



RECURSOS HUMANOS

Cuarta Edición

Jorge A. Aquino
Roberto E. Vola-Luhrs
Marcelo J. Arecco
Gustavo J. Aquino

--	--

RECURSOS HUMANOS

Cuarta Edición

--	--

RECURSOS HUMANOS

Cuarta Edición

Jorge A. Aquino
Roberto E. Vola-Luhrs
Marcelo J. Arecco
Gustavo J. Aquino

Prentice Hall

Argentina • Bolivia • Brasil • Chile • Colombia • Costa Rica • España
Guatemala • México • Perú • Puerto Rico • Uruguay • Venezuela

Datos de catalogación bibliográfica

Jorge Aquino *et al.*
RECURSOS HUMANOS

Primera edición en Prentice Hall – Pearson Educación
Buenos Aires, 2010.

ISBN 978-987-615-097-2

Formato 17 x 23 cm.

Páginas: VI + 280 = 286

1. Recursos Humanos/Aquino, Jorge
CDD 658.3

Edición: María Magdalena Browne; Marta Bernardita Cancino

Diseño de portada e interiores: Gastón Aguilera

Corrección de textos: Alejandro Sabag

© D.R. 2010 por Pearson Educación de Argentina S.A.
Av. Belgrano 615, piso 11.
(C 1092AA6) - Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Prentice Hall es una marca registrada de Pearson Educación de Argentina.
Reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de la cubierta, puede ser reproducido, almacenado o transmitido de manera alguna ni por medio alguno, sea electrónico, químico, mecánico, óptico, de grabación o fotocopia, sin permiso previo por escrito del editor.

IMPRESO EN ARGENTINA / PRINTED IN ARGENTINA

Prentice Hall
es una marca de

PEARSON

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: Los trabajadores, la gerencia y las empresas	1
1.1 Los trabajadores.....	3
1.2 La Gerencia.....	18
1.3 Las empresas	19
1.4 Una reflexión importante. La ética y los valores en Recursos Humanos. La valoración social del trabajo	23
CAPÍTULO 2: El rol de los Recursos Humanos y la empresa	33
2.1 Los aportes de Recursos Humanos a la empresa	35
2.2 Puestos y personas, responsabilidades y competencias	40
2.3 La gestión por competencias.....	47
2.4. ¿Quiénes son los clientes en función de los Recursos Humanos?	52
2.5 El rol del área de Recursos Humanos	53
2.6. Estrategia de Recursos Humanos.....	57
2.7 La centralización o descentralización de la función de Recursos Humanos.....	61
2.8 Descentralización, participación y previsibilidad	62
2.9 La cultura en una empresa puede más que las políticas y manuales de Recursos Humanos.....	63
2.10 La dinámica del poder en las organizaciones	66
CAPÍTULO 3: La selección de personal.....	69
3.1 Los aspectos a tener en cuenta del contexto exterior.....	71
3.2 Los aspectos a tener en cuenta de la propia organización.....	73
3.3 Los aspectos a tener en cuenta del postulante.....	73
3.4 Lineamientos generales a tener en cuenta en un proceso de selección por parte de personal y el sector requirente	86
3.5 Sugerencias prácticas de cómo realizar una entrevista de selección.....	90
3.6 Cómo evaluar competencias clave durante el proceso de selección	92
3.7 El sistema de desvinculación laboral	105
CAPÍTULO 4: Capacitación y capital intelectual.....	117
4.1 ¿Qué entendemos por capacitación?	119
4.2 Contenidos de la capacitación.....	125
4.3 El capital intelectual	129
CAPÍTULO 5: Desarrollo. Planeamiento de reemplazos y sucesiones. Los planes de carrera.....	137
5.1 La dinámica del desarrollo de los Recursos Humanos.....	139
5.2 El modelo de desarrollo de Edgar Schein	141

5.3	Aspectos y complejidades de la administración de este sistema	147
5.4	Bases para la implementación de un sistema	149
CAPÍTULO 6: La gestión del desempeño		153
6.1	Definición	156
6.2	Objetivos de un programa de evaluación o análisis de desempeño	158
6.3	Modalidades básicas	164
6.4	Relación con la dirección, las gerencias y los protagonistas del sistema	166
6.5	El análisis de desempeño y los otros sistemas de Recursos Humanos	169
6.6	El <i>kaizen</i> o la mejora continua.....	171
6.7	<i>Coaching</i>	172
6.8	Un aporte de cierre	178
CAPÍTULO 7: Compensaciones. Remuneración fija, variable y beneficios.....		183
7.1	Fines y objetivos.....	185
7.2	Definiciones	186
7.3	Modalidades básicas	189
7.4	Relación con otros procesos o sistemas: las compensaciones y los procesos de lealtad, motivación y retención.....	220
CAPÍTULO 8: Relaciones gremiales		227
8.1	Características de las relaciones gremiales	229
8.2	Funciones típicas de la representación gremial.....	233
8.3	Dos estilos de ejercicio de la función desde Recursos Humanos	236
8.4	Cooperación entre sindicato y gerencia: análisis psicológico	241
8.5	Un método de diagnóstico y planificación de las relaciones laborales.....	245
CAPÍTULO 9: El sistema de comunicaciones		253
9.1	La comunicación	255
9.2	Acerca de la definición de comunicación	256
9.3	Políticas	257
9.4	La labor cotidiana	258
9.5	El ausentismo como forma de comunicación.....	260
9.6	La comunicación en el sistema disciplinario	261
9.7	Formas en que la empresa se comunica	265
9.8	Imagen e identidad	270
9.9	El manejo de situaciones de quejas	272
9.10	Poder organizacional.....	274
9.11	Políticas de comunicaciones	275
9.12	Reflexiones finales.....	276
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		277

1

Capítulo

LOS TRABAJADORES,

LA GERENCIA

Y LAS EMPRESAS

CONTENIDOS

- Teorías de la motivación
- Empleabilidad
- Globalización de los mercados
- Responsabilidad social de la empresa
- Ética y valores, ejercicio del poder de dirección

1.1 LOS TRABAJADORES

En primer lugar, nos ocuparemos de elaborar un concepto de esa persona que llamamos “trabajador”. Así como no se puede lograr un concepto de Estado sin establecer previamente las características que distinguen a un ciudadano de un habitante, pensamos que no podemos proponer sistemas de Recursos Humanos sin definir antes las características del trabajador al cual orientaremos nuestras propuestas.

Como se deduce de lo afirmado en los fines enunciados más arriba, nos ocuparemos de los trabajadores que desarrollan sus tareas en una organización, que llamaremos “empresa”.

Todos nosotros tenemos determinadas capacidades que podríamos distinguir como “innatas o adquiridas”. Cada uno de estos grupos está compuesto por tres elementos básicos, a saber:

Capacidades innatas:

- La capacidad física
- La capacidad intelectual
- La resistencia psíquica

Capacidades adquiridas:

- Las habilidades
- El conocimiento
- La experiencia

La motivación es el catalizador que pone a estas capacidades en juego, traduciendo la potencialidad interna en realidad externa. He aquí una de las principales diferencias entre el trabajo humano y el animal. Si comparamos a la tejedora en su telar y a la araña que teje su red, podemos afirmar que la primera pone en juego sus capacidades siempre que esté motivada, es decir, que sienta que tiene motivos que la impulsen a la tarea. La segunda, es poco más que el instrumento de sus instintos.

Al ser la motivación más importante que, por ejemplo, el tan citado pulgar opuesto, para distinguir al trabajo humano del animal, corresponde repasar las distintas teorías al respecto. Sólo así podrá analizarse mejor la figura del trabajador, de la persona que trabaja, y distinguirla de otras fuentes de trabajo como animales y máquinas.

1.1.1 La motivación. Teorías

La década de los cincuenta (del siglo XX) fue un período fructífero en el desarrollo de los conceptos motivacionales. Sin dejar de considerar los trabajos de FREDERICK TAYLOR y ELTON MAYO, se destacan en dicho período tres teorías específicas, las cuales –aunque duramente atacadas y ahora cuestionables en términos de validación–, son probablemente las explicaciones mejor conocidas de la motivación del individuo. Estas son la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades (MASLOW), las teorías X e Y (MCGREGOR), y la Teoría de la Motivación-Higiene (HERZERBERG).

Desde entonces, se han desarrollado explicaciones más válidas sobre la motivación, pero deberían conocerse estas primeras teorías al menos por dos razones:

- Representan la base sobre la cual se han desarrollado las teorías contemporáneas.
- En la práctica, los gerentes por lo general utilizan estas teorías, y su terminología, para explicar la motivación del empleado.

1.1.2 Abraham Maslow. La jerarquía de las necesidades

Dentro de la Escuela de las relaciones humanas, las investigaciones desarrolladas por MASLOW lo llevan a postular la existencia de cinco necesidades básicas que motivan a la acción:

- a) *Supervivencia*: lo primero que motiva a las personas a trabajar es la necesidad de mantenerse vivos, de procurarse –fundamentalmente– los alimentos y el abrigo.
- b) *Seguridad*: satisfecha la necesidad de supervivencia, nos planteamos la de mantenerla en el tiempo.
- c) *Integración*: superadas las carencias anteriores, buscamos la pertenencia a grupos en los que encontremos respeto y confianza.

- d) *Reconocimiento*: en dichos grupos, sentimos la necesidad de ser reconocidos por características o habilidades personales.
- e) *Autorrealización*: en palabras de MASLOW:

“Un término mucho más adecuado –que el de salud psíquica– es el de autorrealización tal como ya lo he utilizado. Subraya la ‘plenitud humana’, el desarrollo de la naturaleza del hombre en la biología y es, por tanto, empíricamente normativo para toda la especie más bien que para determinados tiempos y lugares; es decir, está menos en función de la cultura. Se adapta al determinismo biológico más que a los factores axiológicos histórico-arbitrarios, de culturas específicas, como acontece frecuentemente con los términos ‘salud’ y ‘enfermedad’”.

Más adelante señala sus cuidadosos esfuerzos por descubrir el hecho empírico de que las personas autorrealizadas son altruistas, abnegadas, auto-trascendentes y sociales, junto a otros atributos asociados¹.

Los autores de este libro consideran que la verdadera aspiración del trabajador actual debiera ser la descrita por MASLOW como Autorrealización. En efecto, se trata de una necesidad superior a las otras cuatro. La primera y la segunda aspiran a tener cosas, bienes, comodidades. Por su parte, la tercera y la cuarta son necesidades cuya satisfacción depende de las opiniones de otras personas. En consecuencia, podemos definir que la Autorrealización es una necesidad que no depende ni de las cosas que tenemos ni de las opiniones de otras personas.

1.1.3 La Teoría ERC (ROBBINS, 1996)²

CLAYTON ALDERFER, de la Universidad de Yale, ha trabajado nuevamente con la jerarquía de las necesidades de MASLOW para alinearla más cerca de la investigación empírica. Su jerarquía de necesidades revisada se denominó *Teoría ERC*.

ALDERFER sostiene que existen tres grupos de necesidades centrales: existencia, relación y crecimiento, a ello se debe su nombre ERC (ERG según sus siglas en inglés: *existence, relationship y growth*). El grupo existencia se refiere a proporcionar los requerimientos básicos de existencia material; éstos incluyen los conceptos que MASLOW consideró como las necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades está formado por aquellas de relación: el deseo que tienen de mantener relaciones interpersonales importantes. Los deseos sociales y de status requieren interacción con los demás para ser satisfechos y se alinean con la necesidad social y el componente externo de la clasificación de la estima de MASLOW, respectivamente. Por último, ALDERFER aísla las necesidades de crecimiento: un deseo de desarrollo personal. Esto incluye el

¹ Abraham Maslow, *El hombre autorrealizado*, Kairós, Barcelona, 2003, pp. 15-16.

² Stephen Robbins, *Comportamiento organizacional*, Prentice Hall, México, 1996.

componente intrínseco de la categoría de la estima y las características incluidas en la autorrealización.

Además de sustituir cinco necesidades por tres, ¿en qué difiere la teoría ERC de ALDERFER de la de MASLOW? En contraste con la teoría de las necesidades, la ERC demuestra que:

- Más de una necesidad puede operar al mismo tiempo.
- Si se reprime la gratificación de una necesidad de alto nivel, el deseo de satisfacer una necesidad de bajo nivel se incrementa.

La jerarquía de necesidades de MASLOW sigue una progresión rígida, tipo escala. La teoría ERC no asume que exista una jerarquía donde una necesidad baja deba ser sustancialmente satisfecha antes de poder moverse hacia adelante. Una persona puede, por ejemplo, trabajar en el crecimiento aun cuando las necesidades de existencia o de relación estén insatisfechas; o las tres categorías podrían estar operando al mismo tiempo.

La teoría ERC también contiene una dimensión de la frustración-regresión. MASLOW —como se sabe— sostuvo que un individuo se quedaría en cierto nivel de necesidad hasta que ésta fuera satisfecha. La teoría ERC se contrapone al considerar que cuando se frustra un nivel de necesidad mayor, surge en el individuo el deseo de incrementar una necesidad de menor nivel. La incapacidad de satisfacer una necesidad de interacción social, por ejemplo, podría incrementar el deseo de más dinero o de mejores condiciones de trabajo. Así, la frustración puede llevar a una regresión hacia una necesidad menor.

En resumen, la teoría ERC sostiene, como MASLOW, que las necesidades de nivel bajo llevan al deseo de satisfacer necesidades de nivel alto; pero las necesidades múltiples pueden operar al mismo tiempo como motivadores y la frustración, al tratar de satisfacer una necesidad de nivel más alto, podría dar como resultado una regresión a una necesidad de nivel bajo.

La teoría ERC es más consistente con respecto al conocimiento que hoy se tiene de las diferencias entre las personas. Variables como la educación, los antecedentes familiares y el ambiente cultural pueden alterar la importancia o la fuerza de impulso que un grupo de necesidades tiene para un individuo en particular. La evidencia que demuestra que la gente de otras culturas califican las necesidades de manera diferente (por ejemplo, los nativos de España y Japón colocan las necesidades sociales antes de sus requerimientos) sería consistente con la teoría ERC. Diversos estudios han apoyado la teoría ERC, pero existen también evidencias de que no funciona en algunas organizaciones. En conjunto, sin embargo, la teoría ERC representa una versión mucho más válida de la jerarquía de necesidades como MASLOW la presenta en su investigación.

1.1.4 Herzberg. La teoría de los factores motivantes y los higiénicos

HERZBERG resignifica el modelo de MASLOW al agrupar las primeras dos necesidades (supervivencia y seguridad) bajo el rótulo de factores higiénicos.

Los factores higiénicos que no motivan al individuo, en general, sólo pueden —en el mejor de los casos— reducir o eliminar sentimientos de insatisfacción. Estos factores tienen relación con los factores situados en la base de la jerarquía (supervivencia y seguridad).

Por su parte, los motivantes no sólo pueden crear satisfacción en el trabajo, sino también impulsar a los individuos a buscar una serie de ventajas por medio de su comportamiento. Estos factores corresponden a las necesidades situadas en los niveles más altos de la jerarquía planteada por MASLOW (integración, reconocimiento y autorrealización).

1.1.5 Las teorías de Douglas McGregor

DOUGLAS MCGREGOR fue investigador en el Instituto Tecnológico de Massachusetts (M.I.T.). Una de las ideas principales desarrolladas por él fue que la función básica del gerente es cumplir con los objetivos de la organización y que para ello debe aprovechar en la forma más efectiva y eficiente todos los recursos de que dispone, entre ellos el más importante, el recurso humano. Para ello no debe ir contra la naturaleza del ser humano. En la opinión de MCGREGOR, las teorías de la administración no contemplaban adecuadamente dicha natural forma de ser.

Esta “no contemplación” surgía simplemente de un concepto equivocado sobre las personas y su reacción frente al trabajo.

Para su mejor entendimiento, transcribimos a continuación las conjeturas acerca del comportamiento de la gente en un cuadro resumen publicado en la *Revista Personal* por el Dr. TUBAN FÉLIX. El mensaje de MCGREGOR no pretende representar recetas para una mejor gerencia, sino más bien hacer reflexionar a los administradores sobre la realidad de que sus organizaciones serán el reflejo de lo que ellos mismos conjeturen, acerca de su gente.

TABLA 1.1 CONJETURAS ACERCA DEL COMPORTAMIENTO DE LA GENTE

TRADICIONAL (X)	POTENCIAL (Y)
1. La gente es naturalmente perezosa, prefiere no hacer nada.	La gente es naturalmente activa. Se señala metas y obtiene satisfacción cumpliéndolas.
2. La gente trabaja principalmente por dinero y posición.	La gente busca muchas satisfacciones en su trabajo: dignidad y sentido de la labor realizada; interés en el desarrollo de un proceso; sentido de contribución; placer en la asociación, estímulos de varias índoles.
3. La mayor fuerza que sostiene a la gente trabajando es el temor de ser suspendida o despedida.	La fuerza principal que sostiene a la gente productiva en su trabajo es el deseo de lograr sus objetivos personales y sociales.
4. La gente permanece inmadura (niños grandes). Es naturalmente dependiente de los líderes.	La gente normalmente adquiere el estado de madurez. Aspira a la independencia, a la autorrealización, a la responsabilidad.
5. La gente espera y depende de la dirección de arriba; no desea pensar por sí misma.	La gente que está próxima a la situación siente y ve lo que es necesario hacer y es capaz de autodirección.
6. Es necesario decirle las cosas. Debe ser enseñada acerca de los medios apropiados de trabajar.	La gente que entiende y le importa lo que está haciendo puede crear y mejorar los métodos de desempeñar el trabajo.
7. La gente necesita supervisores que la vigilen de cerca y puedan recompensar el buen trabajo y castigar el mal trabajo.	La gente debe sentir que se les respeta como capaz de asumir responsabilidades y autodirección.
8. La gente tiene poco interés, a excepción de sus intereses materiales inmediatos.	La gente busca dar significado a su vida identificándose con naciones, religiones, partidos políticos, causas, empresas, sindicatos.
9. La gente necesita instrucciones específicas de qué hacer y cómo hacerlo. Asuntos de política general no son de su interés.	La gente quiere entender mejor las cosas. Necesita comprender el significado de las actividades que está desempeñando o con las cuales está relacionada.

