a España y sabemos que ha acompañado siempre al cabeza de familia allá donde fuera destinado, mientras que DF2 y DF3 siempre han tenido su familia dispersa entre varios países de Europa), viajan con asiduidad, poseen unas condiciones salariales muy favorables, y aunque desconocemos cuál es su titulación y si hablan con soltura más o menos idiomas, sí sabemos que todos ellos han desarrollado su carrera exclusivamente en departamentos financieros, y ninguno de los tres ha sufrido variaciones de peso apreciables a lo largo de su jefatura.

Como información adicional, podemos señalar que todos ellos han tenido a su cargo un equipo de siete personas.

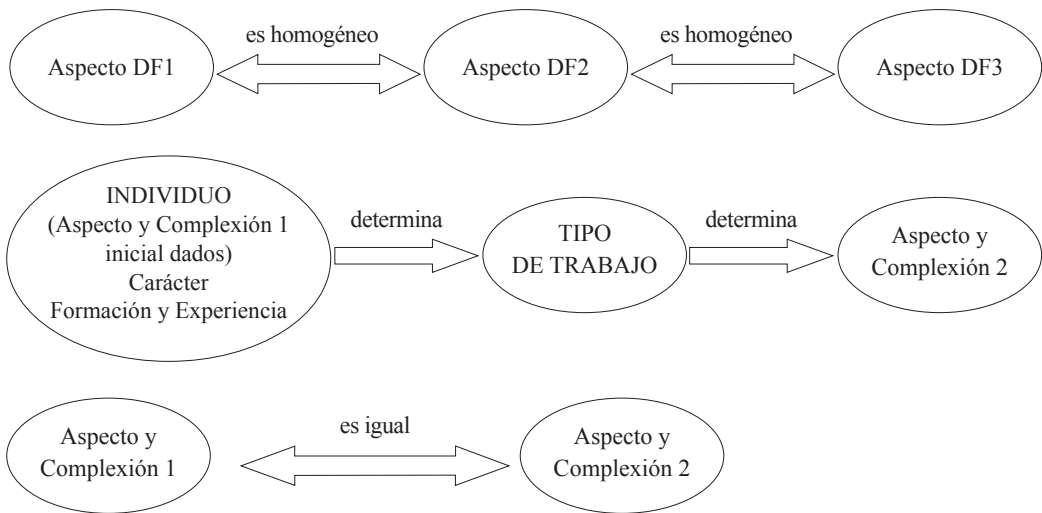
Hipótesis

La complexión muy delgada de estos tres individuos está relacionada con su carácter: enérgico y dinámico, con el hecho de viajar con relativa frecuencia, y con la naturaleza de su trabajo, el

cual implica adoptar responsabilidades de gran peso, así como coordinar y supervisar a un equipo de varias personas a cargo de actividades muy diversas, todas ellas relacionadas con los ingresos y gastos de la compañía (el corazón de la misma).

Llama la atención el hecho de que la cualidad de «autoritario» se manifieste en los directores financieros (recordemos: DF1 y DF3), en lugar de hacerlo en los directores generales. Posiblemente tenga que ver, por una parte, con las funciones que cada cual tiene encomendadas y, por la otra, con el nivel de interlocución que mantiene cada uno de ellos. Así, mientras los directores generales se relacionan fundamentalmente con los jefes de área (entre ellos, los directores financieros), los otros tratan básicamente con un equipo subordinado de cualificación media, cuyas características analizaremos en profundidad en el epígrafe 9 (Departamento de Administración).

De esta manera, representaríamos los mismos esquemas que en el caso anterior:



Donde, de igual forma, entenderíamos por Complejión 1 aquella que los individuos tienen al iniciar su actividad como directores en la Compañía «X», y por Complejión 2, la que muestran meses después y hasta el momento de su marcha.

En lo que respecta a su posición económica, podríamos realizar la misma reflexión que en el caso anterior, llegando a la conclusión de que la apariencia de estos individuos se mantiene armónica a pesar de la edad.

Con todo ello, es muy probable que el aspecto o la apariencia del grupo analizado no fuera un factor determinante a la hora de realizar la selección de personal, dado que los directores financieros no tienen la responsabilidad de dar la imagen de la empresa ante ningún agente externo o interno, sino que les bastaría con poseer suficiente experiencia y un carácter determinado. Así, el biotipo asociado a esta posición se debería fundamentalmente al carácter de los individuos y a la naturaleza del trabajo.

3. Dirección de Recursos Humanos.

Siendo la Empresa «X» una Delegación pequeña, el Departamento de Recursos Humanos ha estado siempre formado por una sola persona.

Para el período de tiempo analizado, observamos que solo dos individuos han ocupado este cargo, siendo ambos españoles:

	Sexo	Edad (años)	Estatura aprox.	Compleción	Aspecto
Director RRHH 1 (DRH1)	Hombre	32	1.95 m	Delgada	Armónico, clásico
Director RRHH 2 (DRH2)	Hombre	32	1.72 m	Delgada	Armónico, clásico

De ello se desprende que el biotipo medio se correspondería con el de un individuo de unos 32 años de edad, estatura indiferente, compleción delgada y armónica.

Estos dos individuos coinciden en tener un carácter aparentemente amable pero, en el fondo, presentan conductas muy diferentes a la hora de relacionarse con los empleados. Así, mientras DRH1 mantiene una relación cordial con la mayor parte de la plantilla, DRH2 nunca fue del agrado popular.

Recibiendo un salario por debajo de la media de mercado, DRH2 abandonó la compañía hace aproximadamente cinco meses, momento en el que se procedió a promocionar del Departamento de Administración a DRH1, el cual se sitúa en una banda salarial parecida a la que tenía DRH2.

El motivo por el que no se acudió al mercado para incorporar a la compañía un nuevo DRH fue la imposibilidad de contratación de nuevo personal externo, dada la crisis que la Compañía «X» viene atravesando desde hace meses.

En lo que respecta a la formación de estos dos individuos, sabemos que ambos son titulados superiores, si bien DRH2 contaba con formación específica y experiencia en ese puesto y, sin embargo, DRH1 no. Para subsanar este problema, la Empresa «X» ha costeado un curso tipo Máster a DRH1, el cual aún se está desarrollando.

En cuanto a si se ha observado variación de peso en alguno de ellos, podemos afirmar que DRH2, manteniéndose siempre con una compleción delgada, engordó y adelgazó unos 5 kg en un período aproximado de un año, estabilizándose finalmente en un peso parecido al que tenía cuando entró en la compañía. Por el contrario, DRH1 ha ido perdiendo peso de manera continuada desde que se incorporó a este Departamento y, de seguir así, pasará en un tiempo a tener compleción muy delgada.

Otro detalle a tener en cuenta (y siguiendo el esquema que venimos planteando desde el inicio) es que las familias de ambos directores habitan en Madrid, por lo que estos no se ven obligados a viajar frecuentemente por causas familiares.

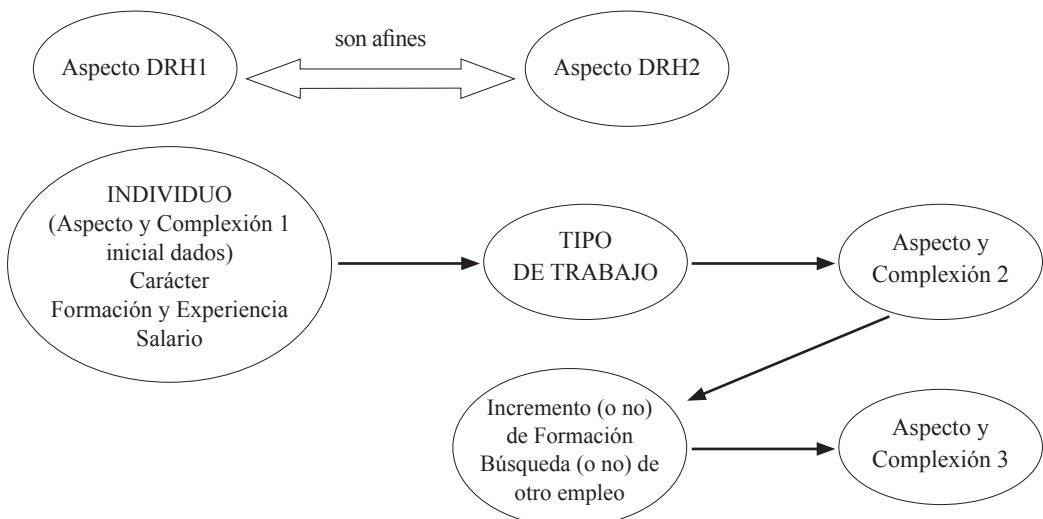
Hipótesis

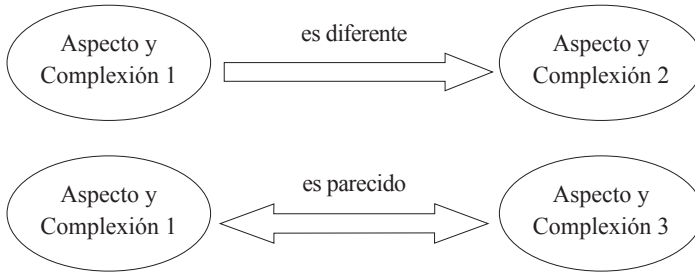
La complejión de estos individuos está relacionada con su carácter y con la naturaleza de su trabajo. Dado que gran parte de las labores asignadas a este departamento son realizadas por una Gestoría en España, y otra buena parte se lleva a cabo directamente por la Oficina Central en el extranjero, la parcela de actuación de ambos directores en la Compañía «X» es muy reducida, por lo que DRH2, que contaba con experiencia en el sector, se acomodó en su puesto y comenzó a ganar peso hasta el momento en que, insatisfecho por la relación existente entre el salario recibido y las responsabilidades asignadas, empezó a adelgazar, probablemente como consecuencia del progresivo malestar que experimentó al verse trabajando en la empresa en esas condiciones e imaginar una continuidad prolongada en la misma. Tras volver a su apariencia original, DRH2 anuncia su marcha de la compañía. Por otro lado, DRH1, aún teniendo muy limitadas sus actuaciones, se vio desde el principio caminando sobre terreno desconocido y el hecho de trabajar y estudiar al mismo tiempo, así como de vivir la situación de mayor crisis que se recuerda en la Compañía «X», ayudó seguramente a que DRH1 bajase de peso considerablemente.

Puesto que DRH1 sigue recibiendo un salario por debajo de la media, parece claro que en algún momento buscará otro empleo en otra compañía. Todo parece indicar que, cuando DRH1 se sienta seguro en su puesto, recuperará el peso perdido.

Dado que, por una parte, estamos basando el estudio en las variaciones de peso y la corpulencia de la complejión, y siendo la diferencia de estatura en este caso tan notable, a primera vista no daría la sensación de que existiese un biotipo medio definido para esta posición. Sin embargo, además de la estructura armónica de ambos sujetos, más adelante haremos referencia a otras características asociadas a la imagen, que son comunes a los dos individuos.

En este caso, los esquemas que ilustrarían la situación descrita serían los siguientes:





Donde, de igual forma, entenderíamos por Compleción 1 aquella que los individuos tienen al iniciar su actividad como directores en la Compañía «X», por Compleción 2, la que muestran meses después y, por Compleción 3, la que tienen en el momento de su marcha.

Podemos afirmar que, a pesar de los salarios y la diferencia de altura, ambos individuos coinciden en tener un aspecto armónico, transmitir mucha seguridad en sí mismos y contar con una apariencia agradable. Muy probablemente estas características fueron tomadas en cuenta durante el proceso de selección, puesto que la función principal de un DRH es la de representar a la empresa ante el resto de los individuos que trabajan en ella, y sabiendo la importancia que cobra la imagen en los tiempos que corren, se hace de nuevo difícil pensar en un director de recursos humanos de aspecto no armónico, poco elegante, malos modales o bajo nivel de formación. Así, el biotipo asociado a esta posición se debería, por un lado, a los requerimientos de imagen exigidos en el proceso de selección y, por el otro, al carácter de los individuos y la propia naturaleza de su trabajo.

4. Jefe de Escala (aeropuertos).

Como ya hemos apuntado anteriormente, no analizaremos este puesto dado que se encuentra alejado de nuestro ámbito de observación.

5. Secretaria de Dirección.

A lo largo de los últimos cuatro años y medio, se han sucedido en este cargo dos personas. Su descripción por orden cronológico, de más a menos reciente, sería:

	Sexo	Edad (años)	Estatura aprox.	Compleción	Aspecto
Secretaria 1 (S1)	Mujer	32	1.58 m	Normal	Armónico, clásico
Secretaria 2 (S2)	Mujer	55	1.65 m	Delgada	Armónico, moderno

Por lo tanto, el biotipo medio ¹⁰ correspondería al de una mujer de edad indiferente, estatura normal, compleción normal o delgada, armónica y, en alguna medida, elegante.

¹⁰ Convendría precisar que S2 trabajó en la Compañía «X» por más de 25 años, desempeñando siempre las mismas funciones de secretaria, ingresando a una edad parecida a la actual de S1.

Como características comunes, encontramos –además de la similitud de sus complejiones– que ambas secretarías dominan la lengua original de la Compañía Matriz y se visten elegantemente, aunque en estilos muy diferentes. Conviene matizar que, paradójicamente, S2 (de mayor edad) lucía una figura muy estilizada y una manera de vestir mucho más atrevida y moderna que S1, la cual fue transferida del Departamento Comercial (en el que ejercía la labor de *In-House* o de Apoyo Comercial), momento en el que transformó radicalmente su imagen, que pasó de ser un poco deslucida a ser moderadamente atractiva.

En lo que respecta a sus caracteres, S1 y S2 son bastante diferentes: S2 era muy extrovertida, habladora, dinámica y relajada para sus quehaceres profesionales; mientras que S1 es introvertida, callada, pausada pero diligente y organizada en sus actividades diarias.

Sabemos que tanto S1 como S2 habitan en Madrid con sus respectivas familias, y cuentan (contaban) con condiciones salariales muy diferentes. Así, mientras S2 ingresó en la Compañía «X» hace más de 25 años (momento en el que trabajar en el sector aéreo suponía una gran ventaja a todas luces) cobrando un sueldo considerablemente alto desde el inicio, S1 consiguió mejorar solo un poco su situación salarial al trasladarse de departamento, permaneciendo siempre con un sueldo por debajo de la media del sector. S1 pasó a cubrir el puesto de S2 hace cinco meses aproximadamente, momento en el que esta última fue prejubilada y, dada la situación de crisis de la Compañía «X» –que impedía realizar nuevas contrataciones– ciertos trabajadores fueron recolocados para cubrir las nuevas posiciones vacantes.

Desconocemos la titulación de S1 y S2, aunque sabemos que –como ya indicamos anteriormente– ambas hablaban perfectamente la lengua autóctona de la Empresa Matriz. Podemos añadir también que S2 hablaba correctamente, además, inglés y francés.

En cuanto a las variaciones de peso producidas en estos dos individuos, observamos que S1 ha engordado y adelgazado repetidamente, tanto desempeñando su puesto de Apoyo Comercial como en su puesto de Secretaria de Dirección, pero sin embargo, conviene matizar que en su último cargo, S1 adelgazó inicialmente para después recuperar una parte del peso perdido estabilizándose en una complejión normal. Por otro lado, S2 ha mantenido su peso constante a lo largo de cuatro años, manteniendo en todo momento una complejión delgada.

Hipótesis

La complejión de estos dos individuos está relacionada con su carácter y con la naturaleza de su trabajo. En el caso de S2, la complejión delgada se debe fundamentalmente al hecho de tratarse de una persona muy inquieta que se dedica a un gran número de actividades de ocio. Sabemos que S2 practica deportes, le gusta la jardinería y acudir a eventos culturales, y cuida mucho su alimentación manteniendo por norma una dieta hipocalórica. En cuanto a S1, podemos afirmar que su carácter resulta más reposado y que sus aficiones son más sedentarias que las de S2, pero de igual forma, cuenta con un cierto número de actividades de entretenimiento que le hacen tener una complejión normal. Además S1 ha endulzado su carácter, antes seco y áspero, ahora resulta algo más agradable y cercano, como siempre lo fue el de S2.

Como ya mencionamos en un principio, S2 adelgazó al tomar posesión de su nuevo cargo. Quizás, el hecho de verse abrumada por la nueva situación, le hizo perder peso aun manteniendo su

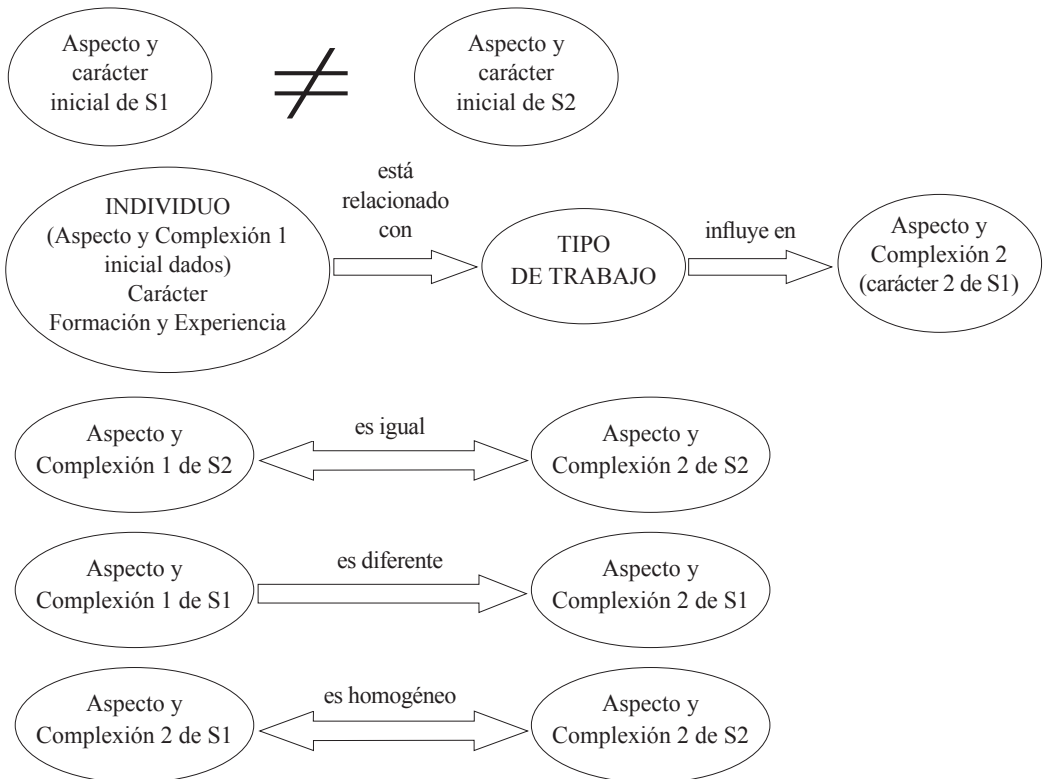
dieta habitual, o bien, su dieta se vio rebajada indeliberadamente, hecho muy común durante las primeras semanas en un nuevo puesto de trabajo. Sea como fuere, S2 actualmente ha recuperado una parte del peso que tenía previamente, luciendo una figura y una apariencia más estilizada.

Podríamos apuntar que, como en el caso anterior, aunque en un primer momento no diera la sensación de que existiese un biotipo medio definido para esta posición –dada la apariencia inicial poco elegante de S1, y la diferencia de edad y estatura con respecto a S2– lo cierto es que, pasado el tiempo, la transformación en el aspecto y carácter de S1 y su aproximación gradual a la imagen de S2, evidencia la existencia de un biotipo concreto asociado a la posición de secretaria.

En cuanto al nivel salarial, la situación de S1 y S2 es bien diferente. Así, mientras S2 percibía un salario acorde con la media de mercado, S1 recibe unos ingresos situados muy por debajo de la media. Sin embargo, esto no es obstáculo para que S1 se sienta muy identificada con la empresa, por lo que no existe insatisfacción laboral y, por tanto, riesgo aparente de fuga.