1.1.6 Chris Argyris. El individuo y la organización

La maduración de la personalidad se puede producir cuando las estructuras organizacionales permiten al individuo pasar de un estado de aislamiento y pasividad a un estado de interdependencia y actividad. Es una visión estructuralista que sintetiza a las anteriores, enmarcándolas en un contexto de mayor complejidad. Más que en las personas motivadas, ARGYRIS desarrolla las características de los contextos motivantes. La organización motivante coincide, en gran parte, con la descrita por SENGE como organización que aprende.

1.1.7 Edgard Schein. Complejidad y proyección

Las necesidades se jerarquizan de una manera dinámica y específica en cada individuo. En consecuencia, no puede existir una técnica única (estrategia gerencial) que pueda utilizarse eficazmente para elevar la motivación de todos los hombres. La clave del modelo de EDGAR SCHEIN es la carrera, de la cual describe ocho modelos denominados "anclas" de carrera (*career anchors*):

- a) *Gerencial*: buscan cada vez mayores responsabilidades y el consecuente poder.
- b) *Especialista*: buscan ser referentes en su especialidad.
- c) *Autonomía*: se orientan hacia la minimización de los controles que sobre ellos ejercen terceros.
- d) *Servicio a los demás*: gratificados por auxiliar a otros o servir a fines trascendentes.
- e) *Emprendedor*: tienen la necesidad de llevar adelante sus propios proyectos y dejar "su marca" en su contexto.
- f) *Seguridad y estabilidad*: privilegian los contextos de alta predictibilidad.
- g) *Desafío*: inversa de la anterior, disfrutan con proyectos nuevos y detestan la rutina.
- h) *Integración de facetas vitales*: el trabajo es sólo una de las varias facetas de la vida y buscan una ajustada integración entre todas ellas.

SCHEIN replantea el tema de la motivación rompiendo el esquema del *one best way*, esto es, se aleja del paradigma de la uniformidad y postula la existencia de distinciones importantes entre lo que puede considerarse motivante según cada persona.

1.1.8 Teoría de las necesidades de David McClelland

La teoría sobre las necesidades que fue desarrollada por MCCLELLAND y sus asociados se enfoca en tres necesidades: logro, poder y afiliación. Se definen de este modo:

- a) *Necesidad de logro*: el impulso de sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.
- b) *Necesidad de poder*: la necesidad de hacer que otros se comporten en una forma en que no se comportarían.
- c) *Necesidad de afiliación*: el deseo de relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Algunas personas tienen una fuerza impulsora para tener éxito. Luchan por el logro personal y no tanto por las recompensas del éxito. Tienen un deseo de hacer algo mejor o más eficientemente que lo que se ha hecho antes. Este impulso es la necesidad de logro.

En la investigación sobre la necesidad de logro, McCLELLAND encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones en las que tengan la responsabilidad personal de dar soluciones a problemas, situaciones en las que pueden recibir una rápida retroalimentación sobre su desempeño a fin de saber fácilmente si están mejorando o no, y situaciones en las que puedan establecer metas desafiantes. Los grandes realizadores son jugadores; les disgusta tener éxito por la suerte. Prefieren el reto de trabajar en un problema y aceptar responsabilidad personal del éxito o del fracaso, en lugar de dejar el resultado al azar o las acciones de otros. De manera muy especial, evitan lo que perciben ser tareas muy fáciles o muy difíciles. Quieren superar obstáculos, pero quieren sentir que su éxito (o fracaso) se debe a sus propias acciones. Esto significa que les gustan las tareas de dificultad intermedia.

A los grandes realizadores les disgusta apostar con las probabilidades altas, ya que no logran la satisfacción de logro de la circunstancia del éxito. En forma similar, no les gustan las posibilidades bajas (alta probabilidad de éxito), pues no existe reto para sus habilidades. Les gusta establecer metas que requieran que ellos mismos se esfuercen más. Cuando hay una oportunidad en la que la posibilidad de éxito es igual a la del fracaso, existe una ocasión de experimentar sentimiento de logro y satisfacción de sus esfuerzos.

La necesidad de poder es el deseo de tener impacto, de ser influyente y controlar a los demás. Los individuos altos en esta necesidad disfrutaban el estar "a cargo", luchan por influenciar a los demás, prefieren ser colocados en situaciones competitivas y orientadas al estatus, y tienden a estar más interesados en el prestigio y la obtención de influencia en los demás que en el desempeño eficaz.

La necesidad de la afiliación es la tercera presentada por McCLELLAND. Esta necesidad ha recibido atención mínima de los investigadores. La afiliación puede estar ligada a las metas de DALE CARNEGIE: "el deseo de gustar y ser aceptado por los demás". Los individuos con un motivo de alta afiliación luchan por la amistad, prefieren las situaciones cooperativas en lugar de las competitivas, y desean relaciones que involucren un alto grado de entendimiento mutuo.

Sin embargo, otro estudio (LAWRENCE y LORSCH, 1967) trabajó sobre gerentes, cuyas funciones exigían coordinación entre distintos departamentos. El resultado fue que los más efectivos eran quienes tenían necesidades más fuertes de afiliación. Esta eficiencia mayor se producía por sus actitudes. Prestaban más atención a las personas y a sus sentimientos, parecían más amistosos y accesibles, más dispuestos a efectuar los contactos personales necesarios y a contemplar ambas partes de los conflictos entre departamentos. Las conductas generadas por esta necesidad de afiliación los ayudaron a ser más efectivos en su tarea de coordinación.

1.1.9 Situación actual de los trabajadores

Vivimos una nueva revolución industrial y el mundo es su escenario. Los cambios operados en los sistemas de producción –fundamentalmente como resultado de la automatización de procesos de manufactura y de procesamiento de datos–, ha generado una extensión, temporal y geográfica, del desempleo y del subempleo.

Por un lado, el nuevo modelo desplaza mano de obra al reemplazarla por procesos cibernéticos. Por otro lado, una gran cantidad de trabajadores se vuelven “analfabetos funcionales”, por no poder adquirir las competencias requeridas. Como anunciaba el defraudado: “Cuando me aprendí todas las respuestas, me cambiaron todas las preguntas”. Máquinas, instalaciones fabriles, y en muchos casos, trabajadores, quedan rezagados por obsolescencia tecnológica.

Otra de las características del mercado de trabajo es que está constituido por una gran cantidad de parejas, compuesta por dos profesionales, donde ambos miembros tienen o buscan una ocupación rentada. En este caso se produce un aumento de la Población Económicamente Activa (P.E.A.), o sea, de la cantidad de personas que están ocupadas, tanto en actividades dependientes como independientes, a las que se suman aquellas personas que, estando desocupadas, buscan empleo. Este aumento se produce por el efecto de la incorporación de la mujer al mundo laboral, no sólo como una actividad transitoria, sino como una forma de lograr un desarrollo profesional a lo largo de toda su vida laboral.

El rol clásico del hombre como responsable principal del aporte al hogar de los recursos económicos necesarios, ha perdido vigencia frente al problema del desempleo. Esto impulsa a los matrimonios jóvenes a asegurar mediante el empleo de ambos, una continuidad en cierto nivel de ingresos, en la idea de que son menores las probabilidades de que ambos queden desempleados simultáneamente.

Se suma a esta demanda la creciente cantidad de matrimonios separados, con hijos, lo que transforma a la mujer en jefa de familia y, en muchos casos, en único sostén del hogar.

Es evidente que esta realidad es la que enfrentan los trabajadores en general, lo que supone ciertas expectativas para cada uno de ellos:

- Quien está ocupando la misma posición, con iguales responsabilidades, durante un determinado espacio de tiempo, debe comenzar a buscar un nuevo empleo o posición que le permita adquirir mayores experiencias. Al cabo de cierto tiempo en que hemos alcanzado a conocer todo lo necesario para un correcto desempeño, nos encontramos en la situación de no estar aprendiendo nada, o lo que es lo mismo, estamos perdiendo empleabilidad.
- En el futuro de cualquier trabajador joven se debería calcular que más de un 10% de sus próximos años como empleado, estará desocupado.

- Trabajar en forma independiente, es decir, como profesional externo a la organización empresarial, aparece como una forma más estable, a mediano plazo, de relación laboral. El trabajo en relación de dependencia aparece como menos estable, ya que si perdemos el empleo, nos quedamos sin nada. En cambio en la actividad independiente si se caen tres clientes de cinco, siempre tendremos una continuidad con los dos que quedan. Por otro lado, los clientes adquiridos se incorporan a una suerte de patrimonio personal ya que es su experiencia profesional lo que retiene al cliente. Es el nombre del trabajador o el de la empresa de su propiedad la que ha adquirido y podido retener a los clientes que hoy atiende.
- Otra regla tácita es la que señala que la inestabilidad de ingresos en la actividad independiente puede ser alta, mientras que en la actividad dependiente hay mayor uniformidad de ingresos. Esto genera distintas formas de administrar los gastos. En la relación de dependencia se tiene la propensión a gastar lo que se gana, mientras que en la propiedad independiente se gasta sólo lo necesario.
- El trabajo en forma independiente, al vincular al profesional con distintas empresas, le permite adquirir constantemente nuevas experiencias, en diferentes compañías, con distintas culturas, con distinto accionariado, etcétera.

En la mayoría de los casos, la pérdida del empleo no se vincula a un mal desempeño, sino a la compra de la empresa por otros accionistas; o al estar embanderado con el grupo perdedor en alguna de las frecuentes luchas por el poder dentro de la empresa; o en la conveniencia de emplear a alguien más joven con menos sueldo; entre otros.

1.1.10 Empleabilidad

El artículo editorial de la *Harvard Business Review* (marzo-abril de 1991) traía un mensaje interesante; en opinión de su autora ROSABETH MOSS KANTER las empresas requieren, para lograr competitividad, adoptar continuamente las cambiantes tecnologías, tanto de productos como de procesos. Esto demanda que los recursos humanos deban cambiar y adaptar sus conocimientos de modo tal que les permitan responder a especialidades cambiantes. De esto surgen algunas conclusiones:

- En primer lugar aparece como de difícil concreción una garantía, por parte de la empresa, de un trabajo de por vida;
- La inmediata consecuencia es que tampoco se puede hablar en términos del trabajador de una especialidad para toda la vida;
- La tercera conclusión o razonamiento que surge de lo expresado es que los trabajadores deberán estar dispuestos a adquirir nuevos conoci-

tos y/o habilidades, ya que dejará de ser posible la *estabilidad* para ser reemplazada por la *empleabilidad*.

Leíamos hace poco a THOMAS STEWART³, quien postula que el trabajador debe hoy tener como máxima aspiración emplearse en la empresa "Yo mismo S.A.". Destacaba el autor, además, que las funciones en la empresa se podían clasificar según el valor que agregaban a la organización y según el grado de dificultad para conseguir un reemplazo para el ocupante en el mercado. En resumen, consideraba que los verdaderos Recursos Humanos de la Organización eran los que se desempeñaban en funciones de Alto Valor Agregado y de Difícil Reemplazo. Las personas ocupantes de las demás funciones eran costos de personal y, en consecuencia, objetivo de reducción, o sea de reemplazo por otros medios (automatización, tercerización), en tanto resulten más económicos.

Hablando del Mercado de Empleo en los Estados Unidos, señalaba los fenómenos de la tercerización y de la "Ocupación por Proyectos" como los más evidentes.

Más adelante, el autor transcribe la opinión de RICHARD MORAN, Director de Cambios en Management de la consultora Price Waterhouse, sobre los siguientes indicadores de peligro para su estabilidad en el empleo –y de su futura empleabilidad en el mercado–, de cada trabajador:

- a) Si en los últimos seis meses no ha aprendido nada nuevo y tampoco espera aprenderlo en los próximos seis;
- b) Si cuando se publican avisos buscando gente con su perfil laboral, se piden requisitos que no posee;
- c) Cuando sacrifica su progreso a largo plazo para lograr beneficios inmediatos para él y para su empleador, está gastando su capital intelectual;
- d) Si no puede hacer un resumen breve de lo que hace y por qué es importante para la empresa, su alejamiento de la compañía mostrará una reducción de costos;
- e) Si se quedara sin empleo sorpresivamente, no saber responder a la pregunta sobre sus ventajas competitivas al postularse para una posición como la que hoy tiene;
- f) Si se siente inseguro en relación con su estabilidad en el empleo actual, dice MORAN: "Si es así, probablemente tiene razón".

³ Thomas Stewart, *El capital intelectual. La nueva riqueza de las organizaciones*, Granica, Buenos Aires, 1998.

1.1.11 DANIEL GOLEMAN. La inteligencia emocional⁴

En ayuda de este diagnóstico no podemos dejar de considerar los estudios realizados por el autor sobre la inteligencia emocional. Según nos manifiesta, se han concentrado en examinar la relación entre ésta y el desempeño efectivo de los líderes.

“Una persona puede tener un cociente intelectual elevado y una formación técnica impecable, pero ser incapaz de dirigir un equipo hacia el éxito. Sólo pueden ser líderes efectivos quienes poseen inteligencia emocional, es decir, la capacidad de captar las emociones del grupo y conducirlas hacia un resultado positivo. Asimismo, es posible aprender y cultivar ese talento en las organizaciones.”

Del artículo mencionado extraemos:

TABLA 1.2 LOS CINCO COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

	DEFINICIÓN	DISTINTIVOS
Autoconciencia	Habilidad de reconocer y entender sus emociones, estados de ánimo e impulsos, así como su efecto en los demás.	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza en sí mismo • Autoevaluación realista • Sentido del humor autocrítico
Autorregulación	Habilidad para controlar o redirigir impulsos y estados de ánimo. Propensión a eliminar los juicios. Piensa antes de actuar.	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad e integridad • Conformidad con la ambigüedad • Apertura al cambio
Motivación	Pasión por trabajar por razones que van más allá del dinero y el status. Propensión a lograr metas con energía y persistencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte impulso hacia el logro • Optimismo incluso frente al fracaso • Compromiso organizacional
Empatía	Habilidad para entender la apariencia emocional de los temas. Habilidad para tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para fomentar y retener el talento • Sensibilidad intercultural • Servicio a clientes y consumidores
Habilidades sociales	Pericia en el manejo y construcción de redes de relaciones. Habilidad para encontrar un espacio común y constituir simpatía.	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad en liderar el cambio • Habilidad para persuadir • Pericia en liderar y construir equipos

⁴ ADE, “¿Qué define un líder?”, en *Recursos Humanos en la Argentina*, Estrada, Buenos Aires, 2001.

La autoconciencia

Se remite al Oráculo de Delfos que aconsejaba "conócete a ti mismo". Por ello se observa en estas personas una actitud positiva frente a la evaluación de desempeño, por entender qué las ayuda a conocerse mejor. Comprende la confianza en sí mismo, la autoevaluación realista y el sentido del humor autocrítico.

La autorregulación

Nos invita a controlar nuestros impulsos, respetando a los demás. Aquello de que "tus acciones, por ejemplo tales y cuales, me hacen sentir no muy bien" en lugar del "tú estás jugando el rol de opositor sistemático a mis ideas". Es bueno tener carácter, lo malo es tener "mal carácter". Comprende la confiabilidad e integridad, la conformidad con la ambigüedad, la apertura al cambio.

La motivación

Se trata de trabajar por razones que van más allá del dinero y el status. Esto equivale a ser un verdadero profesional, que entiende su trabajo como el medio en el cual puede ganar experiencia, pensando en que su capital lo constituye la suma de sus conocimientos y no las opiniones de quienes lo rodean. Comprende un fuerte impulso hacia el logro, optimismo incluso frente al fracaso, compromiso organizacional.

La empatía

Acentúa la necesidad de percibir los sentimientos de los demás, no tanto para hacer lo que esperan de nosotros, sino para poder dar una respuesta adecuada a cada situación, sin perder de vista los objetivos del equipo, departamento o división. Comprende la capacidad para fomentar y retener el talento, la sensibilidad intercultural, el servicio a clientes y consumidores.

Las habilidades sociales

Acentúan la necesidad de encontrar cosas en común con personas de todo tipo. La habilidad para sinergizar las tensiones generadas por aparentes distintos intereses. Comprende la efectividad en liderar el cambio, la habilidad para persuadir, la pericia en liderar y construir equipos.

Nuestros comentarios

Si bien el artículo de GOLEMAN se dirige a los que deseen ser líderes, nos parece que sus conclusiones son válidas para ser tenidas en cuenta por los trabajadores en general. Nos referimos como conclusiones a la necesidad de "hacernos cargo"; es decir, a la conveniencia de aumentar en forma constante nuestro conocimiento de nosotros mismos, de nuestras fortalezas y debilidades, como una manera de desarrollar una autoestima basada en una visión tan realista como sea posible de nuestra personalidad. Esto significa poder vivir nuestras experiencias laborales, familiares y sociales, con una visión de nosotros mismos independiente de los conceptos y opiniones que los demás se formen sobre nuestra manera de actuar.

A este respecto, nos parece importante transcribir un párrafo del artículo de JAIME MARISTANY, "Aprender de la derrota"⁵:

"De hecho, cada uno de nosotros ha sufrido o sufre dificultades y todos sabemos que en la medida en que las podemos enfrentar salimos fortalecidos. Pero enfrentar no significa vencer. Significa ser capaz de analizar la situación y nuestra acción posible. Cuando mayor provecho hemos sacado, ha sido cuando hemos tenido la capacidad de mirar honestamente las debilidades que tenemos o hemos tenido, así como los errores que cometemos o hemos cometido."

Agregamos párrafos de un artículo de JOSÉ LUIS ROCES, "Aprendizaje vital: el camino pendiente"⁶:

"El primer dato para encarar estos procesos, es tomar conciencia como directivo que nadie está exento de estos riesgos. Nadie tiene el trabajo asegurado de por vida y la empleabilidad es una decisión personal a construir día a día. El segundo dato es que todos debemos conocer nuestra situación de salud y minimizar los riesgos graves estando todavía sanos. En síntesis: al inicio de un nuevo milenio y en camino a una nueva era, es posible que nosotros, los dirigentes, asumamos el compromiso personal de trabajar para poder vivir en una sociedad más digna, más sana, más equitativa. Todo empieza por nosotros mismos..."

PETER SENGE en *La quinta disciplina* también pone el acento en el "dominio personal".

Cuando el dominio personal se transforma en disciplina, en una actividad que integramos a nuestra vida, encarna dos movimientos subyacentes:

- El primero consiste en clarificar continuamente lo que es importante para nosotros.
- El segundo consiste en aprender continuamente a ver con mayor claridad la realidad actual.

Reunir lo que deseamos (lo que es importante para nosotros), con una clara imagen de la realidad actual (dónde estamos en relación con dónde deseamos estar) genera lo que denomina "tensión creativa", o sea, una fuerza para unir ambos puntos.

FROMM en *El miedo a la libertad* destaca:

"Libres son los que se hacen cargo de sí mismos, aquellos cuya autoestima no proviene de los juicios de los demás o de los distintos símbolos de status que rodean nuestra vida, no sólo laboral, sino familiar y social en general".

Transcribimos, a propósito, un párrafo de un artículo escrito por la psicóloga ANGELA SANUTTI, aparecido en la *Revista Criterio* N° 2251 (junio de 2000) bajo el título "Los miedos que nos habitan"

⁵ *Opus cit* nota 4, pp. 207-208.

⁶ *Opus cit* nota 4, pp. 220-222.

“Nuestra estructura social basada en la lucha competitiva, muchas veces despiadada, estimula la adoración del éxito, del rendimiento y la supuesta productividad, ‘que nada tiene que ver con la auténtica realización personal’. Son muchas las personas ‘exitosas’ que suelen padecer ataques de pánico o crisis de angustia generalizadas; precisamente personas sobreadaptadas al medio y que, por temor a no alcanzar ‘logros y conquistas’ socialmente aceptados, avasallaron sus verdaderas necesidades y su propia identidad. Por esto mismo enferman.”

EN RESUMEN

De todo lo dicho aparece como lo más conveniente para cada trabajador, y si es dirigente con mayor razón:

- a) Hacernos cargo de nosotros mismos: somos los únicos responsables de nuestra carrera laboral. Esto supone:
 - Plantearse un objetivo a alcanzar;
 - La necesidad de orientar nuestra actividad laboral en el mercado de trabajo y no en una empresa determinada;
 - Que trabajaremos como independientes, como dependientes en forma transitoria (trabajo por proyectos), o como dependientes, pero condicionando nuestra permanencia en la organización a las posibilidades de mejorar nuestra experiencia y conocimientos;
 - Contar con distintos períodos de desocupación a lo largo de nuestra actividad laboral.
- b) Luchar con real empeño y voluntad en alcanzar el mayor nivel de nuestro autoconocimiento para poder mejorar nuestras debilidades y potenciar el uso de nuestras fortalezas.

Esta será la descripción del trabajador que utilizaremos a lo largo de este libro y sobre todo en el desarrollo que proponemos para los distintos sistemas de Recursos Humanos, cuyo aporte a la empresa repetimos:

- Contratar los trabajadores que la empresa necesita.
- Retenerlos.
- Lograr de dichos trabajadores un nivel de productividad que permita a la empresa mantenerse en el mercado respectivo.
- Identificar las funciones que agregan valor al negocio y las personas difíciles de reemplazar. O sea, el personal que constituye su ventaja competitiva.

Este trabajador así definido es, en nuestra opinión, uno de los clientes de la función de RR.HH. Precisamente la mayor importancia de la función es generada por el conflicto que aparece entre la necesidad de contar con un compromiso creciente de todos los trabajadores con los objetivos de la organización, y la cada vez mayor conciencia, en los trabajadores, de que la empresa es para ellos sólo un lugar de tránsito.

1.2 LA GERENCIA

Se trata del grupo de personas con el suficiente poder para tomar las decisiones necesarias en la empresa. Alguna vez escuchamos el calificativo de “híbrido” para este nivel en la organización, ya que si bien tienen el poder de conducción, no son los propietarios del capital; si bien ejercen realmente su capacidad de conducir la organización tanto al éxito como al fracaso, no dejan por ello de ser trabajadores por cuanto su capital lo constituyen la suma de sus conocimientos y habilidades, en lugar de la titularidad de las acciones o del capital empresario; actúan asimismo en un determinado mercado de trabajo sin dejar de compartir muchas de las expectativas que describiéramos al ocuparnos de los trabajadores en general.

Lo que nos parece oportuno señalar es que estos trabajadores se desempeñan, dentro de la empresa, sobre la base de dos elementos. El primero, poseer un concepto de la organización, de sus posibilidades de aportar resultados y, normalmente, de un compromiso con la organización de lograr dichos resultados. El segundo, inseparable del primero, es el poder necesario para lograrlo. Para GUIOT, se operan relaciones de poder en tres sistemas que existen en toda organización:

- a) Un sistema legislativo de acuerdo con el cual se formulan las políticas, procedimientos y objetivos organizacionales.
- b) Un sistema ejecutivo, centrado en la realización de las opciones señaladas por el legislativo.
- c) Un sistema judicial de acuerdo con el cual se realizan los procesos de interpretación y de aplicación de las reglas a situaciones particulares.

La relación de poder entre miembros de la organización, que se da tanto en el sentido horizontal como en el vertical (o sea, entre las áreas funcionales de la empresa –horizontal–, o entre sus distintos niveles jerárquicos –vertical–), es descripta como una situación entre dos personas. Una de ellas puede influir a otra sólo si esta última subjetivamente lo acepta. En consecuencia, el ejercicio del poder real. Los trabajos sobre el denominado “neocapitalismo” definen a la gerencia como “tecnoestructura”, y uno de los autores que con mayor cuidado ha tratado este factor es JOHN KENNETH GALBRAITH.

No obstante, su situación como trabajadores no escapa a los condicionamientos generales ya descritos. En este nivel, la inestabilidad laboral es más aguda, ya que en el caso de ventas, fusiones o adquisiciones de empresas, se suelen suprimir funciones de conducción, mediante el solo hecho de dejar un único ocupante en todas las funciones que se duplicarían. Además, la organización adquirente tiende a quedarse con su propio equipo gerencial, obligando al alejamiento de los gemelos de la organización adquirida.

EN RESUMEN

Hablar de la importancia que este nivel tiene como cliente de la función de RR.HH., creemos que no exige mayor demostración. Desarrollaremos la dinámica del poder que entendemos más adecuada en el próximo capítulo, al ocuparnos del ejercicio del rol de RR.HH.

A su vez, este nivel es cliente como trabajador de RR.HH. El objetivo de alcanzar los niveles de productividad adecuados del personal dependen, casi absolutamente, del compromiso gerencial con el mismo. En consecuencia, debe ser objeto primordial del área ocuparse de lograr altos niveles de compromiso y motivación en los ocupantes de las funciones que llamamos gerenciales, sin dejar de tener en cuenta lo ya señalado en cuanto a que la empresa es para ellos sólo un lugar de tránsito.

1.3 LAS EMPRESAS

Como hemos dicho, y surge claramente de las distintas teorías, se lograrán buenos niveles de desempeño cuando las necesidades de la empresa y del personal (o las personas) puedan ser satisfechas a través de la misma acción. Si creo que el trabajo que realizo me permite tener un buen nivel de relaciones y a mí eso me resulta agradable o importante, y necesario para mi futuro, cumpliré mis tareas con buen desempeño y compromiso.

1.3.1 La globalización de los mercados

Tanto el cambio tecnológico como la competitividad a nivel internacional están exigiendo políticas globales a las empresas, y es frecuente que se produzcan asociaciones, compras o fusiones, lo que genera en los empleados un debilitamiento en el sentido de pertenencia y/o lealtad a la organización (o a “la casa”). Esto genera naturalmente un mayor sentido de profesionalidad en los dependientes, ya que la pertenencia ha dejado de ser una garantía de continuidad laboral y, por el contrario, puede ser una desventaja frente a la búsqueda de reinserción en el mercado laboral. Un currículo que presente una sola empresa en un área laboral determinada, por un espacio de 15 años, mueve a valorar a su titular como muy estable, pero también a pensar si sabrá desempeñarse con la misma eficiencia fuera de esos parámetros tan concretos.

Por supuesto, esto puede verse todavía más complejamente cuando el candidato no ha procurado durante dicho lapso mejorar sus conocimientos mediante acciones de capacitación o enriquecimiento de su *know-how*. De lo dicho se desprende el interés creciente por la propia carrera laboral y por una toma de

conciencia de que dicha carrera debe ser obra de la propia iniciativa, y no tanto de las oportunidades que la empresa pueda ofrecer.

1.3.2 El achatamiento de la pirámide

Se han suprimido buena parte de los niveles intermedios. Esto significa ampliar a niveles muy superiores la cantidad de ejecutantes que depende de cada posición de jefatura o jerárquica. Es así que se pueden ver, a menudo, desde diez hasta cincuenta personas reportando a un jefe. Las políticas de *Empowerment* que aumentan considerablemente el poder de decisión de las personas que están en directo contacto con los problemas, la enorme facilidad en las posibilidades tecnológicas de comunicación entre los distintos niveles, además de la importancia creciente del cliente y, por consecuencia, de las personas que actúan en directo contacto con él, constituyen las causas del “achatamiento” de las ya conocidas “pirámides organizacionales”.

1.3.3 La tercerización de actividades

La empresa ha dejado de realizar todas sus actividades en su organización y por su personal, reemplazando parte de ellas por empresas proveedoras. Estas empresas basan su competitividad en focalizar su atención en la realización de esas tareas complementarias del proceso principal y, por consecuencia, pueden ofrecer mayor productividad y elasticidad en la provisión. Al disponer de distintos clientes pueden distribuir los costos de sus inversiones entre mayor cantidad de compradores. Los casos clásicos de la seguridad empresarial y de la limpieza, se han trasladado a la provisión de partes en la industria automotriz, a la reposición de góndolas en los hipermercados, a la selección de personal, a la liquidación de haberes del personal, a las tareas de *marketing*, etcétera. Se está instalando en la empresa el concepto de que los recursos humanos deberán estar constituidos por aquellas personas que agregan valor al negocio y/o cuyo reemplazo resulta difícil. Es precisamente este personal el que, en general, representa la mayor ventaja competitiva de la empresa.

1.3.4 La organización de actividades por proyecto

En este caso se trata de desarrollar determinados procesos unitarios en sí mismos, y que se espera agreguen valor al proceso general. Por ejemplo: El diseño e implementación de un sistema de compensaciones; el diseño e implementación de un sistema de gestión del desempeño; o el diseño e implementación de un proceso de calidad.

Se trata de actividades que requieren la concentración de esfuerzos y de conocimientos, que se confían a grupos *ad hoc*, ya sean propios de la organización o integrados por personal contratado, total o parcialmente, para ello, y que al cabo de las mismas abandonan la empresa o vuelven a sus tareas regulares.

Se originan en la necesidad de las empresas de contar con una población efectiva, tan reducida como sea posible, para la atención y mantenimiento de los procesos habituales.

1.3.5 La concentración de las áreas *staff*

La tendencia a la compra y fusión de empresas, sumada a la necesidad de actuar en distintos mercados o con diferentes líneas de productos, ha reforzado el concepto de “unidades de negocio”. Dichas unidades requieren servicios de apoyo, identificados mayoritariamente con costos fijos. De allí ha surgido la concentración de dichos servicios en unidades comparables con las de negocios, pero en este caso referidas a la especialidad y, en general, con el objetivo económico de autosostenerse. Estos servicios exigen, por supuesto, respuesta a las especiales necesidades generadas por el respectivo mercado y productos.

1.3.6 Los fines de la empresa o su responsabilidad social

En este estado del debate parece muy visible que las empresas tienen como principal prioridad sostenerse en su mercado. Esta necesidad forma parte también de las demandas de sus trabajadores. Desde este último punto de vista, la llamada “fuente de trabajo” convertida, como lo señaláramos, en “fuente automática de capacitación” (ya sea por política de recursos humanos, o como demanda concreta de que sus trabajadores puedan responder a las circunstancias cambiantes del mercado) adquiere una importancia mayor. Si aceptamos este razonamiento, surge evidente la necesidad de postergar otras demandas de cualquier tipo frente a la de supervivencia y sostenimiento de su posición en el mercado, por ejemplo, la demanda del salario justo.

Por supuesto que este razonamiento implica que para el trabajador debe existir alguna forma de verificación o control de la marca de la empresa, ya que de ello dependen muchas cosas que lo afectan. Todo esto enmarcado dentro de la necesaria unidad de gestión. En la ex Yugoslavia las empresas se regían por una ley que otorgaba la gestión de la misma a los obreros. Pero aun allí existía la necesidad de concentrar la gestión ejecutiva de los negocios en profesionales idóneos (con lo que se refuerza esta necesidad de unidad de mando).

Hasta aquí hemos pretendido describir los tres protagonistas de la historia que en este libro trataremos de desarrollar, o sea. la relación entre las empresas, sus gerentes y sus trabajadores, o entre “tomadores”, “administradores” y “dadores* de trabajo, respectivamente. Describiremos a lo largo del mismo los sistemas que pueden facilitar dicha relación, que puedan ayudar a canalizar las inquietudes del personal de modo que resulten indicadores para adoptar medidas correctivas adecuadas. Trabajaremos con las premisas ya enunciadas en cuanto a las necesidades de los trabajadores y las de la empresa. Aquí conviene

aclarar por qué usamos indistintamente los términos empresa y organización como sinónimos. Los consideramos bajo la definición de que se trata de todo conjunto de personas que debe obtener un fin determinado.

No pretendemos detener nuestro análisis en la empresa privada ni en la industrial, ya que una escuela o un hospital son organizaciones que emplean personas que responden al común denominador de tener que hacer frente a demandas o a tareas de cuyo diseño no son responsables (lo que para nosotros configura el trabajo en relación de dependencia), a lo que se agrega la relación de poder. Es decir, hay personas que ejercen determinado tipo de poder sobre otras. La organización de las tareas así lo demanda. Y debemos pensar que los seres humanos que ejercen poder sobre otros no poseen las características de estricta justicia que, quienes tenemos fe, le atribuimos a Dios. Que precisamente por tratarse de seres humanos y no de computadoras intervienen los sentimientos de simpatía, antipatía, alto sentido del propio derecho y débil sentido del derecho de los demás.

El ambicioso objetivo será proveer un libro de consulta a quienes deben tomar decisiones para que las mismas sean felizmente ejecutadas y alcancen el resultado previsto (sinónimo de una organización eficaz).

Con esta definición comprendemos el todo, pues la ejecución correcta que alcance el resultado planificado significa necesariamente un alto grado de compromiso del recurso humano. Y no habla nada de la eficacia de la decisión para la supervivencia o crecimiento de la organización, ya que corresponde al ámbito de la estrategia o de la correcta decisión que no es el objeto de este trabajo.

EN RESUMEN

Se podría afirmar que la principal responsabilidad social del empresario consiste en mantener, y hacer crecer adecuadamente, su empresa en el mercado. Esto supone la necesidad de obtener la rentabilidad necesaria.

Al mismo tiempo, se puede afirmar que sin trabajadores, la empresa estará limitada en su crecimiento a la acción de su propietario. Pareciera, al mismo tiempo, que el empresario tiene cada vez menor compromiso con sus antiguos colaboradores, cuya lealtad resulta cada vez más difícil de ser reflejada como un factor que contribuye a lograr el objetivo mencionado en el punto anterior.

Se requiere el compromiso del personal que podrá ser reforzado si el manejo y la situación de la empresa ofrece, con su transparencia, la posibilidad de que tanto los niveles gerenciales como los operativos puedan conocer adecuadamente su evolución.

Serán necesarias la definición e identificación de su capital humano con el fin de adecuar su estrategia en lo que llamaríamos su personal clave; o sea, aquellos trabajadores que constituyen su ventaja competitiva.

1.4 UNA REFLEXIÓN IMPORTANTE. LA ÉTICA Y LOS VALORES EN RECURSOS HUMANOS. LA VALORACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO⁷

¿Qué tiene de bueno trabajar? ¿Acaso no deben pagarte para que lo hagas?