En ambos casos, nos encontramos ante aspectos armónicos y elegantes: en S1 a pesar de la estatura y el salario, y en S2 a pesar de la edad. Esto se relaciona con el hecho de que ambas personas cuentan con una holgada posición económica familiar (más por los ingresos que perciben sus maridos que por ellas mismas) y un alto nivel cultural.

De esta manera, los esquemas que representarían la situación descrita, serían:



Por lo tanto, la imagen corporal en este caso, aun no siendo un factor determinante a la hora de realizar la selección para el puesto, sí fue tomada en cuenta en tanto que ambos sujetos contaban con un aspecto armónico. De nuevo, resulta difícil pensar en una secretaria de dirección con una apariencia poco o nada armónica y un nivel cultural bajo, teniendo en cuenta que la secretaria actuará siempre como primera e ineludible toma de contacto antes del trato o encuentro con el director. Recordemos que, al igual que en el caso anterior, la empresa no podía acudir al mercado para efectuar la selección, sino que debía recolocar algún individuo que se encontrara ya trabajando dentro de la organización. Todo apunta, además, a que los aspectos caracteriales de S1 (introversión, diligencia, organización, etc.) fueron tenidos en cuenta, puesto que reforzaban su imagen de eficiencia profesional. Así, el biotipo asociado a esta posición se debería a dos factores: los requerimientos de imagen-carácter durante el proceso de selección y la propia naturaleza del trabajo.

6. Responsable de Ventas España.

Desde mi incorporación a la Empresa «X», tan solo una persona ha desempeñado el puesto de Responsable de Ventas España, y parece muy probable que siga ostentando este puesto durante algunos años más ¹¹:

	Sexo	Edad (años)	Estatura aprox.	Complejión	Aspecto
Responsable Ventas España 1 (RVE1)	Hombre	30	1.78 m	Delgada Normal	Armónico, clásico

Así, el biotipo único ¹² correspondería al de un individuo de edad situada en la banda de los 30-40 años, alta estatura, complejión delgada o normal, y aspecto armónico.

De carácter pretencioso pero afable, RVE1 ha experimentado una evolución en su carácter de más a menos dinámico, lo que choca a primera vista con el hecho de haber adquirido paulatinamente un mayor número de responsabilidades al desaparecer posiciones en la Empresa «X», que no podían volver a ser cubiertas a causa de la crisis.

RVE1 vive en Madrid con su familia y viaja con cierta frecuencia por motivos de trabajo; trabaja en la compañía desde que contaba con 18 años, no posee estudios superiores ¹³ pero habla con mucha soltura el idioma del país de la Empresa Matriz, y percibe un salario que se encuentra ligeramente por debajo de la media del sector; lo que hace sospechar que no tenga previsto continuar su carrera en otra organización.

En cuanto a las variaciones de peso observadas en este individuo, podemos afirmar que hasta hace un año, aproximadamente, RVE1 era de complejión delgada, transformando su complejión en normal al haber ganado unos 6 kg.

¹¹ Puesto que el organigrama de la Empresa «X» es muy horizontal y el RVE1 ha tocado techo en cuanto que no hay otra posición de mayor responsabilidad que pudiera ocupar.

¹² Dado que no contamos con otros candidatos que nos permitan establecer un biotipo medio.

¹³ Ni licenciatura ni diplomatura.

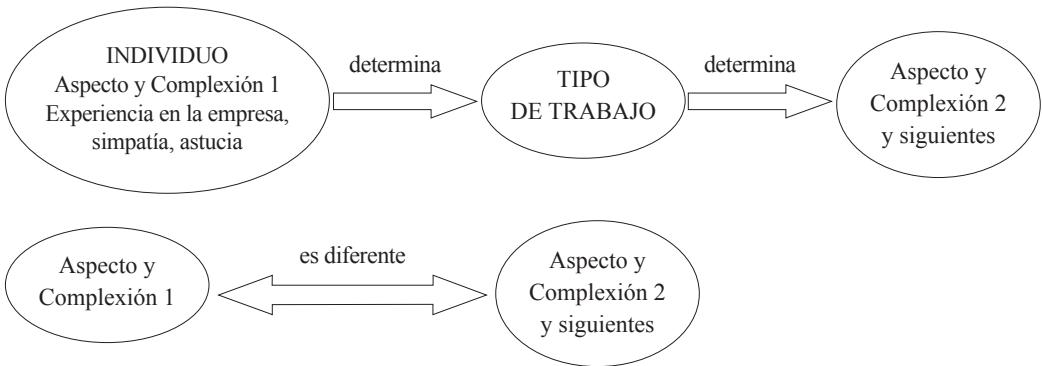
Como información adicional, podemos señalar que en el ejercicio de este puesto ¹⁴ siempre ha tenido a su cargo un equipo de cuatro personas.

Hipótesis

La complejión de este individuo está relacionada con su carácter, el cual ha evolucionado de más enérgico y dinámico a menos, casi a la par que se producía el último cambio de director general y la agudización de la crisis de la compañía. Este hecho puede resultar extraño ya que, habitualmente, rendir cuentas a un nuevo director y un proceso de crisis empresarial, implica nuevos cambios de actividad, mayores responsabilidades (ante la ausencia de personal) y, en definitiva, mayor velocidad en el desarrollo de las tareas encomendadas. Pero si tenemos en cuenta –además de la propia singularidad de la Empresa «X»– que RVE1 tomó posesión de este cargo a la par que el autor se incorporaba a la empresa (partimos de la base de que la novedad y la toma de nuevas responsabilidades implica un mayor dinamismo y gasto energético, acompañado de, casi siempre, un pérdida de peso), y que RVE1 es de carácter poco inquieto y propenso a delegar responsabilidades en demasía, podemos concluir que, si bien al principio RVE1 respondió como suele hacerlo cualquier persona incorporada a una nueva posición, con el paso del tiempo fue aflorando su auténtico carácter –poco inquieto y no tan dinámico–, que le llevó a tener la impresión de que todo estaba bajo control; y que (dada la crisis), si algo debiera pasar, se escapaba de su ámbito de actuación, por lo que comenzó a ganar peso estabilizándose (por el momento) en una complejión normal.

Al mismo tiempo, suponemos que RVE1 no tiene la voluntad de abandonar la Empresa «X» puesto que el cargo que ostenta en la actualidad está muy por encima de aquel al que podría aspirar si acudiera al mercado, teniendo en cuenta su escasa formación y su falta de corrección a la hora de expresarse.

De esta manera, podríamos representar los siguientes esquemas:



Donde, igualmente, la Complejión 1 sería aquella que RVE1 tenía al iniciar su actividad como responsable de ventas para el mercado español, y la Complejión 2 y siguientes, aquellas que fue adoptando (y adoptará) con el paso del tiempo.

¹⁴ Como veremos más adelante, tras el abandono de la compañía por parte de la antigua directora de marketing, RVE1 pasaría también a ostentar este cargo, supervisando el trabajo de otras cinco personas.

Seguramente, el aspecto y el carácter de RVE1 fueron tomados en cuenta a la hora de ser elegido para desempeñar el puesto analizado, ya que las dos principales labores asignadas a su posición son las de supervisar y afianzar las relaciones comerciales con los grupos de agencias de viaje y, para ello, es necesario ejercer como comercial y relaciones públicas al mismo tiempo; así que, una vez más, se hace difícil pensar en un candidato que cuente con un aspecto poco armónico. En el caso de RVE1, además, el desparpajo y el aspecto primaron sobre la falta de corrección a la hora de expresarse. Muy probablemente, la explicación a este fenómeno la encontramos en que en el momento en el cual RVE1 fue seleccionado para cubrir la posición, no estaba aún creado el departamento de recursos humanos en España y, por lo tanto, la selección fue realizada únicamente por RRHH de las oficinas centrales, cuyo personal no habla español y, por lo tanto, no pudo evaluar de ninguna forma si el candidato se expresaba o no en un castellano correcto. Por otro lado, que esto sucediera, nos da un ejemplo de lo que significa ser un auténtico comercial, a saber, una persona que vende como bueno un producto o una imagen que en realidad no es de tan buena naturaleza.

Así, el biotipo único asociado a esta posición se debe, por un lado, a los requerimientos de imagen en el proceso de selección (más o menos acertados) y, por el otro, al carácter del individuo.

7. Responsable de Marketing.

Esta posición ha sido cubierta por dos personas a lo largo del período considerado, coincidiendo una de ellas –la más reciente– con la que desempeña en la actualidad el puesto de RVE1:

	Sexo	Edad (años)	Estatura aprox.	Complejión	Aspecto
Responsable Marketing 1 (RM1)	Hombre	33	1.78 m	Normal	Armónico, clásico
Responsable Marketing 2 (RM2)	Mujer	31	1.66 m	Normal-Delgada	Armónico, clásico

Así, el biotipo medio correspondería al de un individuo de unos 30-35 años de edad, alta estatura, complejión normal, y aspecto armónico y clásico.

Además de lo que ya sabemos acerca de RM1, podemos afirmar que tanto RM1 como RM2 coincidían en haber ingresado en la organización a una edad temprana, tener un carácter tranquilo y sibilino, ser desorganizados, pero actuar como verdaderos comerciales, vendiendo una buena imagen personal propia.

A diferencia de RM1, RM2 era licenciada, contaba con el don de la oratoria, hablaba y escribía el idioma de la Empresa Matriz perfectamente, y tenía muchos intereses culturales.

Viviendo ambos en Madrid con sus respectivas familias, el salario que percibían uno y otro –por debajo de la media de mercado– no se encontraba en la misma banda. Conviene recordar, sin embargo, que al hacerse cargo RM1 de la dirección de marketing, estaba al mismo tiempo desempeñando la jefatura de ventas en España, por lo que se puede comprender que existiera una diferencia entre los dos.

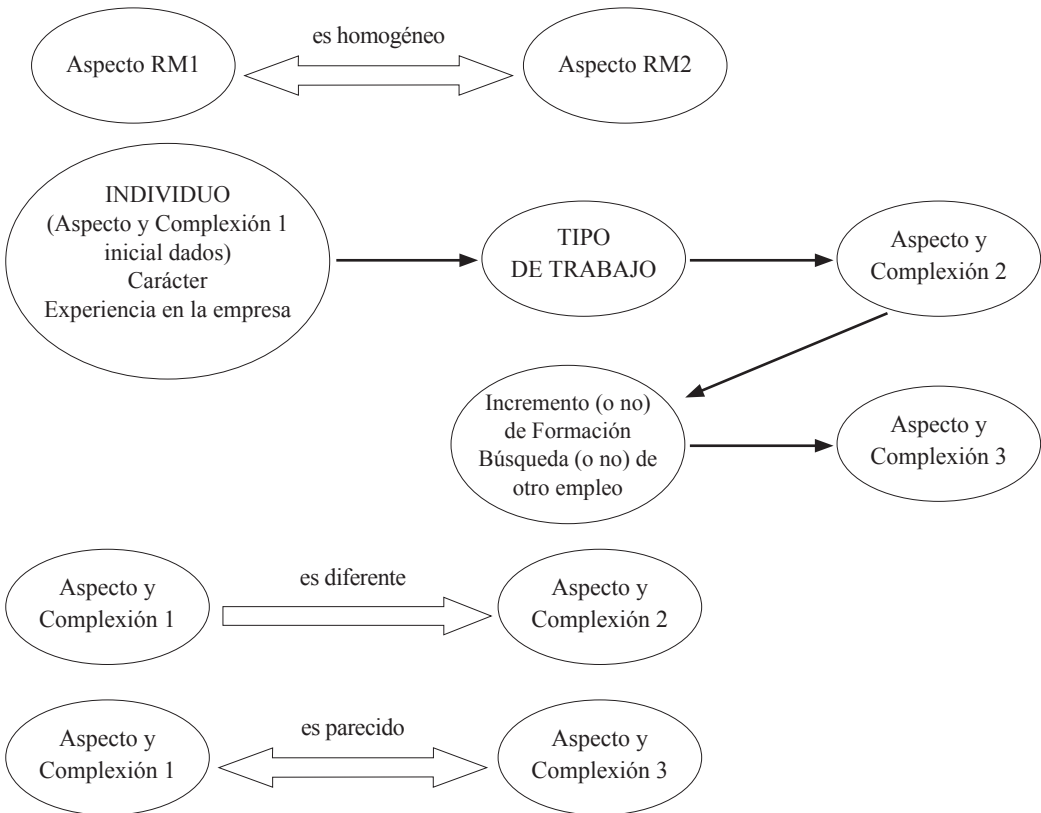
En cuanto a las variaciones de peso de RM2 ¹⁵, esta pasó de tener una complexión normal-delgada en el momento de su designación como responsable de marketing (que coincidía con el de la incorporación del autor en la compañía) a tener una complexión normal, una vez transcurrido el período de agitación inicial. Seguidamente, un par de meses antes de abandonar la organización, RM2 comenzó a perder peso hasta estabilizarse en una complexión delgada.

Hipótesis

La complexión normal-delgada de RM2 (ver RM1 en el apartado anterior) está relacionada con su carácter, algo dinámico y de naturaleza comercial, y con su formación e intereses, que le hacen llevar una vida activa fuera del ámbito laboral.

El hecho de que RM2 perdiera peso unos meses antes de dejar la empresa se debió, probablemente, a las mismas causas que hicieron adelgazar a RH2 ¹⁶, que de igual forma le hicieron abandonar la organización.

De esta manera, representaríamos los siguientes esquemas:



¹⁵ Para ver las variaciones de peso de RM1, leer el apartado anterior.

¹⁶ Véase el apartado referente a la Dirección de Recursos Humanos.

Donde entenderíamos por Complejión 1, aquella que los individuos tienen al iniciar su actividad como responsables de marketing en la Compañía «X», por Complejión 2, la que muestran meses después y, por Complejión 3, la que tienen en el momento de su marcha.

Dado que RM1 aún continúa en la empresa, y según la hipótesis desarrollada en el apartado anterior, es probable que no la abandone, la evolución de RM1 en términos de complejión seguiría la evolución marcada en los esquemas de RVE1.

Además de la experiencia en la empresa, es muy probable que tanto el aspecto como el carácter de los individuos analizados fueran factores determinantes a la hora de realizar la selección para el puesto de RM. No olvidemos que la función principal de un responsable de marketing es la de construir la imagen de la empresa a través de diferentes vías: los precios, la publicidad, la distribución, la comunicación y el nivel de servicio; y todo ello implica tener que actuar también como relaciones públicas, a los que se les asocia siempre una buena imagen. En el caso de RM1, la falta de corrección a la hora de expresarse, quedaba subsanada por la excelente capacidad que poseía para este menester el equipo que mantenía a su cargo. Así, el biotipo asociado a esta posición vendría determinado por los requisitos de imagen exigidos durante el proceso de selección, así como por el carácter de los individuos.

8. Responsable de Ventas Directas (*Call Center* y *Billetería*).

Desde septiembre del año 2000 y hasta diciembre del año 2004, en la Empresa «X» solo una persona ha desempeñado el puesto de Responsable de Ventas Directas, la cual no fue sustituida después de su marcha (a causa de la crisis de la Compañía):

	Sexo	Edad (años)	Estatura aprox.	Complejión	Aspecto
Responsable Ventas Directas 1 (RVD1)	Hombre	31	1.78 m	Normal Delgada	Armónico, clásico

Así, el biotipo único ¹⁷ correspondería al de un individuo de edad situada en la banda de los 30-35 años, alta estatura, complejión normal o delgada y aspecto armónico.

De carácter dinámico y amable, RVD1 vivía en Madrid con su familia y viajaba con poca frecuencia por motivos laborales; trabajaba en la compañía desde hacía unos años y, además de hablar el idioma de la Empresa Matriz con mucha soltura, poseía una licenciatura y cobraba un salario por debajo de la media del sector.

En cuanto a las variaciones de peso, RVD1 perdió unos kilos pocos meses antes de abandonar la compañía, pasando de una complejión normal a una complejión delgada.

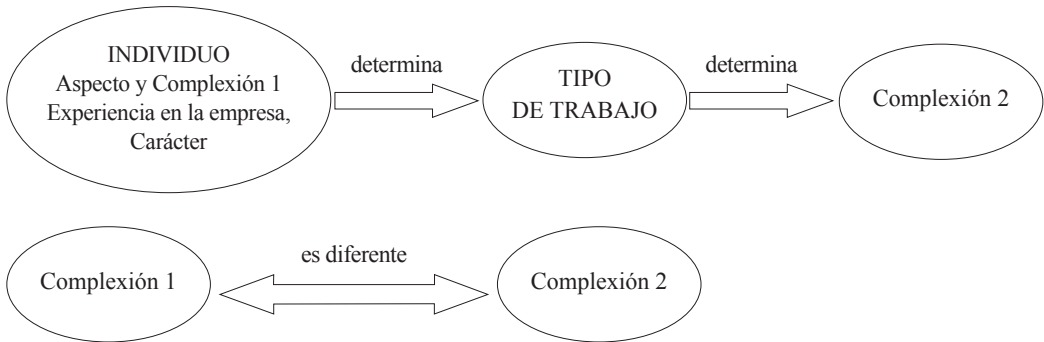
¹⁷ Dado que no contamos con otros candidatos que nos permitan establecer un biotipo medio.

Como información adicional, podemos señalar que en el ejercicio del puesto tuvo a su cargo un equipo formado por 12-16 personas.

Hipótesis

La complejión de este individuo está relacionada con su carácter y con los requerimientos de trabajo. A pesar de encontrarse en un entorno muy dinámico y contar con un amplio equipo de personas a su cargo, RVD1 pasaba un largo número de horas en la oficina (en comparación con el resto de los empleados), llevando una vida muy sedentaria. Esta mezcla de dinamismo y sedentarismo dio como resultado una complejión normal. Quizás, por los mismos motivos que DRH2¹⁸, comenzó a perder peso hasta llegar a una complejión delgada, que mantuvo hasta el momento de su marcha.

De esta manera, podríamos representar los siguientes esquemas:



Donde la Complejión 1 sería aquella que RVD1 tenía en el momento en el que el autor se incorporó a la empresa, y la Complejión 2, aquella que adoptó RVD1 pocos meses antes de abandonar la compañía.

Muy probablemente, el aspecto y la complejión de RVD1 no fueron tomados en cuenta en el momento de la selección para el puesto. Si pudo serlo su carácter dinámico, imprescindible para desempeñar las funciones de RVD, dado que esta posición exige organizar y supervisar a un amplio equipo de trabajo, con actividades muy diversas.

Al existir solamente un individuo objeto de análisis en este caso, se hace difícil establecer las características del biotipo medio; por esta razón, hablaremos de biotipo único, el cual se relaciona con el carácter de la persona y las particularidades del trabajo.

9. Departamento de Administración.

A cargo del Director de Administración se encuentra un conjunto de siete personas que describiremos en la siguiente tabla por orden de antigüedad:

¹⁸ Véase el apartado referente a la Dirección de Recursos Humanos.

	Sexo	Edad (años)	Estatatura aprox.	Compleción	Aspecto
Empleado A1	Mujer	37	1.65 m	Fuerte	Tipo años 70 (maquillaje, vestuario), poco armónico, pausado
Empleado A2	Mujer	34	1.70 m	Fuerte	Poco armónico, pausado, desfascado, triste
Empleado A3	Mujer	30	1.72 m	Fuerte	Moderadamente armónico, pausado
Empleado A4	Mujer	40	1.63 m	Excesivamente fuerte	Poco armónico, oscuro, apagado, pausado
Empleado A5	Mujer	35	1.62 m	Excesivamente fuerte	Poco armónico, pausado
Empleado A6	Hombre	30	1.80 m	Normal	Armónico, triste, clásico, diligente
Empleado A7	Mujer	29	1.75 m	Muy delgada	Armónico, moderno, pausado

Llegados a este punto, convendría puntualizar que:

- Persona A1: hace cinco años era de compleción delgada; ha engordado 13 kg durante los dos últimos años.
- Persona A2: igualmente ha ido ganando en corpulencia puesto que hace cinco años era de compleción delgada.
- Persona A3: ha engordado unos 8 kg a lo largo de cinco años; posee un estilo más moderno que el que tiene el resto de sus compañeros de Departamento.
- Persona A4: ha sufrido algunas variaciones de peso durante estos últimos cinco años, siempre coincidentes con el seguimiento de dietas hipocalóricas.
- Persona A5: se trata del más claro caso de obesidad en el Departamento. Su problema se ha ido agravando cada vez más con los años.
- Persona A6 ¹⁹: ha sufrido una evolución curiosa desde que se incorporó en el Departamento: inicialmente de compleción normal, comenzó a engordar, llegando a ganar unos 15 kg. Desde enero de este año, fecha en la que se le comentó la posibilidad de una promoción en el extranjero, empezó a adelgazar hasta llegar a su estado actual, moderadamente fuerte (o normal). Sigue un ritmo de gimnasia y dieta cuyos resultados se observan día a día.
- Persona A7: se ha incorporado al Departamento recientemente, al abandonar este equipo el actual DRH1, y verse la empresa obligada a recolocar a otro empleado para cubrir esta posición.