Detrás de este chiste, superficial e innecesario si se quiere, se esconde lo profundo debajo de la punta del iceberg que, no siendo más que agua, es capaz de hundir al transatlántico. La globalización, proeza tecnológica que se viene dando ante nuestros ojos como consecuencia inevitable del avance sinérgico de las tecnologías de procesamiento de datos (computadoras) y de transmisión de datos (comunicaciones) es una embarcación tan soberbia, segura y lujosa como el Titanic lo fuera en su tiempo. Los valores, especialmente los que ligan a las personas, la sociedad y el trabajo tienen el doble carácter del agua, tanto pueden ser el soporte necesario para la navegación como el iceberg que hiera de muerte a la nave.

Hacia fines del siglo XIX, el sociólogo alemán WERNER SOMBART caracterizó a la sociedad industrial como a un carro a cuyo yugo van uncidos caballos asombrosamente briosos... guiados por un conductor ciego. La Gran Guerra, la Crisis del '30, la Segunda Guerra Mundial, las cámaras de gas, las bombas nucleares y la Guerra Fría que mantuvo a la humanidad al borde de su destrucción total durante casi medio siglo, no han sido más que confirmaciones de esta analogía.

La reflexión serena y profunda sobre la manera de conducir tan formidables fuerzas, aún potenciadas en estos inicios del siglo XXI, acerca de los valores que la estructuran en los intereses de los gobiernos y de cada persona en particular evitará desastres. SOMBART pensaría en la figura de un conductor que guiara el carro hacia su destino mejor, más allá de las connotaciones idiomáticas e históricas –*Führer* es la palabra que en alemán significa *conductor*–, hoy en nuestro contexto de hipercomunicación e hiperinformación, no es posible pensar la figura de un conductor individual.

Conducir la sociedad global es una empresa colectiva que se estructurará –ya está en gestación– en distintos niveles, desde las instituciones educativas, las laborales y las de gobierno. En lo que toca a la esfera laboral, objeto de este libro, es indispensable repasar algunos de los aspectos valorativos que hacen al trabajo humano un fenómeno central y estructurante.

⁷ Gilles Lipovetsky, *El crepúsculo del deber. La ética indolora de los nuevos tiempos democráticos*, Anagrama, Barcelona, 1994, pp. 172 y sgtes.

1.4.1 Evolución histórica

Analizando específicamente la problemática de la ética laboral desde el siglo XIX hasta las sociedades llamadas “posmodernas”, LIPOVITSKY plantea tres momentos básicos:

a) *Momento 1. La entronización social del trabajo*

Paralelamente a la familia, las sociedades industriales modernas han dado brillo ejemplar al valor del trabajo. En el curso del siglo XIX, burgueses puritanos y espíritus laicos, socialistas y liberales compartieron la misma religión del trabajo, todos entonaron el mismo canto “en honor del dios Progreso, el primogénito del trabajo”⁸.

Los ideales de la burguesía rampante de la Revolución Francesa y de la Industrial, trasladan la sacralización del trabajo hecha por la Reforma en general y por el calvinismo en específico⁹, hacia la categoría de valor social clave. El trabajo es el deber de cada ciudadano para con los demás ciudadanos, es decir, para con la sociedad en su conjunto.

Esta secularización no hizo distinciones ideológicas, no sólo las sociedades democráticas occidentales, sino que tanto el fascismo como el comunismo han instaurado durante el siglo XX al trabajo como actividad social central, como actividad que sustenta al bienestar y la riqueza de las naciones, así como el desarrollo de las virtudes personales y sociales de los ciudadanos.

La mayor parte de los documentos existentes sobre el trabajo hablan de esta etapa en particular. FREDERICK TAYLOR, ELTON MAYO, FREDERICK HERZBERG y ABRAHAM MASLOW, así como también DAVID RICARDO, KARL MARX y MILTON FRIEDMAN, comparten esta misma valoración del fenómeno del trabajo humano.

b) *Momento 2. El malestar de la cultura*

Durante la segunda mitad del siglo XX, los países democráticos de Occidente muestran un paisaje uniforme de disconformidad asociado al punto máximo, a la vez que punto de inflexión, del llamado *Welfare State*, siendo uno de sus síntomas más visibles la rebeldía juvenil, desde el *hippismo* y el Mayo Francés, hasta los movimientos guerrilleros en América Latina, África y Asia.

Los protagonistas de esta rebeldía son los hijos de los trabajadores glorificados en el momento anterior; son, como dice el título de un libro de los 90, *Los hijos del hombre de la organización*. La ética laboral se transfigura dando lugar a claras manifestaciones de desmotivación y escepticismo. Los gobiernos neoconservadores emblemáticos en las figuras de RONALD REAGAN y MARGARET THATCHER agravan el malestar, desmantelando los restos del *Welfare State* con las

⁸ Lipovetsky, *op. cit.* en nota (7).

⁹ Es el postulado básico de Max Weber en *La ética protestante y el espíritu del capitalismo* (ediciones varias).

consecuencias de la desocupación y la ampliación de la brecha entre los ricos y los pobres.

Crecen los niveles de ausentismo y los empleos marginales. La escuela francesa de la regulación (ACLIETTA, BOYER, LIPIETZ) señala la generación y ampliación de fisuras que pueden desestabilizar a las sociedades como, por ejemplo, la segmentación creciente del mercado laboral. La función salarial deja de ser uniforme en el modelo económico.

En síntesis, el trabajo pierde gran parte de su significación social relacionada con el progreso y la solidaridad, virando hacia un esquema individualista y hedonista. La riqueza y bienestar de las naciones deja de verse como resultante directa del trabajo de sus ciudadanos. A las empresas, a los especialistas de recursos humanos, se les hace cada vez más difícil lidiar con las nuevas generaciones criadas en este contexto. Se les critica por su desmotivación, falta de ambición, de paciencia y de lealtad. El "hacer carrera" en una empresa a lo largo de décadas es un modelo que ya no seduce a los hijos del hombre de la organización. Señales de deterioro, como las adicciones a las drogas en personal de todos los niveles, encienden también luces amarillas y rojas en los tableros de control del área.

No nos extrañen, contemplando este panorama, los esfuerzos continuos de las empresas por fortalecer valores tales como calidad, cooperación y trabajo en equipo. Claramente, la insistencia es el síntoma de la falta. Son los años del "fetichismo del dinero", esto es, la ampliación del significado del dinero hacia la categoría de valor en sí mismo y no ya como representante del trabajo humano. La riqueza se independiza del trabajo, en apariencia, y se transforma en el nuevo valor predominante.

La riqueza y el poder, despojados de su dimensión humana, se entronizan y las personas, ávidas de reconocimiento, buscan por sobre los valores solidarios del trabajo, los símbolos de status y de prestigio.

Los *hippies* devienen en *yuppies*, y los gobiernos estructuran políticas no ya para defender los derechos de los trabajadores, sino los de los consumidores. Los años de la entronización del trabajo han llegado a su fin.

c) Momento 3. Síntesis y recomposición

Tal como sucedió con *Humpty Dumpty*, el anterior esquema laboral del hombre de la organización (Momento 1) no puede ser recompuesto. Ya no existirá más el paisaje laboral de los cincuenta o los sesenta, esto significa: jóvenes que ingresan a una organización en la que se desarrollarán asumiendo mayores responsabilidades hasta que les llegue el momento del retiro. Los ochenta y los noventa no han sido una tormenta pasajera.

El trabajador, ese sujeto colectivo que encarnó los sueños de la sociedad, dejó de existir. El individuo que alterna entre el ocio y el trabajo con respon-

sabilidades y deberes orientados globalmente es el nuevo eje de un nuevo sistema.

El mundo del trabajo ha cambiado a un punto tal que la profesión misma de Recursos Humanos debe renovarse. La función debe tornarse menos paternalista y dirigista. Debe enfocarse cada vez más en individuos y menos en grupos, franjas etarias, géneros, etcétera. Los sindicatos mismos enfrentan un desafío que tal vez sea el último: ¿cómo ejercer la representación colectiva cuando no hay tal colectivo?

Todos nosotros, educados en el concepto socializante e integracionista, debemos reorientar los modelos con los que juzgamos y decidimos, yendo al grano, individuo no es lo opuesto a solidaridad. Individuos son los solidarios, los que trabajan en equipo, los que tienen iniciativa y los que logran los objetivos. Desarrollamos una serie importante de herramientas para anular y neutralizar las diferencias, gran parte de éstas son el arsenal clásico de nuestra profesión. Hoy debemos, claramente, desaprender.

Según LIPOVETSKY, el trabajo humano avanza de la ética de la solidaridad hacia la del individualismo responsable. En la jerga empresaria, los términos con los que suele aludirse a esta nueva forma son los de "profesionalismo", "proactividad", "*entrepreneurship*", "valores compartidos" y "lealtad activa". Así lo describe:

"El proceso de integración o de normalización social por la 'acción ideológica', evidentemente no tiene ningún carácter original. Lo nuevo, con la moda de la 'cultura de empresa', es que ésta con respecto a deseos y motivaciones nunca transite el camino tradicional de la moral y la obediencia, del deber autoritario, regular, uniforme, sino el de la autonomía individual y de la participación, del *feedback* comunicacional y la implicación psicológica. [...] La empresa optimiza su eficacia renunciando a la voluntad de dominio dirigista y absoluto de los hombres. [...] De estas nuevas orientaciones puede desprenderse una nueva filosofía de la empresa, de consecuencias considerables: el poder real va a la par con la capacidad para aceptar iniciativas individuales y colectivas, no integralmente programadas; la fuerza para conseguirlo no está en la reabsorción mecanicista de la complejidad humana y la eliminación de cualquier autoorganización, sino en el reconocimiento de zonas necesarias de autonomía, el verdadero poder integra el 'desorden creativo' de los hombres, se desprende de dispositivos ilusoriamente omnipotentes de la dominación 'totalitaria', 'militarista', 'científica' ejercida sobre los hombres."

Esta nueva estructuración valorativa del trabajo está, obviamente, tomando forma y desarrollándose ante nuestros ojos. Somos los testigos de los intentos de recomposición del valor del trabajo humano, no ya como fundante en lo personal, en lo económico y lo social, sino como una de las áreas de expresión de la dimensión humana.

Deja su centralidad para integrarse en una constelación donde se revalorizan el ocio y el esparcimiento en general. El dogma "de casa al trabajo y del tra-

bajo a casa”, necesariamente, cae. Las vacaciones, así como los años sabáticos y la tardía entrada de los jóvenes al mercado laboral marcan la resignificación del tiempo libre.

Más allá de las obvias evoluciones históricas, hay invariantes que las atraviesan por ser la dimensión esencial del trabajo. Precisamente, es el desconocimiento o la desatención de estos valores básicos una de las principales causas del malestar del Momento 2. Uno de ellos es el de la dimensión humana del trabajo.

1.4.2 Los valores intrínsecos del trabajo humano frente al ejercicio del poder de dirección

El trabajo procede inmediatamente de la persona, la cual marca con su impronta la materia sobre la que trabaja y la somete a su voluntad¹⁰.

Así lo dejó establecido el Concilio Vaticano II y, más allá de la fuente, más acá de discusiones ideológicas y/o religiosas; detrás del trabajo, detrás de un puesto, siempre hay una persona, un ciudadano, un vecino, un prójimo, usted que lee y yo que escribo. Nosotros somos el trabajo, la dotación, el personal, los recursos humanos. La reiteración, a fuerza de ser aburrida, es, tal vez, el único recurso al que nuestra escasa creatividad recurre con el fin de marcar claramente esta verdad casi tautológica: en Recursos Humanos trabajamos con y para las personas.

Tomamos o sugerimos decisiones que impactan sobre personas en la esfera laboral que es, de hecho, una de las más importantes en nuestra sociedad. Una sociedad en la que, por ejemplo, la administración de la salud está íntimamente relacionada con el mundo laboral a través de los sistemas de seguros de cuidados médicos u obras sociales, donde la vejez también está enlazada a la vida laboral a través de los sistemas de pensión, donde, para obtener un préstamo se pide un recibo de sueldo. Infinidad de trabajos se publicaron, sobre todo en las revistas de *management* o de Recursos Humanos, pero también en las de interés general, sobre la incidencia del estrés laboral en las relaciones familiares, en los casos de impotencia y frigidez, en la cantidad de divorcios o de hijos con padres “ausentes”.

No tomar debida consideración de lo axial que es el trabajo para las personas en nuestras sociedades y limitarse a una posición “pura” o “tecnicista” es una falta de respeto para con los demás y, sobre todo, para con uno mismo. Frente a estos valores intrínsecos y a la significación social de los mismos, debe considerarse que:

¹⁰ Jean Ives Calvez, *Una ética para nuestra sociedad en transformación*, Ciudad Nueva, Buenos Aires, 1993, pág. 57.

- En un régimen capitalista, la “propiedad de la empresa” y los contratos de trabajo reúnen en manos del empresario tres poderes: el legislativo (basado en las posibilidades de dar normas generales, coactivas y sancionadas en el reglamento de trabajo); el directivo y el disciplinario, fundamentados en el contrato de trabajo.
- Hay un poder de dominio, tal poder sirve para determinar discrecionalmente qué, cómo y cuándo, forma y medida de la prestación de trabajo. (...) El poder de dirección es indiscutible y funcional¹¹.
- Los propietarios de las empresas o sus mandatarios, los ejecutivos, tienen, en la práctica, la suma del poder, además se los forma para la toma de decisiones y se prepara a la estructura para que sea dócil a sus mandatos. Semejante concentración y docilidad son una pesadilla cuando los empresarios o ejecutivos no consideran las implicancias que sus decisiones tienen en las personas que integran la empresa y, más allá de la realidad de éstas, su proyección hacia la sociedad en su sentido más amplio.

1.4.3 El trabajo y el ocio

Big Brother, título de claras reminiscencias orwellianas, es una de las ideas más lucrativas de la televisión holandesa. Consiste, en síntesis, en encerrar en una casa a un grupo de personas que no se conocen. La clave del tema es que la casa en cuestión está plagada de cámaras de vídeo que registran en continuo la vida de sus habitantes. La versión española de *Big Brother* ha constituido el mayor éxito registrado en la nutrida historia de la televisión ibérica. Millones de españoles se abocaron con pasión a ver en sus pantallas cómo comen, duermen, orinan, se besan y se pelean, sin guión ni argumento alguno, un grupo de compatriotas.

El caso en cuestión no es más que uno de los tantos ejemplos del deterioro de los medios de comunicación. Por un lado la calidad técnica es cada vez mayor, por el otro, la factura de los programas, como productos culturales, es cada vez más anodina... estupidizante. De manera similar, internet es una herramienta clave para los investigadores y para los negocios en contextos de globalización sólo en un plano secundario. Los sitios más lucrativos de la red, digamos lo más visitados, son los de juegos de azar y los de pornografía.

Una investigación de los años setenta profundizó en las relaciones existentes entre el trabajo y el ocio, específicamente, en qué grado la calidad del trabajo está relacionada con la calidad del ocio. La relación establecida es directa, es decir, trabajo denigrante, ocio denigrante, trabajo enriquecedor, ocio enriquecedor. No se puede esperar que una persona que pasa nueve horas diarias, cinco

¹¹ Juan D. Bernardo, *Ética en los negocios*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1993, pág. 119.

días a la semana, doscientos al año, expuesto a tareas aburridas y obsecuencia a sus jefes dedique sus horas libres al trabajo comunitario o al estudio de la filosofía hegeliana.

Seguramente buscará resarcirse con transmisiones de fútbol o básquet o con programas que cuenten las vidas (supuestamente) privadas de vedettes, modelos y políticos. Así, sobre una oferta cultural empobrecida en sus contenidos se forman las nuevas generaciones. Nos quejamos acerca de los contenidos de violencia y sexo que la televisión ofrece a nuestros hijos, pero somos nosotros mismos, nuestros vecinos y compañeros de trabajo, los que solicitamos este tipo de programación; somos nosotros mismos, nuestros vecinos y compañeros de trabajo los que navegamos por los sitios de sexo y juegos de azar de Internet. La lógica es de hierro: el medio (la televisión, los sitios de Internet, las revistas, etcétera) ofrecen lo que el mercado compra.

El mercado somos nosotros y la calidad de nuestro ocio es resultado de la calidad de nuestro trabajo. Si de lemas políticos se tratara, podríamos decir: Todos somos Homero Simpson.

PEER GYLLENHAMMAR, ex presidente de una de las compañías automotrices de mayor prestigio, la Volvo, lideró un profundo cambio en las técnicas de producción que fue ejemplo para todo el mundo. Desafiando sesenta años de historia de industria automotriz, abandonaron el modelo fordista de la línea de montaje por series de tareas enriquecidas y compartidas por grupos semiautónomos. Trabajos más ricos, menos alienantes y fundados en la solidaridad. En la recapitulación de esta experiencia, GYLLENHAMMAR rescata resultados tales como: reducción del ausentismo, mejora de la calidad y baja de la rotación del personal.

Estos resultados justifican la experiencia para la Volvo en sí misma y la sustenta como empresa exitosa. Ahora bien, en la introducción al libro trasciende las fronteras de la organización para poner el acento en el valor social de este rediseño de puestos de trabajo. Escribe esta introducción desde su rol de ciudadano sueco, una de las democracias más antiguas del mundo, y llama la atención sobre la relación entre el trabajo y la nación, pero no desde el punto de vista de la generación de riqueza sino desde la creación de espacios sociales compartidos, desde la limpieza y la seguridad de la ciudad, como la elección del Gobierno.