Si observamos la tabla, veremos que, a excepción de A3, A6 y A7, la compleción de los sujetos analizados no resulta armónica, por lo que –guiándonos según el procedimiento explicado en la nota inicial– podremos concluir que el aspecto medio no es armónico.

¹⁹ Tras la crisis del día 22 de abril (que señalábamos en la nota inicial), A6 anunció su marcha de la Compañía «X», habiendo encontrado un trabajo en otra empresa de otro sector, con lo que, actualmente, el biotipo medio descrito para este Departamento se vería reafirmado.

Así, el biotipo medio asignado a esta posición se correspondería con el de un individuo de edad situada en la banda de los 30-40 años, normal o alta estatura, complexión fuerte y apariencia poco armónica.

Además, estos individuos ²⁰ presentarían otras características comunes relacionadas con su carácter: conformista y apocado; y con su apariencia: lenta, apagada, triste y poco elegante.

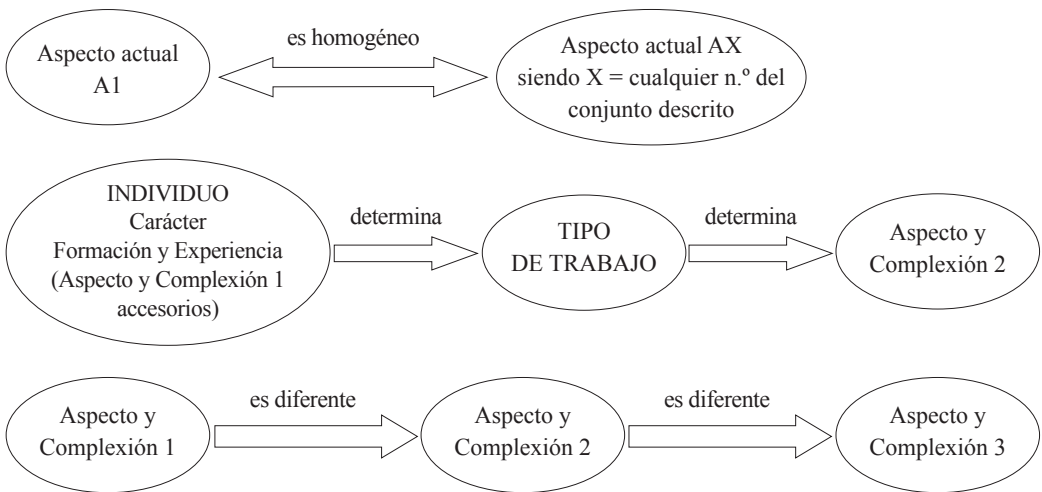
En cuanto a las rutinas familiares, salvo A3, A6 (de la misma nacionalidad que la Empresa Matriz) y A7, todos los sujetos cuentan con al menos un hijo, viviendo todos ellos (padres e hijos) en España.

En el aspecto económico, los salarios asignados a esta posición por la Empresa «X» se encuentran muy por debajo de la media del mercado; y en lo que respecta a la formación, sabemos que –a excepción de A6– ninguno de los miembros del departamento cuenta con estudios superiores ni domina ningún idioma extranjero.

Conviene recordar también que el actual Director de Recursos Humanos (DRH1) trabajó antes en este Departamento durante un año y medio aproximadamente. Asimismo, y aunque desarrollaremos este aspecto en profundidad en el apartado «Flujos Interdepartamentales», conviene señalar que A6 y A7 provenían de los Departamentos Comercial y de Ventas Directas (*Call Center*) respectivamente, los cuales analizaremos por separado más adelante.

Hipótesis

La complexión fuerte y el aspecto poco elegante/armónico de estos individuos está relacionado con su formación (media) y su carácter, conformista y apocado, que a su vez es motivo de que su trabajo actual implique realizar actividades muy concretas y sistemáticas, donde no hay lugar para la innovación ni la creatividad. El esquema básico –siempre hablando en términos generales– por tanto, sería:



²⁰ Generalizaremos el término de acuerdo al procedimiento establecido en la Nota inicial del estudio.

Entendiendo por Complejión 1 aquella que los individuos tienen al iniciar su actividad como administrativos en la Compañía «X», por Complejión 2 aquella que poseen al cabo de cierto tiempo, y por Complejión 3, la que muestran meses después y hasta el eventual momento de su marcha.

Además, podríamos decir que, dado que todos ellos se encuentran en una posición económica poco favorable (no solo personal sino familiar), tienen el acceso muy limitado a productos y servicios de gama alta (alimenticios, textiles, ocio, proyectos, formación, etc.), lo que motiva que su carácter sea desanimado, lento y tristón, y lo que a su vez repercute en un aspecto poco armónico a pesar de la juventud de los sujetos analizados.

Todo parece indicar que la apariencia de estos individuos no fue tomada en cuenta a la hora de ser designados para desempeñar el cargo que les fue encomendado. Resulta significativo que, a excepción de A6 (que actualmente ya no se encuentra en la empresa) y A7 (que está recién incorporada en el departamento), cada uno de los miembros del equipo de administración haya experimentado una evolución negativa en lo que a armonía y a elegancia de movimiento se refiere, motivando la creación de un biotipo (para esta posición) caracterizado por una mala imagen, de acuerdo con lo establecido inicialmente en la acotación del término. Así, el biotipo asociado a esta posición estaría relacionado con el carácter de los individuos y la propia naturaleza de su trabajo.

10. Analista de Marketing.

A lo largo del período considerado, cuatro personas han ocupado el puesto de Analista de Marketing, según la siguiente descripción (de más a menos reciente):

	Sexo	Edad (años)	Estatura aprox.	Complejión	Aspecto	Carácter	Titulación y variación de peso
Analista de Marketing 1 (AM1)	Hombre	30	1.65 m	Delgada	Armónico, actual	Introverso, servicial, poco creativo	Licenciado. Sin variación de peso
Analista de Marketing 2 (AM2)	Hombre	27	1.85 m	Delgada	Armónico, clásico, elegante	Introverso, servicial, creativo, buen comunicador	Licenciado. Sin variación de peso
Analista de Marketing 3 (AM3)	Hombre	24	1.80 m	Fuerte Normal	Armónico, actual	Extroverso, servicial, creativo, buen comunicador	Licenciado. Adelgazó
Analista de Marketing 4 (AM4)	Hombre	25	1.70 m	Normal	Armónico, moderno, elegante	Introverso, muy creativo, buen comunicador	Licenciado. Sin variación de peso

Así, el biotipo medio se correspondería con el de un individuo de edad situada en la banda de los 24-33 años, normal o alta estatura, complejión delgada o normal, apariencia armónica, carácter servicial e introverso.

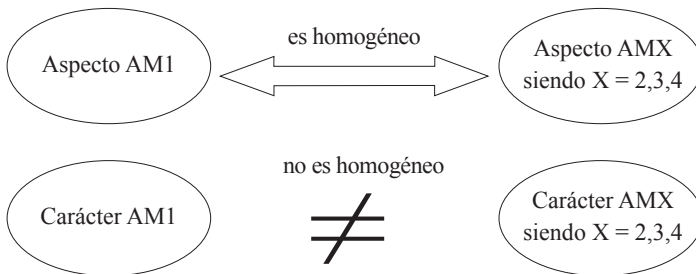
Podemos ver que todos ellos coinciden en ser licenciados y no presentar, salvo en el caso de AM3 –que pasó de una complejión fuerte atlética a una complejión normal– variaciones de peso a lo largo de su desempeño.

Hipótesis

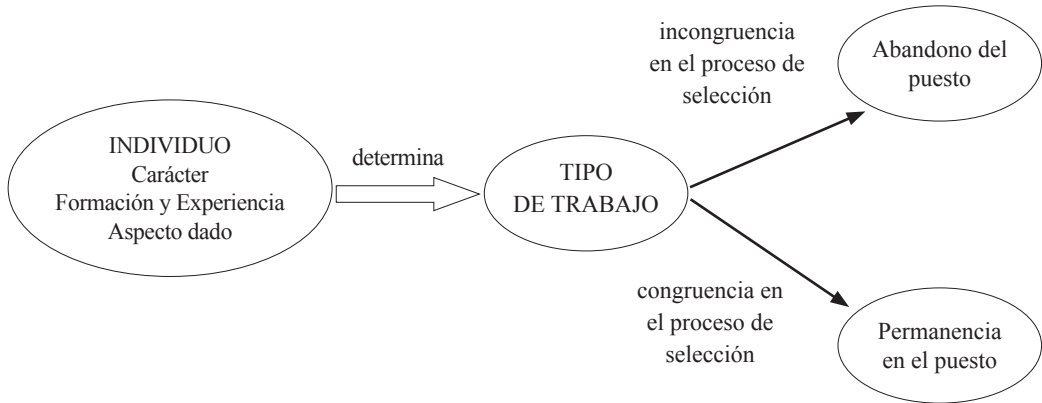
Como se puede apreciar, en la descripción del biotipo medio, no se ha contemplado la característica «habilidad para la comunicación», que poseían tres de los cuatro analistas. La razón es que AM1 posee el récord de permanencia en el puesto, y no parece que tenga la intención de abandonarlo. El resto, en cambio, poco tiempo después de ingresar en el departamento, ya manifestaba su deseo de marcharse (AM2 sufrió una recolocación forzosa, que aceptó con mucho agrado); quizás, porque esa facilidad y afán de comunicación no podían ser mínimamente satisfechos, dada la escasa interacción que mantenían con otro miembro de la organización que no fuera RVE1. Al mismo tiempo, el uso rutinario de las herramientas de análisis y la poca originalidad de las tareas, hizo que los analistas más creativos sintieran la necesidad de cambiar de actividad, moviéndose de departamento, o incluso dejando la misma empresa (como AM3 y AM4). Podemos deducir, por tanto, que la creatividad es un requisito accesorio para este puesto ²¹ ya que los reportes de datos a analizar y a rediseñar, se ajustan siempre a formatos establecidos.