Apunta que personas hastiadas, aburridas y embrutecidas por su trabajo no se preocuparían por la limpieza y el buen funcionamiento de su ciudad, buscarían fugarse de esta realidad a través del alcohol y las drogas, no serían buenos padres de familia, por lo que las escuelas se transformarían en campos de batalla... digamos, para sintetizar, el panorama conocido de los barrios marginales de todo el mundo.

1.4.4 Las modas y las herramientas

Los dos rubros editoriales que más venden son:

- Autoayuda
- Temas de empresa y *management*

Las editoriales, aun en un mercado pequeño como el argentino, lanzan entre treinta y sesenta títulos nuevos de temas de *management* y recursos humanos al año.

¿Qué nos dice esto?

Que hay toda una industria montada sobre los temas en los que trabajamos y, por lo tanto, hay profesionales elaborando planes de mantenimiento e incremento de las ventas. Publicidades, planes de *marketing*, contrataciones, *sponsoreos*, etcétera. Millones y millones de dólares cuyo objetivo es que hablemos de determinados temas, contratemos ciertos "gurúes", asistamos a una conferencia y compremos libros y revistas. Pensemos también en la cantidad de posgrados y escuelas de negocios que han surgido en los últimos años.

Esto no es necesariamente malo, si pensamos en lo bueno que es para las miles de familias que alimentan y educan a sus hijos gracias a los puestos que esta "industria del *management*" genera día a día. Sin embargo, hay facetas que deben ser tenidas en cuenta cuando pensamos al *management* como una industria.

Antes de lanzar un producto nuevo al mercado, la industria alimenticia debe lograr la aprobación de los organismos públicos que verifican que dicho producto no contenga elementos que sean perniciosos para la población. Un ejemplo similar, aún mucho más riguroso, es el de la industria farmacéutica.

La "industria del *management*" no tiene este tipo de requerimientos para el lanzamiento de sus "productos". Pareciera que sólo se necesita "vender" la idea o el modelo a alguna de las empresas del sector, a partir de lo cual la maquinaria se pone en funcionamiento, se imprimen hojas, se lanzan artículos en Internet, se especializan consultores y, a los tres o cuatro meses, gran parte de la comunidad empresaria global está hablando del tema... se contacta a los proveedores... se hacen propuestas y se asignan partidas presupuestarias... se implementan proyectos. Proyectos en los que lógicamente se incluye a personas. El afán por la novedad, muchas veces, reemplaza a la virtud de la prudencia.

1.4.5 Que nos enseñe el sabio, que nos gobierne el prudente

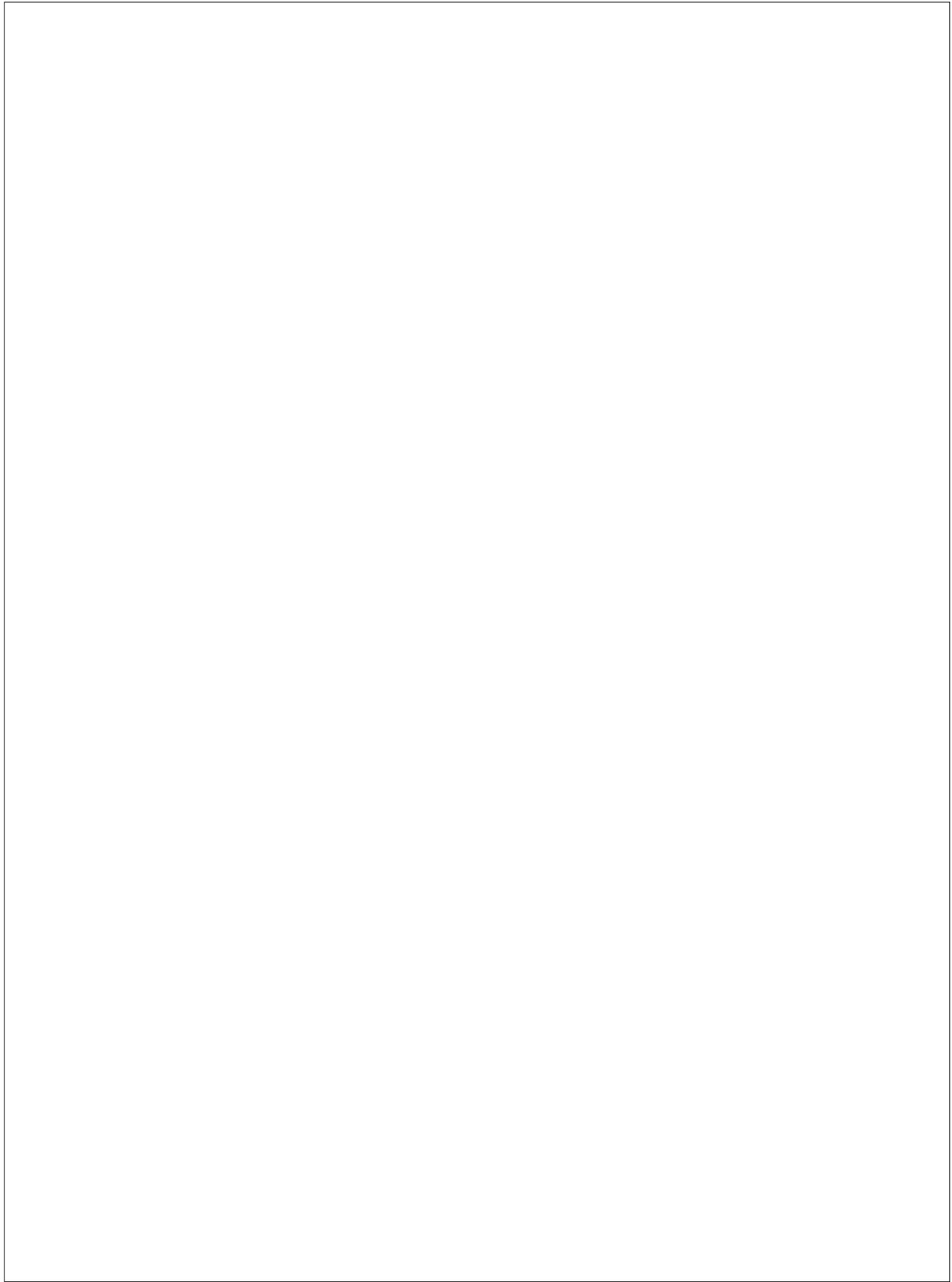
Así exigía PLATÓN en *La República*. La prudencia es la virtud máxima para aquellos que gobiernan, es decir, los que ejercen el poder, tanto en la esfera pública como en la privada.

La prudencia es la virtud de ponderar, ante cada decisión, todas sus implicancias, sus efectos. Todo gerente es, en esencia, un administrador de bienes

delegados. Administrar estos bienes o recursos (capital, tecnologías y personas) implica un frecuente ejercicio de toma de decisiones. Entre las teorías del *management* apareció una corriente de pensamiento fuerte que, en los tardíos setenta, caracterizaba al ejecutivo como *risk taker*, y que surgió de los esfuerzos por evitar el inmovilismo y la inercia burocrática. Fuera de contexto, se la ha exagerado hasta convertirla en una opción por el riesgo en sí mismo.

Las convulsiones económicas generadas por el auge financiero de las décadas del ochenta y noventa con su secuela de *mergers & acquisitions*, junto con la evolución de la informática y las comunicaciones, han sido de los elementos más dinamizadores de las estructuras organizacionales. Se redujeron los niveles jerárquicos y, en consecuencia, los grados de burocratización. Una o dos generaciones gerenciales se perdieron con el cambio y quienes tomaron la posta lo hicieron sobre la asunción de altos riesgos.

Como administrador, el gerente debe responder ante los propietarios y, como conductor, debe responder frente a las personas que dirige; ambos públicos esperan su prudencia.



2

Capítulo

EL ROL DE LOS

RECURSOS HUMANOS

Y LA EMPRESA

CONTENIDOS

- Aportes e indicadores
- Puestos, personas, responsabilidades y competencias
- Mapas estratégicos
- Gestión por competencias
- Descentralización, participación y previsibilidad
- Cultura de la empresa y dinámica del poder

2.1 LOS APORTES DE RECURSOS HUMANOS A LA EMPRESA

Tenemos el propósito de extendernos en este libro sobre los elementos básicos con que debería contar cada uno de los sistemas de gestión de Recursos Humanos que se desarrollan en las empresas, con el fin de alcanzar los siguientes resultados:

- a) Ayudar a la organización a definir y maximizar su personal crítico.
- b) La organización debe poder contratar los trabajadores que necesita.
- c) La organización debe poder retener dichos trabajadores.
- d) La organización debe poder lograr de dichos trabajadores un nivel competitivo de productividad.
- e) Elaborar y mantener los necesarios indicadores o las formas de medición de estos resultados.

Cuando se trata de analizar el tema de los resultados como sinónimo de eficacia de las respectivas gerencias, deberíamos expresar bajo estos cinco títulos lo que la empresa debería esperar del área de Recursos Humanos.

Si bien no nos parece que sea tan necesario, consideramos conveniente enunciar los elementos más conocidos que Recursos Humanos debe elaborar para alcanzar cada uno de los resultados esperados. Debe quedar claro que estos resultados pueden ser diferentes para cada una de las áreas de negocio, según las etapas de desarrollo en que su negocio se encuentra.

2.1.1 Identificar y aumentar el capital humano que produce riqueza

Este título nos parece más apropiado que el clásico “definir el personal clave”. Lo extraemos del libro citado de THOMAS STEWART (1998), miembro del consejo editorial de la revista *Fortune*.

Este resultado significa que el área de Recursos Humanos se debería concentrar en ayudar a la organización a detectar cuáles personas son las que generan principalmente el valor agregado del negocio.

Para lograr tal cosa nos propone clasificar las funciones y las personas de la empresa según los cuadrantes de esta grilla. Como vemos, se trata de:

- Identificar las funciones cuyos objetivos exigen agregar valor al negocio.
- Identificar las personas cuyo reemplazo resulta difícil en el mercado laboral correspondiente.

TABLA 2.1 CLASIFICACIÓN DE LAS FUNCIONES Y LAS PERSONAS

<p>Difícil de reemplazar</p> <p>↕</p> <p>Bajo valor agregado</p>	<p>Difícil de reemplazar</p> <p>↕</p> <p>Alto valor agregado</p>
<p>Fácil de reemplazar</p> <p>↕</p> <p>Bajo valor agregado</p>	<p>Fácil de reemplazar</p> <p>↕</p> <p>Alto valor agregado</p>

En un primer acercamiento al problema podemos afirmar que los ocupantes del cuadrante superior derecho son las personas que reclaman la atención especial de toda la empresa.

El resultado que se espera entonces del área de Recursos Humanos es, en primer lugar, poder consensuar con la organización quiénes ocupan cada cuadrante.

Se espera, además, que Recursos Humanos ayude a enriquecer la mayor parte de las funciones ubicadas en los demás cuadrantes, para poder desplazarlas al cuadrante superior derecho.

Podríamos afirmar que cuanto más gente podamos ubicar en dicho cuadrante, mayor será la ventaja competitiva que los Recursos Humanos le ofrecen al negocio.

Para realizar este tipo de transformación en el personal, seguimos leyendo a STEWART, "cualquier tarea, proceso o negocio depende de tres tipos de destrezas":

- a) *Destrezas comerciales*: aptitudes que no son propias de una rama en particular. Se obtienen fácilmente y su valor es más o menos el mismo para una cantidad importante de empresas.
- b) *Destrezas potenciadas*: conocimientos que, sin ser propios de una empresa en particular, son más valiosos para ella que para otras. El abogado que trabaja en un estudio, en comparación con el que se desempeña en el departamento jurídico de una empresa. El liquidador de sueldos en una empresa, en comparación con el que trabaja en una compañía especializada en liquidación de haberes para terceros. En general, propias de una rama de actividad y no de una empresa.
- c) *Destrezas exclusivas*: el conocimiento que genera una ventaja competitiva para una organización. Un estudio jurídico especializado en derecho laboral. En muchos casos se vuelcan en patentes u otras formas de propiedad intelectual. En general, provienen de la respuesta a la pregunta "¿Qué sabemos hacer nosotros mejor que los demás?".

Por su parte, WAYNE BROCKBANK –Escuela de Negocios Universidad de Michigan y profesor invitado de la Escuela de Negocios de la Universidad Austral de Argentina– refuerza como demanda principal al área de Recursos Humanos, el diseño de funciones con alto valor agregado al negocio; o sea, incorporar la mayor cantidad de funciones de la empresa al cuadrante superior derecho.

Podemos utilizar estas descripciones para concluir que la suma de las destrezas potenciadas –definidas para cada negocio específico– más las destrezas exclusivas serían las definitorias de las funciones del cuadrante superior derecho.

Indicador sugerido

No parece difícil establecer una estadística que nos muestre la evolución de la cantidad de personal comprendido en el cuadrante superior derecho, cualesquiera sean los factores que la organización haya elegido para su identificación. Se podría complementar con:

- a) El porcentaje de salarios de este personal, sobre la nómina total. Habría que considerar no sólo al personal indicado sino, además, a quienes consideremos sus sucesores.
- b) Los niveles de rotación o fluctuación de este personal, y su comparación con el del resto.
- c) El tiempo de demora en cubrir cada vacante producida.

2.1.2 Contratar al personal idóneo necesario

Este resultado supone contar con:

- a) Adecuado contacto con las fuentes de los candidatos necesarios.
- b) Adecuado conocimiento de la situación del mercado de mano de obra.
- c) Adecuada estructura de compensaciones (remuneraciones y beneficios).
- d) Adecuada imagen de la empresa en su mercado laboral, como empleadora atractiva.

Indicador sugerido

Es tal vez lo más medible. El tiempo que tarda la organización en cubrir cada vacante es un indicador que permite distinguir la medida en que hemos sabido prevenir los egresos posibles.

Otro indicador útil es el que nos da idea de la efectividad del área de selección de personal. Se trata de establecer lo que se considera el período de prueba; o determinar cuánto tiempo consideramos que el nuevo empleado necesita para conocer y adaptarse a la empresa. Por ejemplo, si establecemos seis meses: si antes de dicho plazo el seleccionado deja la empresa, podemos considerar que se trata de un error en el proceso de selección. Si, por el contrario, la deserción se produce transcurrido dicho plazo, se considerará que la razón principal del egreso se encuentra en el área receptora. Por supuesto, consideramos que todo egreso de un trabajador debe ser objeto de una profundización en las razones que lo generaron. La entrevista de egreso es una herramienta muy útil para este fin.

2.1.3 Retener al personal idóneo necesario

Este resultado supone contar con:

a) Adecuada respuesta a las necesidades de los trabajadores que interesan a la organización

Si a la organización le interesa, por ejemplo, que su personal se desarrolle en ella, deberá contar con una población preocupada por desarrollarse profesionalmente y con un sistema de Recursos Humanos que lo permita y lo estimule. Si, en cambio, la organización prefiere contratar en el mercado laboral al personal de conducción, deberá contar con buenos métodos de selección y adecuada estructura de compensaciones.

En general podemos afirmar que todos los sistemas de Recursos Humanos tienen este principal objetivo.

Recordemos lo expresado en el Capítulo 1, al señalar la necesidad de contar con un alto grado de compromiso del personal en todos los niveles.

b) Adecuados planes de desvinculación para los trabajadores que la organización ya no requiere.

Recordemos que la forma en que se tratan las desvinculaciones repercute en aquellos que se quedan.

Indicador sugerido

Para ello contamos con los índices de fluctuación, o sea, la cantidad de personas que dejan la empresa y que deben ser reemplazadas. Esta definición requiere evitar la consideración en este indicador de los egresos producidos por reestructuraciones o racionalizaciones

2.1.4 Lograr buena productividad del trabajo humano

Simplificando el tema, podríamos decir que el indicador de la evolución de este factor, sería el resultado de comparar la evolución de los costos del personal con la evolución del valor agregado que la empresa genera con su actividad por encima del costo de la materia prima que resulta transformada en el proceso empresario.

Se trata de lograr trabajos hechos en calidad y cantidad adecuadas, con el grado de compromiso necesario con todo aquello que el fin de la organización requiera. La medida debería estar dada por obtener mejores estándares que la competencia.

Este resultado supone contar con:

- a) Una organización con las estructuras más adecuadas para lograr el mínimo proceso de decisión y la mayor flexibilidad y rapidez en la respuesta a las demandas del cliente. Este aspecto tiene un fuerte contenido técnico.
- b) Un compromiso, basado en la aceptación personal y profesional, por parte de los trabajadores de los objetivos de la empresa en sus áreas o ámbitos de actuación. Este aspecto tiene un fuerte contenido de motivación.

Indicador sugerido

Para esto podemos contar con los siguientes datos:

- a) La evolución de los costos del personal contra la facturación, neta de impuestos.
- b) La cantidad de personal ocupado v/s el volumen físico de ventas, entre otras.

A propósito de los costos del personal, es conveniente aclarar todos los costos, tanto de salarios, de cargas sociales y de beneficios, como de costo de cada puesto de trabajo (tanto en equipos, como en superficie ocupada). El costo de la eventual indemnización por despido debería también ser considerado.

2.1.5 Desarrollar indicadores a través del consenso

El desafío de medir el aporte de Recursos Humanos al negocio debería comprender, además, aquellos indicadores que mediante el consenso se puedan diseñar junto con los clientes de la función; es decir, con el gerente general y con los demás gerentes funcionales, y que respondan a las demandas que le plantean sus propios objetivos.