Sin embargo, vemos también en la tabla de descripción, que la introversión es una característica común en todos los sujetos –a excepción de AM3–. Es muy probable que esta característica no sea accesorio, dado que la capacidad de análisis y la capacidad para abstraerse de los sentidos están muy relacionadas (sobre todo cuando el analista debe «manejarse» en un espacio diáfano, donde se escuchan teléfonos y conversaciones de otros compañeros casi constantemente).

Todo parece indicar que durante el proceso de selección de los tres primeros analistas, fueron tomadas en cuenta –además de la formación y/o la experiencia– ciertas dotes comunicativas, así como una dosis más o menos grande de creatividad. Es muy probable que el responsable de recursos humanos no tuviera claro que el candidato idóneo para cubrir ese puesto debía, precisamente, prescindir de esas capacidades. Por fin, a través de una recolocación interna, consiguieron dar con el perfil adecuado (AM1), quién sabe si por pura casualidad. Por otro lado, no siendo relevantes ni la complejión ni el aspecto, estos son los esquemas principales que ilustrarían la situación:



²¹ No quiero decir con esto que, por definición, el trabajo de analista de marketing implique realizar tareas monótonas (al contrario). Pero sucede que, concretamente en la Empresa «X», este puesto está diseñado de manera que la creatividad y la habilidad para comunicarse significan una desventaja en lugar de lo contrario.



En este caso, considerando que los tres primeros analistas fueron «mal escogidos» desde el inicio, y teniendo en cuenta que pronto manifestaron su voluntad de abandonar el puesto, no podemos llegar a una conclusión sólida desde el punto de vista de «biotipo asociado».

Pero también es cierto que todos ellos presentaban analogías morfológicas (incluido AM1), como la complexión delgada/normal y el aspecto armónico; por lo que, muy probablemente, estas características (como sucedía en análisis anteriores) se relacionen tanto con la formación, como con las inquietudes y responsabilidades de cada uno de los sujetos considerados.

11. Jefe de Ventas Madrid.

En los últimos cinco años, han pasado por la Empresa «X» dos jefes de ventas, cuya descripción veremos en la siguiente tabla (por orden cronológico, de más a menos reciente):

	Sexo	Edad (años)	Estatura aprox.	Complexión	Aspecto	Carácter	Titulación y variación de peso
Jefe de Ventas Madrid 1 (JVM1)	Hombre	31	1.80 m	Muy Fuerte	Elegante, clásico	Prepotente, extrovertido, tranquilo y coqueto	Licenciado. Sin variación de peso
Jefe de Ventas Madrid 2 (JVM2)	Hombre	32	1.80 m	Delgada	Armónico, clásico, muy elegante	Prepotente, extrovertido, dinámico y coqueto	Licenciado. Sin variación de peso

Así, el biotipo medio correspondería al de un individuo de edad situada entre los 30 y 35 años, alta estatura, complexión indiferente pero aspecto armónico, elegante (en mayor o menor medida) y clásico, de carácter prepotente y extrovertido.

Recibiendo un salario ligeramente por debajo de la media de mercado, los dos JVM son licenciados y hablan con soltura el idioma de origen de la Empresa Matriz. Además, ambos individuos

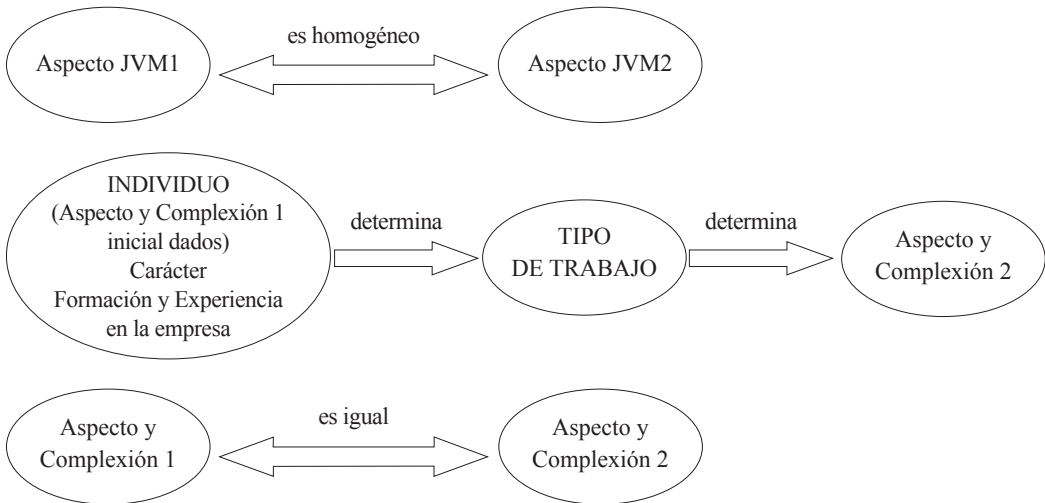
han trabajado en diversos departamentos de la empresa (comenzando en el *Call Center*) antes de ocupar la posición de Responsable de Ventas para el área de Madrid.

Con respecto a la variable «peso», observamos que ninguno de los dos JVM ha sufrido variaciones apreciables a lo largo de su mandato.

Hipótesis

A pesar de contar estos dos sujetos con una actitud prepotente y extrovertida, lo cierto es que JVM2 era más dinámico y más aficionado a los deportes que JVM1, de condición más tranquila y sedentaria; por lo que podríamos concluir que la complejión de estos dos individuos está, de alguna forma, relacionada con su carácter; y el hecho de sentirse muy seguros de sí mismos, estar contentos con su trabajo y percibir un buen salario, les hace tener, además, una apariencia armónica y elegante.

El esquema que obtendríamos en este caso sería:



Entendiendo por Complejión 1 aquella que los individuos tienen al iniciar su actividad como responsables de ventas en la Compañía «X», y por Complejión 2, la que muestran meses después y hasta el momento de su marcha.

Muy probablemente, la apariencia de estos individuos, unida a otras características, como la experiencia en la empresa y las dotes comerciales, fue tomada en cuenta a la hora de ser designados para desempeñar el puesto de responsables de ventas. Así, la existencia de un biotipo en esta posición se debería a dos factores: por una parte, el requerimiento de una buena imagen en el proceso de selección y, por otra, el mantenimiento de la misma gracias al carácter de los individuos, coqueto y gustoso hacia su trabajo.

12. Equipo Comercial de Madrid.

A cargo del Responsable de Ventas para el área de Madrid, se encuentra un equipo de seis comerciales, cuatro externos y dos internos (*inhouse*) –que dan apoyo comercial a los anteriores– los cuales obedecen a la siguiente descripción:

	Sexo	Edad (años)	Estatura aprox.	Complexión	Aspecto	Carácter	Titulación y Variación de peso
Empleado ECM1	Mujer	30	1.65 m	Muy delgada	Muy armónico, muy elegante	Servicial	Sin variación de peso
Empleado ECM2	Mujer	29	1.67 m	Delgada	Armónico, elegante	Servicial, comunicativo	Licenciada. Sin variación de peso
Empleado ECM3	Mujer	24	1.67 m	Delgada	Armónico, muy elegante	Extrovertido y comunicativo	Licenciada. Sin variación de peso
Empleado ECM4	Mujer	28	1.78 m	Muy delgada	Muy armónico, elegante	Extrovertido, comunicativo	Licenciada. Sin variación de peso
Empleado ECM5	Hombre	29	1.85 m	Delgada	Armónico, clásico, elegante	Introverso, servicial, buen comunicador	Licenciado. Sin variación de peso
Empleado ECM6	Mujer	30	1.65 m	Normal	Armónico	Extrovertido, comunicativo	Sin variación de peso

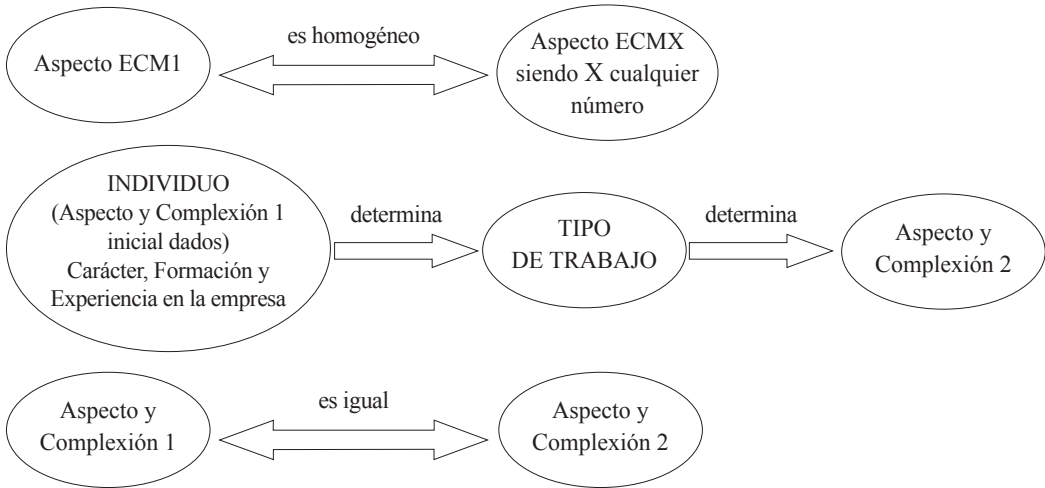
De acuerdo con la tabla, el biotipo medio asignado a esta posición sería el de un individuo de edad comprendida entre 24 y 35 años, alta estatura, de complexión delgada (en mayor o menor medida), aspecto armónico y elegante, de carácter servicial y comunicativo, y en posesión de una licenciatura. Además, todos ellos hablan con mucha soltura al menos tres idiomas y son bastante dinámicos.