2.2 PUESTOS Y PERSONAS, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS

2.2.1 La base de la gestión profesional de Recursos Humanos: tareas y competencias, puestos y personas

La administración profesional es el proceso racional y metódico de toma de decisiones. La diferencia entre una decisión profesional y una no profesional reside en que la primera requiere el análisis de información consistente y relevante. El área contable basa gran parte de su gestión en los inventarios y los cuadros de partida doble; los sectores comerciales centran sus análisis en la relación entre producto, precio y promoción, y en fábrica son datos relevantes los tiempos de producción, stock de elaborados y materias primas.

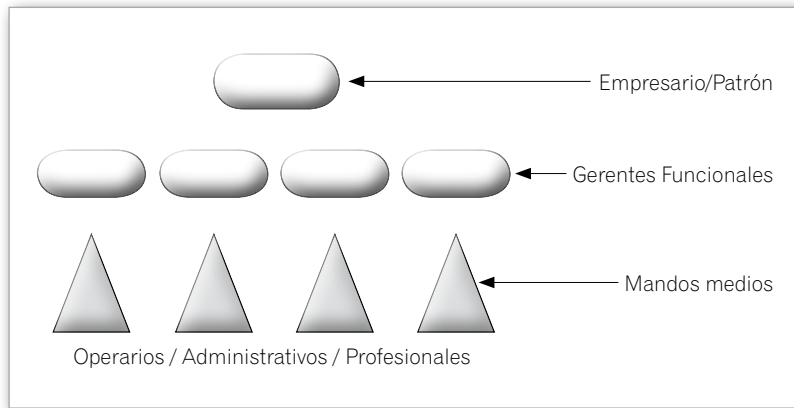
La gestión profesional de Recursos Humanos requiere el manejo de datos sobre dos elementos centrales: personas y puestos. El desempeño es el resultado de los conocimientos y habilidades de una persona responsable por un puesto.

2.2.2 Los puestos: estructura y clarificación de responsabilidades

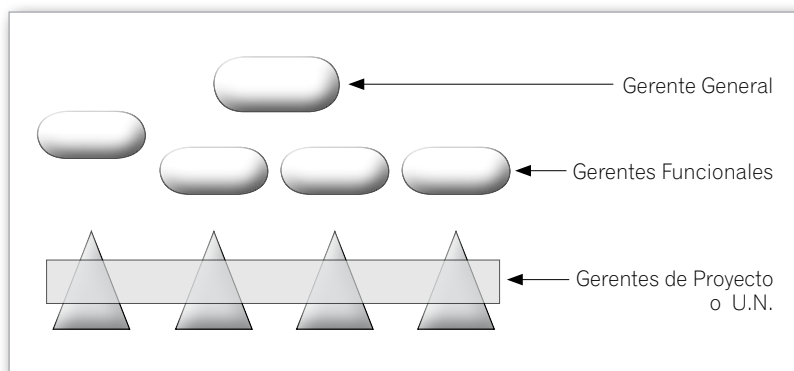
El concepto general es el de estructura que corresponde a una organización; la estructura se descompone en procesos, y éstos en puestos que son ocupados por una o más personas. El puesto es el átomo de la estructura, una persona ocupando un puesto es el átomo del desempeño.

El organigrama es la formalización gráfica de una estructura organizacional, representa la división del trabajo y la especialización consecuente de funciones. Estos procesos de división y especialización se conjugan y despliegan según el requerimiento de las organizaciones, marcando una evolución desde las estructuras más sencillas hasta las más complejas.

A comienzos del siglo XX, THORSTEIN VEBLEN habló de dos funciones básicas, producción y administración. Unos cuarenta años después, PETER DRUCKER en su libro *El Concepto de la Corporación* describió otra conformación estructural, la funcional, que se erige sobre las grandes áreas de producción, administración, comercialización y recursos humanos. Es la estructura que encontró en la *General Motors*, la más grande de su tiempo.

FIGURA 2.1 ESTRUCTURA FUNCIONAL

El libro de HAX y MAJLUF describe en detalle el proceso de división y especialización funcional, llevando la evolución hacia la estructura denominada matricial, en la que se articulan áreas funcionales –como las de administración y Recursos Humanos–, con las unidades de negocios. Es la forma adoptada por una corporación que se volvió modelo hacia fines del siglo XX: la *General Electric*, liderada por JACK WELCH.

FIGURA 2.2 ESTRUCTURA MATRICIAL

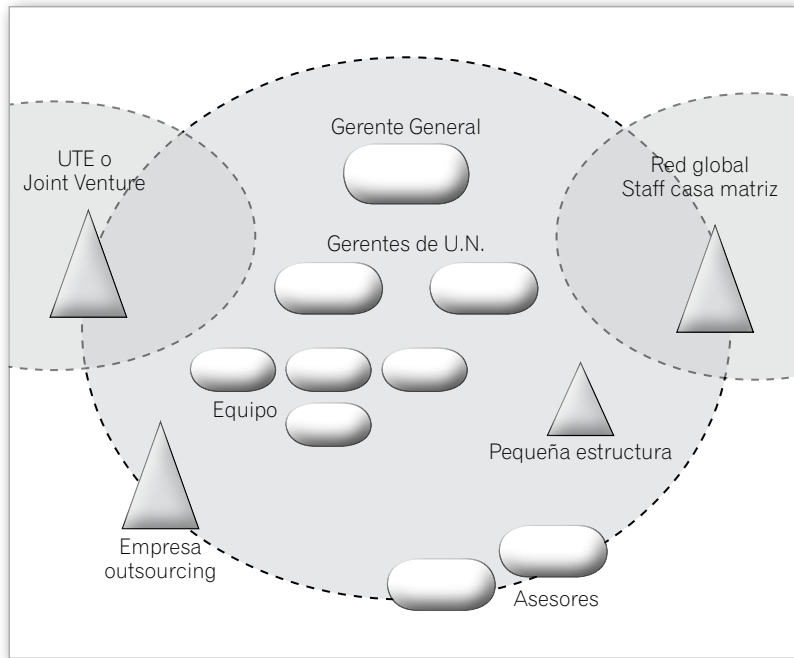
Uno de los pocos teóricos del diseño organizacional, HENRY MINTZBERG, postuló una evolución de las estructuras que va desde la más simple, anterior a VEBLEN,

hasta la que denominó adhocracia. Este camino implica el surgimiento e interacción de cinco componentes:

- a) *Cúspide estratégica o administración superior*: es la persona que tuvo la idea que dio origen a la organización.
- b) *Centro operativo*: compuesto por quienes realizan los trabajos medulares o básicos de la organización.
- c) *Línea Media*: administradores intermedios entre el ejecutivo superior y los operativos.
- d) *Estructura técnica*: son los analistas que diseñan sistemas referidos al planteamiento formal y al control del trabajo.
- e) *Personal de apoyo*: proporcionan servicios indirectos al resto de la organización.

Agregando y combinando estos elementos, MINTZBERG describe cinco tipos puros de estructura. Son llamados puros, ya que en la realidad en cada organización aparecen más o menos desarrollados, más o menos mezclados:

- a) *Estructura Simple*: la coordinación la lleva la cúspide estratégica mediante supervisión directa. Mínimo de personal y de línea media.
- b) *Burocracia Mecánica*: coordinación a través de la estandarización del trabajo para lo que se genera un sector de administración.
- c) *Burocracia Profesional*: coordinación mediante el conocimiento de los empleados, requiere de profesionales especializados y personal de apoyo.
- d) *Estructura Divisionalizada*: coordinación se lleva a cabo mediante la estandarización de productos de distintas unidades de producción. La línea media de cada una de estas unidades o divisiones tiene gran autonomía.
- e) *Adhocracia*: organizaciones complejas que requieren la combinación de trabajos de equipos coordinados mediante el compromiso común. Tienen a desaparecer la línea y el personal de apoyo (staff).

FIGURA 2.3 ESTRUCTURA EN RED

Sobre la base de esta última instancia, la adhocracia y ciertos enfoques basados en la experiencia de las terminales automotrices japonesas, hay investigaciones que postulan como último diseño de estructura a lo que llaman organizaciones en redes.

2.2.3 Elliott Jaques: estructuras, niveles y personas

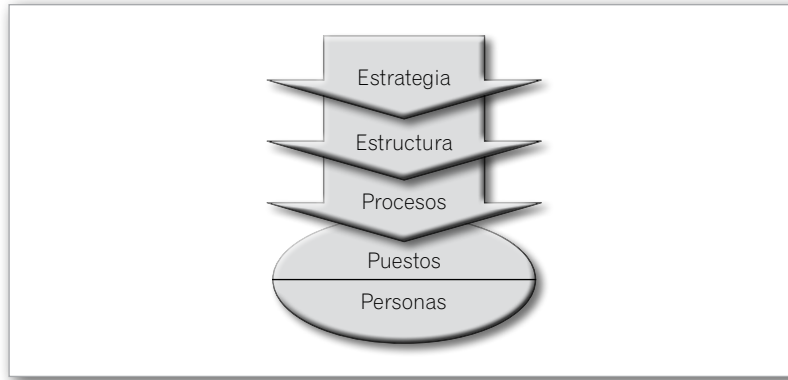
ELLIOTT JAQUES deja de lado la cuestión de la división de las funciones y centra su análisis en la cantidad de niveles jerárquicos. Define primeramente siete niveles, siendo el más bajo (nivel I) el correspondiente al personal operativo, operarios y empleados administrativos, y reservando el más alto (nivel VII) al ejecutivo principal, gerente general o CEO de una corporación internacional. A diferencia de los teóricos que nutren la fuente de interpretación de la estructura desde la estrategia, JAQUES postula el modelo que describe en su libro *La Organización Requerida* desde una concepción de la naturaleza del trabajo humano. Por eso los siete niveles representan un grado creciente de responsabilidad que debe estar aparejado por el grado de complejidad de pensamiento de su ocupante.

TABLA 2.2 ELLIOT JACQUES: LA ORGANIZACIÓN REQUERIDA

Banda maduración individual	Nivel complejidad de la tarea	Estratos organizativos
Modo VII	Construir sistemas complejos	VII CEO
Modo VI	Supervisar sistemas complejos	VI VPE
Modo V	Evaluar consecuencias en todos los niveles	V Presidente UEN
Modo IV	Proceso en paralelo, caminos múltiples	IV Gerente General
Modo III	Crear caminos alternativos	III Gerente de Unidad
Modo II	Acumulación diagnóstica	II Supervisor jefe
Modo I	Superar obstáculos. Eficacia práctica.	I Operarios oficinistas

Sirvan estas caracterizaciones y modelos de trabajo para puntualizar la complejidad instrumental del tema. La relevancia conceptual del modo de estructurar a las organizaciones viene de los trabajos en estrategia de IGOR ANSOFF y RUSSELL ACKOFF que, al enunciar que la estructura sigue a la estrategia, proponen al diseño organizacional como “puente de plata” entre la situación actual, y la deseada o formulada estratégicamente. Una estructura poco clara refleja, entonces, poca claridad en la formulación estratégica. El diseño estructural bien hecho es la clave para lograr la alineación de los esfuerzos individuales con los objetivos estratégicos.

La estructura, como fuera dicho, se descompone en procesos. Toda organización debe garantizar la realización programada de una serie de procesos para elaborar, en tiempo y forma, los bienes o servicios que la justifican ante la comunidad. Así como los organigramas lo hacen con la estructura, los diagramas de flujo son la representación gráfica de un proceso: definen qué se debe hacer, quiénes lo deben hacer y cómo lo deben hacer. La pregunta “quiénes deben hacerlo” se responde con la denominación de un puesto, así se llega al diseño de estos átomos que son los puestos de trabajo. Un puesto es la instancia estructural en la que se integra un conjunto de tareas y/o responsabilidades a ser desempeñadas por una persona.

FIGURA 2.4 ESTRUCTURA Y PROCESOS

Al primer nivel de la organización compete la formulación estratégica, la que suele formularse en términos de Misión, Visión y Planes Operativos de Largo, Mediano y Corto Plazo. Las políticas son el andamiaje conceptual de estos Planes Operativos, por lo tanto son también responsabilidad del primer nivel, lo que suele llamarse Comité de Dirección.

A la Gerencia Media corresponde la formulación de los planes funcionales y de negocios, para ello deben generar las normas y los procedimientos que prescriben la forma en que se deben llevar las tareas a cabo.

La formulación y clarificación de la estructura implica la descomposición de la estrategia en planes operativos, que generan normas y procedimientos, los que a su vez dan contenido a los puestos de trabajo. En la clarificación de las responsabilidades del puesto, tarea que compete a cada supervisor con sus supervisados, está la clave de la gestión del trabajo humano. La eficiencia de las organizaciones depende de este proceso que debe ser iniciado por la máxima autoridad con su primer nivel de reporte y desde éstos hacia abajo, en cascada. De la calidad con que se realice este proceso depende la alineación de los esfuerzos cotidianos de los trabajadores de todos los niveles con los objetivos estratégicos. Por eso es que los pioneros de la planificación estratégica de organizaciones afirman que la estructura es el puente de plata entre lo que propone la estrategia y la realidad de los resultados.

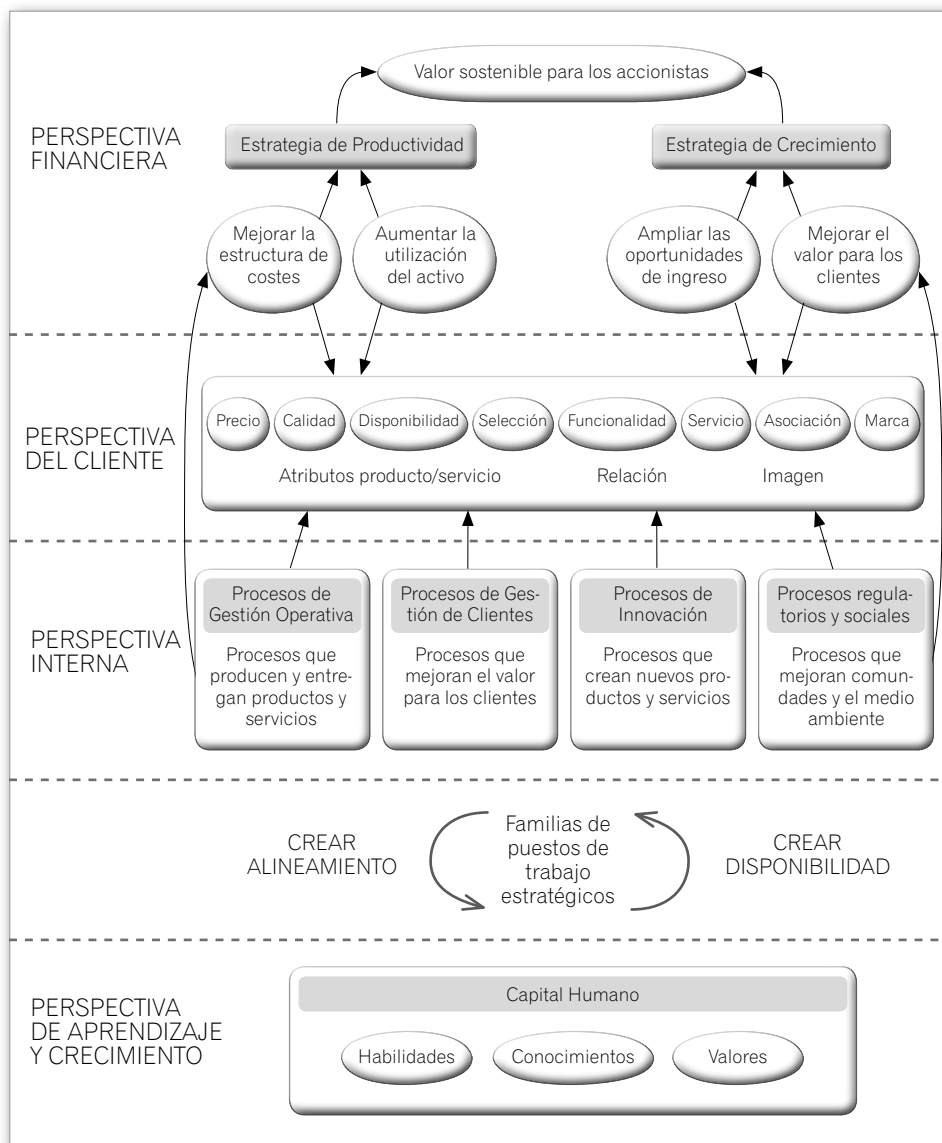
2.2.4 Los Mapas Estratégicos¹

Desde la publicación de un *paper* en la *Harvard Business Review* en 1992, KAPLAN y NORTON revitalizan la estrategia organizacional mediante el desarrollo de

¹ Robert Kaplan y David Norton, *Mapas Estratégicos*, Editorial Gestión 2000, Barcelona, 2004.

los modelos de Mapas Estratégicos y de Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*. Entre los temas que dan cuenta de estos modelos, la gestión del capital humano pone el foco en lo que la estrategia demandará a los ocupantes de los puestos de trabajo.

FIGURA 2.5 MARCO PARA LA DISPONIBILIDAD DE CAPITAL HUMANO



En la parte superior de la Figura 2.5 está la formulación estratégica que tiene en el centro a la Perspectiva del Cliente, es decir, los factores que valora el cliente cuando decide su compra. Por arriba está la Perspectiva Financiera que pone el foco en la rentabilidad para los accionistas. Estas primeras dos instancias son fundamentales a la hora de formular la estrategia, las que figuran en la parte inferior, denominadas Perspectiva Interna y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, son las claves de la implementación de la estrategia, lo que las vuelve críticas desde la función de Recursos Humanos y la articulación entre desempeños individuales y desempeño organizacional. La Perspectiva Interna, que se viene desarrollando en este capítulo sobre puestos y personas, parte, para KAPLAN y NORTON, de los procesos de gestión operativa, de clientes, de innovación, regulatorios y sociales, los que se apoyan en familias o conjuntos de puestos. La clarificación de responsabilidades, como se viene diciendo y enfatizan estos autores, crea alineamiento entre la estrategia y el día a día de la organización. Será responsabilidad de la planificación estratégica de Recursos Humanos, como se verá en los capítulos dedicados a Capacitación –Capital Humano y Desarrollo– Gestión del Desempeño, garantizar la disponibilidad de las personas para ocupar estos puestos.