En el aspecto económico, los salarios asignados a esta posición por la Empresa «X» se encuentran, en el caso de los comerciales de apoyo, muy por debajo de la media de mercado; y en el caso de los comerciales externos, ligeramente por debajo de la misma.

Observamos también que no se han producido variaciones de peso significativas en el grupo objetivo durante el período de tiempo considerado.

Hipótesis

La complexión delgada, y el aspecto armónico y elegante de estos individuos, están relacionados con su formación, su carácter (dinámico), la propia naturaleza del trabajo (los comerciales externos visitan empresas, agencias, etc., lo que les obliga a caminar mucho; y los comerciales *inhouse* también gozan de un intenso ritmo de actividad) y, en el caso de las comerciales de apoyo (cuyo salario está muy por debajo de la media de mercado), el hecho de contar con una posición económica familiar acomodada (existen también comerciales externos cuya posición económica familiar es acomodada).



Entendiendo por Complejión 1, aquella que los individuos tienen al iniciar su actividad como comerciales de ventas en la Compañía «X», y por Complejión 2, aquella que poseen en el momento de su marcha o traslado.

Muy probablemente, la apariencia de estos individuos fue tomada en cuenta a la hora de ser designados para desempeñar sus funciones, ya que actuar como comercial requiere tener una buena imagen, según la acotación inicial del término. La razón de que esto sea así se debe a que el comercial externo tratará de vender un servicio y, durante el proceso de venta, estará representando a la empresa que lo presta. Considerando que, a igualdad de calidad o prestaciones, un consumidor comprará un producto o servicio allá donde a este le resulte más atractivo, es difícil imaginar la existencia de un comercial con presencia poco armónica, maleducado o escaso nivel cultural. Así, el biotipo asociado a esta posición estaría relacionado con los requisitos de imagen reinantes en el proceso de selección y con la propia naturaleza del trabajo.

13. Departamento de Marketing.

Como ya ha sido apuntado en la nota inicial, el Departamento de Marketing será excluido del estudio, al encontrarse el autor trabajando en el mismo y peligrar –por esta causa– la objetividad de las descripciones.

14. Equipo de Ventas Directas: Call Center y Billetería.

A cargo del Responsable de Ventas Directas se encuentran: un supervisor de apoyo, el *Call Center* o Departamento de Reservas (donde se da servicio de venta telefónica al pasajero) y la Billetería (encargada de la venta directa), constituidos estos dos últimos por ocho y dos personas respectivamente, obedeciendo a la siguiente descripción:

	Sexo	Edad (años)	Estatura aprox.	Complexión	Aspecto
Empleado SS1 (supervisor)	Mujer	30	1.60 m	Muy delgada	Muy armónico, elegante
Empleado CC1 (<i>Call Center</i>)	Mujer	36	1.80 m	Normal	Armónico, muy elegante
Empleado CC2 (<i>Call Center</i>)	Mujer	30	1.60 m	Delgada	Armónico
Empleado CC3 (<i>Call Center</i>)	Mujer	27	1.60 m	Delgada	Armónico, elegante
Empleado CC4 (<i>Call Center</i>)	Mujer	27	1.68 m	Delgada	Armónico, elegante
Empleado CC5 (<i>Call Center</i>)	Mujer	31	1.68 m	Normal	Armónico
Empleado CC6 (<i>Call Center</i>)	Mujer	32	1.78 m	Delgada	Armónico, muy elegante
Empleado CC7 (<i>Call Center</i>)	Mujer	26	1.73 m	Normal	Armónico, poco elegante
Empleado CC8 (<i>Call Center</i>)	Mujer	24	1.73 m	Fuerte	Poco armónico y poco elegante
Empleado B1 (Billetería)	Mujer	27	1.75 m	Delgada	Armónico, muy elegante
Empleado B2 (Billetería)	Mujer	25	1.75 m	Delgada	Armónico, elegante

Observando la tabla, vemos que, a excepción de CC7 y CC8, el aspecto de los sujetos analizados es armónico (en algunos casos muy armónico) y elegante (en mayor o menor medida). Así, el biotipo medio asignado a esta posición se correspondería con el de una mujer de edad situada en la banda de los 24-40 años, normal o alta estatura, complexión delgada, y apariencia armónica y elegante.

Con respecto al carácter, estos individuos tienen en común algunos rasgos significativos: son alegres y agradables en el trato, cuentan con buenas dotes de comunicación, y son muy activos y dinámicos. Además, todos ellos –a excepción de B2– son titulados superiores y hablan con mucha soltura al menos tres idiomas.

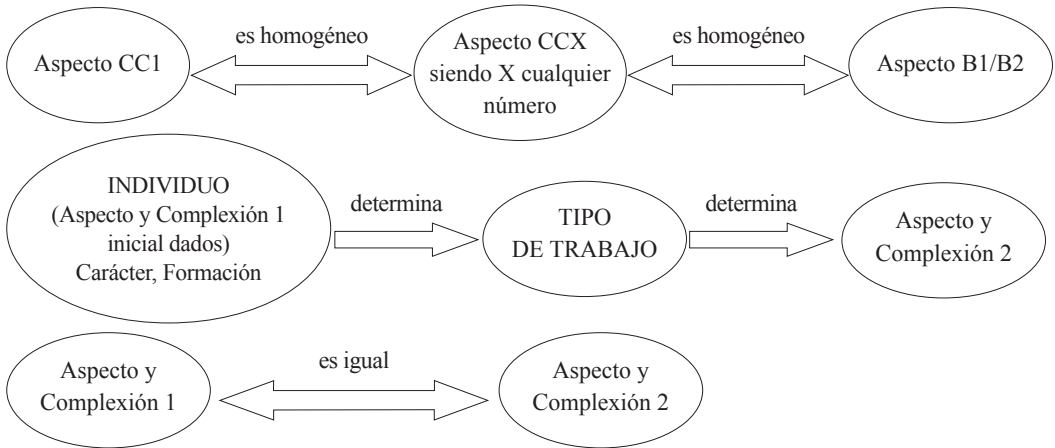
En el aspecto económico, los salarios asignados a esta posición por la Empresa «X» se encuentran muy por debajo de la media de mercado; y teniendo en cuenta que las jornadas son de medio turno, es decir, de cinco horas, podemos estimar que el salario mensual de estos individuos les permitiría ubicarse en una posición económica muy ajustada.

Observamos también que no se han producido variaciones de peso significativas en el grupo que estamos analizando.

Hipótesis

La complexión delgada, y el aspecto armónico y elegante de estos individuos, están relacionados con su formación (en el campo del turismo, del arte o del periodismo); su carácter, dinámico y alegre; el hecho de contar con un segundo empleo –en algunos casos–; o bien, contar con una posición familiar económica muy holgada, que hace que el interés principal por trabajar en la Empresa «X», sea el de obtener billetes aéreos a muy bajo precio. Así, el grupo de análisis considerado viaja por placer con muchísima frecuencia y presenta inquietudes extra-profesionales muy diversas.

El esquema básico, en términos generales, sería:



Entendiendo por Compleción 1, aquella que los individuos tienen al iniciar su actividad como agentes de reservas en la Compañía «X», y por Compleción 2, aquella que poseen en el momento de su marcha.

De este modo, aun siendo esta posición muy sedentaria, la intensa actividad que supone contar con otro empleo o llevar una vida personal muy activa, equilibra la compleción de estos sujetos en «delgada». Por otro lado, el carácter alegre, la juventud y el hecho de poder acceder a bienes y servicios de gama alta, repercute en un aspecto armónico y elegante.

Muy probablemente, la apariencia de estos individuos –a excepción de B1 y B2– no fue tomada en cuenta a la hora de ser designados para desempeñar sus funciones, ya que la atención telefónica requiere tan solo poseer un carácter agradable y una actitud de servicio, pero no una buena imagen en términos aspectuales. Así, el biotipo asociado a esta posición estaría relacionado con el carácter de los sujetos y con la duración de su jornada, que les permite llevar una vida variada e intensa.

En el caso de B1 y B2, la apariencia sí fue tomada en cuenta durante el proceso de selección, dado que su principal función es atender personalmente a los pasajeros que desean comprar un billete y el proceso de venta funciona tanto mejor cuanto mejor es la imagen y el servicio proporcionado por el vendedor.

15. Departamento de Grupos.

El Departamento de Grupos, bajo la supervisión del Responsable de Ventas España, se halla constituido por un equipo de cuatro personas que responde a la siguiente descripción:

	Sexo	Edad (años)	Estatura aprox.	Compleción	Aspecto
Empleado DG1	Mujer	24	1.65 m	Normal-Fuerte	Armónico, elegante
Empleado DG2	Mujer	26	1.65 m	Delgada	Armónico, muy elegante
Empleado DG3	Mujer	26	1.65 m	Delgada	Armónico
Empleado DG4	Mujer	28	1.74 m	Delgada	Poco armónico, poco elegante

Las características e hipótesis acerca de este Departamento serían prácticamente las mismas que aquellas que conjeturamos en el apartado anterior (*Call Center* y *Billetería*).

Así, el biotipo medio asignado a esta posición se correspondería con el de una mujer de edad situada en la banda de los 24-31 años, normal o alta estatura, complexión delgada y apariencia armónica y elegante.

Solo cabría matizar que DG4 fue recolocada en ese puesto forzosamente (provenía del Departamento de Marketing, donde tampoco se sintió nunca cómoda) y que tiene previsto abandonar la empresa tras la finalización del Máster que está realizando, por lo que, en breve, desaparecerá la desviación con respecto a la media de la *variable aspecto*. El resto del grupo, contando con una posición familiar holgada (en mayor o menor medida), posee un aspecto armónico y elegante.

El biotipo asociado a esta posición estaría relacionado con el carácter y la formación de los sujetos, el hecho de contar con una buena posición económica, y con una vida personal muy rica y variada.

3. FLUJOS INTERDEPARTAMENTALES

Los cambios de departamento del personal de una empresa suelen deberse a uno de los siguientes motivos:

- La creación o ampliación de un departamento, para lo que a veces se contrata personal externo, pero otras veces se traslada –promocionando o no– personal interno. Este caso será denominado *Motivo A*.
- La existencia de una plaza vacante que deja una persona que ha sido trasladada a otro departamento, promocionada o no. A esta opción la llamaremos *Motivo B*.
- La existencia de una plaza vacante que deja una persona que ha decidido abandonar la organización. Nos referiremos a esta posibilidad como *Motivo C*.
- La presencia de una plaza vacante que deja una persona que ha sido jubilada o prejubilada. Este será el *Motivo D*.

En la Empresa «X», durante el período que transcurre entre septiembre del año 2000 hasta julio del año 2005, se han producido muchos movimientos de personal interno debido siempre a alguno de los cuatro motivos mencionados, A, B, C o D, resultando muy curioso el hecho de que la complexión y la apariencia de los individuos evolucionara hacia un cierto punto, en función de cuál fuera el biotipo del nuevo departamento. En algunos casos, esta evolución y adaptación no se llegó a producir, lo que provocó –a la larga– un nuevo traslado.

Conviene puntualizar que la mayor parte de los individuos que fueron trasladados a un departamento diferente, solicitaron ellos mismos su cambio, teniendo que participar en un proceso de selección interno para la asignación del nuevo puesto. En unos pocos casos, sin embargo, y con motivo de la crisis de la Compañía «X», el cambio de departamento fue forzoso.

En el siguiente cuadro expondremos cuáles han sido los casos de recolocación del personal que en la actualidad se encuentra trabajando en la Empresa «X» –también aquellos que han abandonado la Organización recientemente–, señalando cuál fue la causa (motivo A, B, C ó D) y encontrando una explicación desde el punto de vista de los biotipos empresariales:

Puesto actual	Puesto o Departamento anterior	Motivo	Explicación desde el punto de vista de los biotipos empresariales.
DRH1	Dpto. de Administración	C No forzoso	DRH1, durante el año y medio en que estuvo trabajando en el Dpto. de Administración, no adaptó su carácter ni su complejión al biotipo existente en este departamento. Todo parecía apuntar que el actual DRH1 se marcharía del mismo, bien promocionándose (como sucedió) o bien abandonando la Compañía.
S1	Dpto. Comercial	D Forzoso	Durante su permanencia en el Dpto. Comercial, S1 nunca respondió al biotipo medio (no era alta, ni de complejión delgada, ni elegante ni comunicativa). Tras incorporarse a su nueva posición, S1 experimentó un cambio de complejión y aspecto, aproximándose al que tenía la anterior secretaria (S2). La rápida adaptación al biotipo de su actual posición podría deberse a la mayor afinidad de S1 hacia su nuevo puesto.
A6	Dpto. Comercial	A No forzoso	A6, durante el año en que trabajó como comercial, no disfrutó de una buena relación con sus compañeros, seguramente debido a su carácter triston. Después de ingresar en el Dpto. de Administración, A6 experimentó una transformación en su complejión, adaptándose a la que imperaba en el nuevo departamento. Solo pocos meses antes de abandonar la compañía, la complejión de A6 volvió a ser la que era.
A7	Call Center	C No forzoso	A7 pasó a cubrir la vacante que dejó el actual DRH1. De momento, no ha experimentado una variación ni en su complejión ni en su apariencia. Esto podría significar que: o bien que hay que dejar pasar más tiempo para que se produzca la adaptación al nuevo biotipo, o bien que A7, en un futuro, volverá a cambiar de departamento o abandonará la Compañía.
AM1	Dpto. de Grupos	C No forzoso	AM1 no llegó a adaptarse en el Dpto. de Grupos debido a su carácter, introvertido y poco comunicativo. Así pues, se trasladó a su nueva posición, que no requiere interacción más que con el puesto de RVE. No ha sufrido ninguna transformación de complejión o apariencia, puesto que el biotipo medio de los dos departamentos en los que ha trabajado es muy parecido.
JVM1	Jefatura de Ventas Bilbao	C No forzoso	Dado que el área de Bilbao se encuentra fuera de nuestro ámbito de observación, no nos es posible formular una hipótesis acerca de los cambios en la complejión y aspecto del actual JVM1, y su relación con cada puesto.
ECM5	AM2	C Forzoso	Al igual que AM3 y AM4, AM1 y AM2 trabajaron juntos hasta que se decidió que la función de analista de marketing sería desempeñada por una sola persona. AM2 (y no AM1) fue elegido como ECM5 porque su biotipo y su carácter se adecuaban perfectamente a los requerimientos del Dpto. Comercial.
ECM2 y ECM4	Dpto. Grupos	C No forzoso	ECM2 y ECM4 provenían del Dpto. de Grupos y anteriormente del Call Center. Fueron promocionadas por adaptarse especialmente bien al biotipo medio y carácter requerido en la nueva posición

.../...

.../...			
DG1 y DG3	Call Center	C No forzoso	DG1 y DG3, tras una larga temporada en el <i>Call Center</i> , solicitaron el traslado al Departamento de Grupos para contar una jornada completa y desarrollar otras actividades. Su aspecto y complexión no variaron puesto que los biotipos medios de ambos departamentos son prácticamente iguales.
DG4	Dpto. Marketing	C Forzoso	DG4 comenzó a trabajar en la Empresa «X» por pura casualidad y nunca se sintió a gusto, ni en el Dpto. de Marketing, ni en su puesto actual –en el cual fue recolocada forzosamente–. Al no identificarse con ninguna de las dos posiciones, nunca adaptó su complexión ni su apariencia al biotipo medio reinante. Dado que planea dejar la empresa, todo apunta a que perderá algo de peso unas semanas antes de marcharse.

4. CONCLUSIONES

Desde un punto de vista sociológico, podríamos considerar que las empresas constituidas por grupos de personas ²² funcionan como pequeños ecosistemas, donde los individuos se relacionan entre sí y se desarrollan en función de los factores físicos y ambientales que operan en cada momento, y que pueden ser variables a lo largo del tiempo.

Teniendo esto en cuenta, así como todas las hipótesis formuladas anteriormente, podemos concluir que en el Ecosistema X –correspondiente a la Empresa «X» analizada– se dan las siguientes circunstancias:

1. En la mayor parte de los departamentos, la complexión y la apariencia de los individuos está relacionada con su carácter y con la naturaleza del trabajo. En este sentido, podemos puntualizar que:
 - La complexión es tanto más delgada cuanto más inquieto y dinámico es el carácter del sujeto, y menos sedentarias son sus funciones.
 - El aspecto es tanto más armónico y elegante cuanto mayor es la satisfacción del individuo en su puesto, mayor formación y mayores expectativas vitales se tienen, y mejor (más alta) es la banda salarial familiar en la que el sujeto se encuentra.
2. El aspecto es, generalmente, una variable discriminadora cuando se realiza una selección para un puesto en el que se requiere dar o tener una buena imagen, de manera que:
 - La apariencia se tiene en cuenta en mayor medida cuanto mayor es el trato directo con el público que requiere el puesto. La relación se intensifica cuando este trato implica una negociación (con intermediarios, canales de venta, etc.) o una venta personal (como la venta de billetes).

²² Como referencia, según los datos del Directorio Central de Empresas (DIRCE), en el año 2004, de un total de casi tres millones de empresas españolas, solo cerca del 50 por 100 contaba con más de un asalariado; y tan solo un 0,85 por 100 tenía más de 20.

3. La complejión de los individuos es tanto más estable cuanto mayor es la satisfacción o la afinidad que sienten hacia su puesto de trabajo, y viceversa. Llegados a este punto, convendría matizar que las variaciones de complejión se deben, por lo general, a una de estas causas:
- La incorporación reciente a un nuevo puesto, cuyas tareas aún no se dominan; este fenómeno habitualmente tiene como resultado una pérdida de peso. En este caso, la afinidad hacia el puesto resultaría indiferente.
 - La búsqueda de un nuevo puesto, normalmente en otra empresa; este hecho también tiene como consecuencia una pérdida de peso. En este supuesto, el individuo no siente afinidad hacia su actual trabajo.
 - La adaptación al biotipo reinante en un nuevo puesto, que conlleva la ganancia o pérdida de peso, dependiendo de cómo sea ese biotipo. En este caso, el individuo siente afinidad hacia su nuevo puesto o se conforma con él, ya que de no ser así, no se adaptaría ²³.

A la luz de estas observaciones podemos afirmar que, tanto si la imagen es tomada en cuenta en el proceso de selección como si no, cada departamento cuenta con un biotipo medio característico, que está relacionado con el carácter de los individuos que lo componen y con la naturaleza del trabajo que en él se realiza.

Es cierto que, en lo que respecta a la complejión de los sujetos, hemos pasado por alto detalles como el posible padecimiento de enfermedades (anorexia, bulimia, etc.) o de otros trastornos psicológicos, metabólicos u hormonales; y de no haber sido así, es probable que las reflexiones hubieran variado en parte.

Dejando a un lado esta circunstancia, podríamos preguntarnos si son extensibles las conclusiones alcanzadas a otras empresas. Para que así fuera, deberíamos realizar un estudio similar al que hemos efectuado (de igual duración en el tiempo, considerando los mismos departamentos y las mismas variables de análisis) sobre una muestra significativa de un número no inferior a 30 compañías ²⁴, pertenecientes al mismo sector de actividad que el analizado, y que el resultado de este estudio nos proporcionara la evidencia de que los biotipos empresariales son una realidad, al menos sectorial.

En el caso de que nuestras ambiciones nos llevaran a generalizar las conclusiones a un conjunto mayor de empresas de otros sectores, bastaría con efectuar un estudio semejante sobre una muestra adecuada, según los criterios estadísticos.

En ambos casos, sin embargo, esta labor resultaría harto dificultosa, dado que obtener información de naturaleza personal, como la ofrecida en el caso de la Empresa «X», es muy complicado y podría no agradar a los integrantes de la muestra (suponiendo que estos supieran de la realización del estudio).

Pero, ¿quién sabe? A lo mejor no estamos tan lejos de ese momento y quizás, un día, la Teoría de los Biotipos Empresariales pueda ser contrastada una y otra vez en multitud de compañías pertenecientes a muy distintos sectores.

²³ La afinidad puede variar en el tiempo, de manera que una adaptación biotípica inicial no implica que no se puedan producir posteriores cambios morfológicos.

²⁴ El número exacto vendría calculado según dictaran las leyes estadísticas.