2.3 LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

2.3.1 ¿Qué son las competencias?

El concepto de competencia, a pesar de su carácter impreciso e incluso variable según las personas que lo utilizan, se ha impuesto en la literatura sobre gestión empresarial de los últimos diez años. Un número cada vez mayor de empresas elabora sistemas de referencia de competencias que afectan la mayoría de las veces a sus mandos, y también a los miembros altamente calificados de su personal.

2.3.2 Aptitudes, personalidad, competencias

Existen en psicología distintas listas de aptitudes, las que se pueden separar tanto en mentales (la aptitud verbal, por ejemplo) como en motrices (la percepción en el espacio). Existen para cada una de ellas *tests* que permiten predecir la medida en que están presentes en una persona.

Validez y confiabilidad son las cualidades que distinguen a los *tests*. El grado de validez nos da la magnitud en que el *test* mide realmente la presencia/ausencia de la aptitud, y el grado de confiabilidad nos da la magnitud en que éste permite establecer el nivel de presencia de la aptitud en relación con la población equivalente.

Lo mismo ocurre con los rasgos de personalidad que pueden ser evaluados a través de los llamados *tests* proyectivos.

O sea que las aptitudes y rasgos de personalidad permiten caracterizar a los individuos y explicar la variación de sus comportamientos en la ejecución de tareas específicas.

Las competencias, por su parte, afectan a la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión compleja en el marco de la empresa que la ha encargado al individuo, y dentro del espíritu de sus estrategias y de su cultura.

No se puede decir que las competencias no estén en relación con las aptitudes y los rasgos de personalidad, pero constituyen una categoría específica de características individuales que tienen también lazos estrechos con los valores y con los conocimientos adquiridos. Finalmente, parece que tienen un carácter "local", es decir, que dependen del marco de la empresa en el que son elaboradas y, por lo tanto, utilizadas.

2.3.3 Definición de competencia

a) Competencias individuales

En consecuencia con lo dicho en el párrafo anterior, podemos definirla como el conjunto de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos que se hacen visibles en forma de conductas laborales, en el cumplimiento de una determinada función, en una determinada organización y cuya presencia permite asociarlas con un alto desempeño, según describen LILIANA BEHRKNDs y HÉCTOR JORGE (1998). Este concepto es el que se corresponde con las prácticas de RR.HH.

b) Competencias organizacionales

Existe también el concepto de competencias que comprende las capacidades de las organizaciones que resultan relativamente estables para el negocio. Así podríamos mencionar la competencia para comprar, para producir, para distribuir, para comunicarse con los clientes, etcétera. En este caso mencionamos un concepto colectivo, es decir, no hablamos de personas sino de organizaciones, de acuerdo a ERNESTO GORE y MARISA VÁZQUEZ MAZZINI (1998).

Completando esta definición, los autores mencionados ofrecen reemplazar el clásico análisis de fortalezas por el de "¿qué sabemos hacer mejor que los demás?".

Para el caso en que se desee vincular ambos conceptos, nos encontraríamos con una situación de fuerte afinidad entre las competencias de los individuos con las ventajas competitivas que la empresa tiene o necesita. Es evidente que sólo necesitaríamos desde Recursos Humanos definir las competencias que los miembros de la organización necesitan tener para poder alcanzar dichas ventajas competitivas y, por consiguiente, fácilmente verificables en su avance y resultados.

¡Estrategia de los Recursos Humanos, asociada o dependiente de la estrategia del negocio!

2.3.4 Características que debe reunir una competencia

En función de la definición dada podemos sugerir las siguientes:

- Debería ser elaborada y definida en forma de conductas observables en el trabajo. Por ejemplo, en lugar de la expresión “Es capaz de escuchar las objeciones...”, facilita más la observación utilizar “Escucha las objeciones...”.
- Debería ser elaborada pensando exclusivamente en la organización. Es más, se debería ajustar según los distintos negocios de considerarlo necesario.
- Debería ser necesaria para asegurar un desempeño exitoso en la función de que se trate. Esto significa que se debería establecer la más clara relación posible con la función o puesto de trabajo. Si consideramos esta demanda en el contexto actual donde se exigen frecuentes cambios a las organizaciones, nos encontraríamos con un listado de competencias sometido a constantes variaciones. En consecuencia, parece aconsejable limitar la descripción de competencias a las que “agregan valor” a la función de que se trate. “El desempeño eficiente de las personas adquiere sentido para la empresa si redundo en beneficio de la organización, produciendo ventajas competitivas reconocibles por los clientes” (GORE y VÁZQUEZ MAZZINI, 1998).
- Debería ser descrita con el mayor grado de detalle para adecuarla al contexto real.
- Debería pertenecer a la serie de competencias que el trabajador debe dominar, es decir, que forman parte de su manera habitual de desempeño.

A efectos de entender mejor esta afirmación, parece conveniente describir las fases del aprendizaje, postuladas por FIRRS y POSNER (1967):

- a) Una etapa cognitiva, en el momento en que el individuo afronta por primera vez el trabajo a realizar y la situación. El individuo empieza por comprender las exigencias de este trabajo y por intentar memorizar los procedimientos y las estrategias. Esta etapa requiere cualidades intelectuales y una buena capacidad de atención.
- b) La segunda fase permite aumentar la rapidez de ejecución y disminuir los errores, cuando los datos fundamentales concernientes al tratamiento de la información y del repertorio de respuestas requeridas son conocidos. Estas dos etapas constituyen la fase de aprendizaje.
- c) La tercera fase, que va a consagrar la posesión de la competencia, se alcanza cuando el trabajo se hace más automatizado y cada vez menos dependiente de un control cognitivo permanente. Es el caso de muchas actividades de la vida cotidiana, como conducir un coche, utilizar un teléfono o, sencillamente, vestirse.

Dos puntos importantes:

- En primer lugar, se requieren aptitudes específicas para adquirir o para utilizar competencias concretas; estas aptitudes desempeñan un papel que está limitado a las etapas de la fase de aprendizaje.
- En segundo lugar, cuando la tarea no es rutinaria y está caracterizada por exigencias imprevistas y constantemente renovadas, se recurre permanentemente a procesos cognitivos y a aptitudes mentales; es el caso de los mandos y de la casi totalidad de aquellas situaciones que cambian con frecuencia o que exigen creatividad, una iniciativa real e imaginación, e incluso una aptitud para salir de los caminos trillados.

Por ejemplo, el trabajo en equipo implica subordinar la posición particular al objetivo general del grupo. Se considerarán como poseedores de la competencia a quienes reaccionan de manera habitual de esta forma y no a quienes lo hacen esporádicamente. Por supuesto, considerando sólo el ámbito laboral de la organización.

2.3.5 Objetivos de la gestión por competencias

Partiendo de la base que la gestión del desarrollo en una organización debe direccionarse para adquirir y desarrollar aquellos conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para producir resultados de negocio, identificamos tres objetivos básicos para la implementación del modelo de gestión por competencias:

- Alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos del negocio.
- Definir las “conductas de éxito” que se requieren para cada posición.
- Determinar cuál es la brecha entre el desempeño actual y el requerido, de acuerdo con las definiciones estratégicas de la empresa.

Las conductas observables en el trabajo que conducen al éxito, constituyen el soporte sobre el cual se construirán las competencias ya que es a partir de la manera en que las personas de desempeño sobresaliente llevan a cabo su tareas, que interpretamos qué características subyacen a estas conductas, qué conocimientos pone en juego, qué habilidades ha desarrollado, con qué actitud acompaña estas acciones y qué lo mueve a actuar.

Es con esta mira que “desarmamos” las conductas de la gente exitosa, para entender de qué están hechas y así identificar los comportamientos que distinguen a las personas que exhiben un desempeño superior respecto de los de desempeño promedio. Denominamos “competencias” a estas conductas de éxito.

Definir competencias tiene para las organizaciones dos funciones estratégicas:

- Permiten focalizarse de manera individual y grupal en aquellos comportamientos que producen éxito.

- Proveen criterios consistentes e integradores, traduciendo las características de los trabajadores que se destacan en descriptores objetivos que puedan ser comunicados y posteriormente utilizados para evaluar, seleccionar, desarrollar y remunerar a las personas.

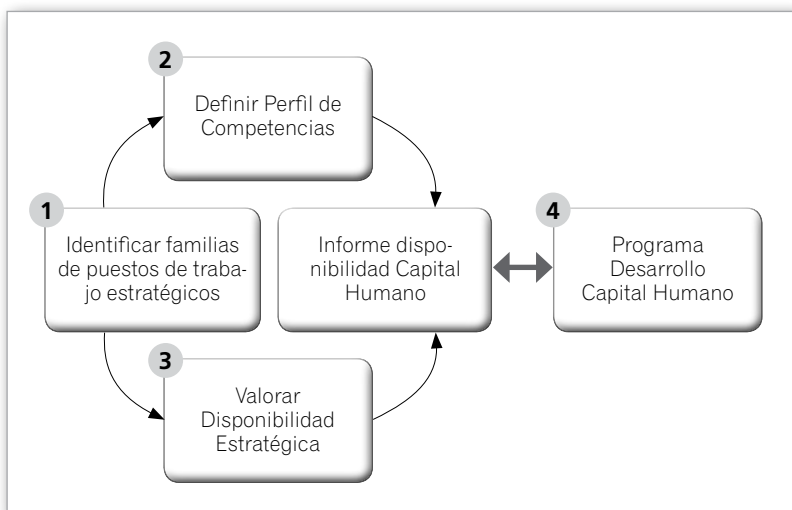
La técnica *Behavioral Events Interview* –Entrevistas de Incidentes Críticos– nos permite entender cómo las personas efectivamente hacen las cosas. Este enfoque se centra justamente en que no es lo mismo lo que alguien dice que hizo y lo que hizo realmente. Para poder definir las competencias críticas de una posición necesitamos saber tanto como sea posible sobre cómo alguien hizo algo.

Cuando rastreamos cómo un vendedor logró construir una relación de largo plazo con un cliente, transformándolo en socio estratégico, probablemente encontremos que entendió las necesidades del cliente, aun cuando éste no lo haya explicitado, identificó factores clave de éxito del negocio del cliente, anticipó riesgos y factores críticos, detectó soluciones para problemáticas no previstas, asumió riesgos de negocios calculados, identificó tendencias, definió estrategias de acción a partir de un análisis pormenorizado de escenarios futuros, asumió responsabilidad personal por los resultados, entre otros; cada una de estas acciones requirió una determinada manera de procesar la información, es decir, de competencias cognitivas, de ciertas habilidades interpersonales para construir relaciones, habilidad de persuasión e influencia, habilidad para saber cuándo y cómo asumir riesgos, por mencionar sólo algunas.

KAPLAN y NORTON toman el concepto y lo utilizan en su modelo, que continúa según el siguiente gráfico:

FIGURA 2.6

MARCO DE DISPONIBILIDAD DE CAPITAL HUMANO



Identificadas las familias de trabajo estratégicas y clarificados sus puestos, se procede a definir el perfil de competencias correspondiente. Al evaluar a las personas y comparar sus competencias con los perfiles definidos se hace la estimación o valoración de la Disponibilidad Estratégica, es decir, qué porcentaje de las posiciones estratégicas están bien cubiertas por personas con las competencias requeridas. Estimada la disponibilidad, los Programas de Desarrollo –tal como los denominan KAPLAN y NORTON–, tienden a cubrir la brecha entre lo requerido y lo actuante, incluyendo acciones de capacitación, desarrollo y reclutamiento.

EN RESUMEN

Puestos y personas, responsabilidades y competencias, son los elementos básicos de la gestión de Recursos Humanos. A mucha gente le cuesta utilizar la expresión “Recursos Humanos” porque pareciera que se considera a las personas como cosas o meros instrumentos. Las competencias de las personas son los verdaderos recursos, no las personas. Las organizaciones no compran personas, sino que “alquilan” sus capacidades para aplicarlas a puestos. En última instancia, la gestión de Recursos Humanos no consiste en gerenciar personas –esto lo hace cada gerente con su equipo–, sino que se administra información y se acciona sobre el análisis de ésta.

Relevar, administrar y mantener actualizada toda la información requerida para evaluar la Disponibilidad Estratégica y hacer el seguimiento de los planes resultantes de capacitación, desarrollo y empleos es tarea primordial para el área de Recursos Humanos. Como se afirma al principio de este Capítulo, es la base de la gestión profesional de la función. En última instancia, Recursos Humanos debe monitorear y generar los planes que garanticen la disponibilidad –vía atracción y retención– del capital humano necesario (los perfiles de competencias requeridos), para el correcto desempeño de los puestos que integran la estructura de la organización.

2.4 ¿QUIÉNES SON LOS CLIENTES EN FUNCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS?

Si se le da a esta pregunta un enfoque de *marketing*, parecería que en el estado actual de la cuestión no hay dudas en cuanto a que los clientes son los gerentes de las otras unidades funcionales (o gerencias); pero en el tema motivación, compromiso, productividad del trabajo humano, los clientes del especialista y del gerente respectivo son, indudablemente, los trabajadores. Es evidente que la motivación se logra cuando el personal hace suyos, “compra” o comparte, desde el punto de vista personal o profesional, los objetivos de la empresa y del sector o área de su actividad.

Hasta aquí el análisis ha sido puesto en el personal en relación de dependencia.

La función que analizamos no puede dejar de considerar al personal de las empresas tercerizadoras y al contratado por proyectos.

Esta reflexión complejiza especialmente la gestión del especialista de RR.HH. ya que deberá tener en cuenta en su gestión al personal que se desempeña con terceros y/o dentro de la organización, en forma más o menos transitoria.

Podríamos concluir, entonces, agregando al listado de clientes de la función de Recursos Humanos, las empresas proveedoras de servicios tercerizados y a los funcionarios y/o empleados asignados a determinados proyectos transitorios.

2.5 EL ROL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Nos parece importante distinguir, en este aspecto, dos niveles de servicios que necesitan ser considerados.

2.5.1 El nivel de las políticas y/o de la empresa globalizada

Es este nivel el que requiere una actividad concentrada, que reporta al máximo nivel ejecutivo del *holding* y cuya responsabilidad principal consiste en definir tanto los alcances y las formas de tercerización –y los controles necesarios–, como los alcances y las formas para definir al personal crítico.

Podríamos decir que su personal objetivo es el que compone los cuadros de alto nivel gerencial y los de alto potencial. Se trata, en general, de los ocupantes de los dos niveles superiores de las unidades de negocios que reportan al máximo nivel ejecutivo del *holding*.

En los casos de empresas de cierta envergadura, que no trascienden fronteras, este nivel es el del máximo responsable del área de Recursos Humanos quien, además, tiene a su cargo la responsabilidad de adecuar y aplicar las políticas al nivel operativo de cada negocio.

2.5.2 El nivel de operaciones

En este caso se trata de los especialistas que acompañan, con su *know how*, la acción de las distintas áreas de cada negocio. En general, tienen a su cargo la selección de personal, las relaciones laborales y gremiales, y la administración del personal propiamente dicha. Este personal tiene, frecuentemente, una doble línea de reporte, ya que, por una parte, responde al primer nivel ejecutivo del negocio y, por otra, responde funcionalmente al máximo responsable del área de Recursos Humanos, ya sea local, regional o del *holding* total.

2.5.3 El rol situacional que hoy demanda la especialidad en el día a día

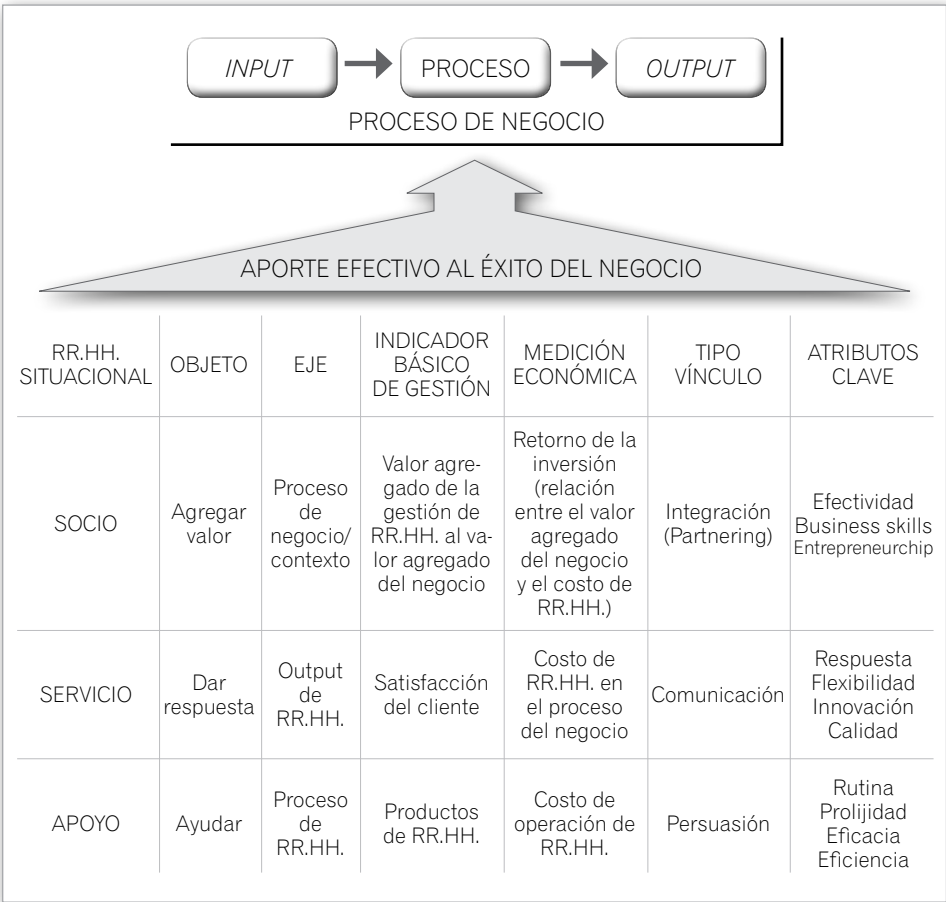
Las demandas al área de Recursos Humanos han ido in crescendo a lo largo del tiempo y, si bien aparecieron nuevos requerimientos y roles, no fueron desapareciendo los que ya estaban.

Nos pareció interesante mostrar el desarrollo del área, cumpliendo roles distintos ante situaciones que demandan una accionar determinado. A esto lo hemos denominado “rol situacional”.

Hemos considerado las posiciones, combinando las funciones de Apoyo, Servicio y Socio que, entendemos, son la base ineludible del área.

La siguiente figura muestra nuestro modo de ver el rol de Recursos Humanos y su aporte al éxito del negocio.

FIGURA 2.7 EL ROL DE RECURSOS HUMANOS



2.5.4 El rol del profesional de Recursos Humanos

Podríamos delimitar ciertas etapas fundamentales en la administración de los Recursos Humanos como labor profesional. Estas etapas se caracterizan por la dominación de los siguientes modelos de gestión:

TABLA 2.2 ANÁLISIS HISTÓRICO DE LAS TEORÍAS

CENTRALIZACIÓN	Escuela Clásica (Taylor, Fayoll, A. Weber, entre otros.)
	Relaciones Humanas (Mayo, Lewin, entre otros)
	Motivación (Herzberg, Maslow, Mclelland, entre otros)
DESCENTRALIZACIÓN	Empowerment (Block, Byham, Prahalat, entre otros)

Durante el período de predominio de la escuela clásica, el rol del profesional de Recursos Humanos era el de un especialista en el manejo y confección de normas. Es –podríamos decir– la etapa de los abogados y de los ingenieros industriales. Los primeros, expertos en normas jurídicas; los segundos, en normas de producción. En avisos publicados requiriendo Jefes de Personal solía leerse la leyenda “preferentemente ex Fuerzas Armadas”. Se requería de la función de Personal orden y claridad en la asignación de responsabilidades. Debía controlarse el cumplimiento estricto de las órdenes dadas.

Cuando las experiencias de HAWTHORNE llevan al primer plano al “factor humano” se integran al profesional de Recursos Humanos los principios y metodología de la psicología experimental. Las clásicas “tarjetas” de TWI (*Training Within Industry*) resumían el *know how* esperado del hombre de personal. Su misión era diseñar sistemas tendientes a eliminar (neutralizar, si bajamos la omnipotencia) las fuentes potenciales de conflicto.

Las investigaciones de MASLOW plantearon al especialista en Personal la necesidad de diseñar y administrar sistemas que permitieran algo más que un buen clima de trabajo. Se impulsó la necesidad de desafiar al personal, de incrementar continuamente los niveles de motivación. Así, pasamos de la teoría X a la teoría Y, ya desarrolladas en páginas anteriores.

Hasta la tercera etapa, podríamos decir que se va debilitando la tendencia hacia la centralización y se va llegando a grados cada vez más altos de participación.

La escuela de *empowerment* está íntimamente asociada a la descentralización.

El *empowerment* trasciende los límites de la gerencia participativa. El secreto radica en descubrir y aceptar que ya no es el superior quien busca en su personal ayuda para encarar sus decisiones, sino que es justamente a la inversa:

es el superior quien debe contribuir para que su gente tome decisiones al más bajo nivel posible de la estructura de la organización. El aporte de Recursos Humanos es contribuir a que la línea logre delegar la toma de decisiones sin riesgos para el negocio.

El área de Recursos Humanos se convierte en un apoyo para la línea aportando herramientas de gestión que le permitan trabajar sobre la dinámica grupal y de equipos de alto rendimiento, modelos motivacionales, descubrir y desarrollar talentos de las personas, diseñar sistemas que permitan mantener la equidad interna en las compensaciones, considerar aspectos jurídico-laborales, etcétera.

El profesional de Recursos Humanos, al ejercitar este rol, debe:

- Ver a la totalidad como algo más que la suma de las partes, orientando sus acciones hacia el objetivo que las áreas descentralizadas funcionen sinérgicamente.
- Trabajar mediante imágenes, más que mediante palabras. Su acción de asesoramiento es, en gran medida, pedagógica. Debe lograr que su basamento teórico y metodológico sea “aprehendido” por la línea.
- Anticiparse a las problemáticas futuras, logrando que la operatoria descanse fundamentalmente en la línea, adquiere un peso mayor su rol estratégico. Su faz de especialista debe instrumentarse hacia el asesoramiento pedagógico y hacia la anticipación estratégica más que a la administración y solución de problemas.
- Escuchar y preguntar. En su rol de “consultor interno”, de “proveedor interno”. La orientación básica es satisfacer la demanda de sus clientes. La escucha y la técnica de interrogación son fundamentales para la delimitación clara de las demandas.
- Enfatizar su rol de elaborador y custodio de las políticas del área. La ejecución descentralizada, al igual que la delegación, requiere de la existencia de políticas claramente definidas. Recursos Humanos es responsable por proponer a la alta gerencia alternativas de políticas claras y concretas que permitan que el proceso de descentralización no degenera en una administración anárquica o feudalizada del personal.

En síntesis, la tendencia hacia la descentralización de la función de Personal impone una nueva modalidad de acción. En este marco, personal debe centralizar la elaboración de las estrategias de Recursos Humanos para toda la compañía –*Personal controlling/Compensaciones/Desarrollo de Personal*– las que serán elevadas al máximo nivel decisivo previo consenso de los niveles pares del área de Recursos Humanos en la compañía de que se trate. Quedará descentralizada la resolución de problemas en los casos particulares.

Los procesos centralizados deben cuajar en políticas claramente definidas y consensuadas, mientras que el proceso descentralizado corresponderá a la

aplicación de las políticas, existiendo siempre el asesoramiento concreto del área de Recursos Humanos cuando esto fuere necesario.

De esta manera, el área de Recursos Humanos se orientará hacia la consecución de objetivos, más que hacia la resolución de problemas.

Diremos que el asesoramiento debe ser conciso, rápido y con conciencia de costos.

Así, el profesional de Recursos Humanos podrá ser tenido en cuenta por su contribución al éxito del negocio y participará en el momento de las grandes decisiones. No se trata de una conveniencia mezquina para quien ejerce la responsabilidad del área de Recursos Humanos, sino una conveniencia para la compañía.

2.6 ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

2.6.1 Consideraciones generales

En las compañías, los niveles de conducción trabajan sobre los componentes de su “estrategia corporativa”. Para ello se preguntarán: ¿En qué conjuntos de negocios deberían entrar, desde y hasta cuándo?

En su “estrategia de negocios” se preguntarán: ¿cómo competiremos en cada uno de estos mercados?

Finalmente elaborarán sus “estrategias funcionales”. Una de estas estrategias será la de Recursos Humanos.

Se definen distintas estrategias de negocios tales como liderazgo por costos, la diferenciación de productos, por orientación al mercado, por mencionar algunas. La estrategia de Recursos Humanos actúa dentro del marco de estas distintas estrategias.

En su libro *Estrategia para el liderazgo competitivo*, HAX y MAJLUF definen el objetivo de la estrategia en Recursos Humanos, como el conjunto de las acciones tendientes a identificar, desarrollar, promover y recompensar el personal clave.

Las pautas para identificar el personal clave han sido desarrolladas en este Capítulo, al tratar uno de los aportes del área de Recursos Humanos a la empresa, cual es ayudar a la organización a definir y maximizar el personal que genera riqueza.

Los autores nos proponen algunas alternativas de análisis para encarar la definición de las políticas necesarias que permitan aplicar la estrategia más adecuada al negocio de que se trate. Básicamente se centralizan en las dos posibilidades básicas que la literatura ha desarrollado:

- La política de desarrollar internamente al personal. Se trata de organizaciones que requieren la cobertura de las posiciones clave sobre la base del desarrollo de personal interno. En general, tienen una fuerte cultura organizacional basada en la carrera dentro de la empresa. Podrían definirse –diciéndolo en forma extrema– como las organizaciones en las que “cuando egresa un director se incorpora un cadete”. Por supuesto, en toda organización se pone cada vez más el acento en la necesidad de cubrir cada posición con la persona más idónea posible, y por lo tanto, frente a cada necesidad se evalúa la forma de proceder. Es decir, la tendencia es la que importa desde el punto de vista de la estrategia, pero eso no implica establecer rigideces de tipo “escalafonario”.
- La política de cubrir las posiciones de cualquier nivel con personas provenientes del mercado de trabajo. También llamada la de “comprar personal”, por oposición a la anterior, conocida como la de “desarrollar personal”. Se trata de organizaciones cuya prioridad es la cobertura de sus vacantes con personal externo o proveniente del mercado.

Las decisiones estratégicas estarán entonces vinculadas con estas dos “familias” de políticas posibles.

2.6.2 Los sistemas de Recursos Humanos y las políticas básicas alternativas

Los autores señalados distinguen cinco ámbitos en los que es necesario analizar las políticas aplicables:

- Gestión del flujo interno de gente en la empresa, de los ingresos y los egresos.
- Gestión del desempeño de la gente.
- Gestión de los sistemas de recompensas y beneficios.
- Gestión de cobertura de las funciones directivas.
- Gestión de los canales de comunicación entre la empresa y su gente.

a) Gestión del flujo interno de gente en la empresa, de los ingresos y los egresos
Como ya hemos dicho, se trata de la tendencia a establecer como política, en este caso, la alternativa más fuerte de “Desarrollar versus Comprar”. Es muy claro que si estamos en presencia de una organización de alta tecnología, será muy difícil poder encontrar en el mercado el personal que necesitamos. Esto se suele observar en las empresas multinacionales al incorporar tecnología no existente en el país. Los especialistas son “importados” de otros mercados, mientras se envían a dichos mercados funcionarios locales. De ese modo se logra, al cabo de un plazo más o menos largo, conseguir que dichos funcionarios “traigan puesta” la tecnología necesaria y, en consecuencia, estar en condiciones de regresar al país de origen los técnicos “importados”.

Estas alternativas influyen fuertemente en los demás ámbitos, como veremos.

b) Gestión del desempeño de la gente

Las clásicas alternativas de acentuar el análisis de “cómo se hacen en las cosas” versus el análisis de “qué cosas se deben hacer o se han hecho” constituyen de por sí una de las primeras decisiones políticas a adoptar. Los sistemas mixtos, si bien se ocupan más en profundidad de la gente, no definen claramente la orientación de lo que la empresa espera de sus funcionarios. Esta última característica no puede ser dejada de lado ya que la estrategia exige para su concreción que sea conocida y aplicada por toda la organización. En nuestra opinión, estas alternativas no son tales:

- La evaluación o análisis del desempeño requiere un sistema basado en “cómo se hacen las cosas”. La mejora del desempeño del personal sólo pasa por las acciones individuales de cada trabajador y por el reconocimiento de sus propias fortalezas y debilidades. No deberíamos dejar de contar con un sistema así, si hemos elegido la opción de “desarrollar” personal.
- La evaluación o análisis del desempeño basado en “qué cosas se deben hacer o se han hecho” pone mucho más el acento en los resultados, dificultando el análisis de cómo se alcanzaron los mismos. En nuestro concepto, es el más aplicable a la opción de “comprar” personal.

Por su parte, si hemos decidido “desarrollar” personal, acentuaremos en esta gestión el relevamiento de las necesidades de capacitación; si por el contrario hemos decidido “comprar” personal, no será necesario tanto énfasis en el desarrollo.

c) Gestión de los sistemas de recompensas y beneficios

En este caso las opciones se vuelven a plantear alrededor de los conceptos “cómo se hacen las cosas” versus “qué cosas se deben hacer o se han hecho”.

En el primer caso, estamos ante un sistema que exige evaluadores. La acción de la jerarquía en el manejo de las recompensas, ya sean fijas o variables.

En el segundo caso estamos ante un sistema objetivo por definición. La acción de la jerarquía se reduce a la fijación y negociación de los resultados a alcanzar. Las recompensas se producen en función de lo realmente alcanzado, sin que sus montos puedan ser influenciados por persona alguna.

En este ámbito es también una decisión importante la elección de recompensas individuales, o por sectores, o por unidades de negocios, u otras. Indicará la medida en que la organización prioriza las metas corporativas, acercando así la visión de los accionistas a la de los funcionarios.

En el caso de los beneficios se trata de establecer sistemas que apoyen las alternativas básicas ya mencionadas, o sea, “comprar personal” versus “desarrollar personal”.

En el primer caso utilizaremos beneficios que retengan al personal frente a cualquier acción de la competencia; en el mismo sentido, dichos beneficios serán lo suficientemente flexibles para permitirnos desarrollar nuestra estrategia de “comprar personal” cada vez que sea necesario. En el segundo utilizaremos beneficios que retengan al personal en el mediano plazo, y si pensamos en una carrera, deberemos utilizar beneficios diferentes según los distintos niveles que alcancen.

d) Gestión de cobertura de las funciones directivas

Si la estrategia elegida ha sido “desarrollar personal”, no cabe duda sobre la conveniencia de establecer programas formales de desarrollo del personal de conducción. Si, por el contrario, la opción es “comprar personal”, los programas serán eventuales, respondiendo a necesidades transitorias y dirigidas a grupos o niveles específicos.

e) Gestión de los canales de comunicación entre la empresa y su gente

En este ámbito se trata de establecer la política de relaciones gremiales. Las alternativas de sindicalización versus no sindicalización; de minimizar versus compartir el poder y la influencia de la fuerza laboral; de desarrollar canales de comunicación a través de distintos grupos de gestión con o sin influencia sindical, entre otros.

EN RESUMEN

Como vemos, los cuatro primeros ámbitos de gestión son fuertemente influenciados por las que llamamos alternativas básicas “comprar personal” versus “desarrollar personal”.

El quinto ámbito, por su parte, exige una suerte de estilo de ejercicio del poder en la empresa. Como veremos en el Capítulo 8, sobre relaciones gremiales, las opciones en este ámbito dependen fuertemente del contexto normativo existente sobre las relaciones del trabajo. El sistema de comunicaciones será desarrollado en el Capítulo 9.

2.7 LA CENTRALIZACIÓN O DESCENTRALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Existe una marcada tendencia a descentralizar las tareas de Recursos Humanos hacia la línea.

Las compañías buscan, a través de la descentralización, ganar en flexibilidad para ser más competitivas ante un mercado que no da tregua. Las nuevas tecnologías de gestión (*Total Quality Management*, TQM; *Time to Market*, TTM; *Just in Time*, JIT; *Quality Function Development*, QFD; *Break Even Time*, BET) van marcando esta tendencia general a la descentralización.

2.7.1 La descentralización: ¿oportunidad o amenaza para el área de Recursos Humanos?

¿La descentralización representa una amenaza o una posibilidad para el área de Recursos Humanos? Existen dos tesis básicas:

a) Tesis 1. Pesimista

La descentralización representa una amenaza para el área de Recursos Humanos. Compartir las decisiones sobre el personal implica compartir con la línea el poder. Además, la carga de la operatoria diaria llevará a la línea a tomar decisiones perdiendo de vista el plano estratégico y global de la compañía respecto de su gente. Habrá impulsos y esto pone en riesgo la homogeneidad. Cada jefe actuará según su propio estilo y esto dificultará el criterio único. Por otro lado, la conducción debe ocuparse de los problemas de la operatoria de su área y los temas de personal ocuparán un cómodo segundo lugar. En definitiva, la función de personal es la que se resquebraja y pierde consistencia.

b) Tesis 2. Optimista

La descentralización representa una oportunidad para el área de Recursos Humanos ya que la misma implica una revalorización de la función. Personal se ocupará de atender otro tipo de demandas ya que las cuestiones cotidianas pueden ser satisfechas en forma inmediata por quienes conducen gente dentro de la compañía.

De esta manera, el área de Recursos Humanos puede direccionar sus recursos hacia las cuestiones estratégicas. Esto fortalece a la función que será cumplida por la jefatura en cada ámbito de trabajo y de acuerdo con modalidades propias.

En las estructuras descentralizadas se imponen las alternativas de grado de participación y de grado de previsibilidad. Cuando las decisiones elaboradas centralmente por el área de Recursos Humanos suelen ser previsibles y se dan en una estructura descentralizada, entonces se aumentará el grado de participación.

El beneficio esperado al existir un mayor grado de participación es el de las decisiones con un mayor nivel de aceptación por parte de la gente.

2.8 DESCENTRALIZACIÓN, PARTICIPACIÓN Y PREVISIBILIDAD

El área de Recursos Humanos puede adoptar distintas modalidades con respecto a la participación, aun dentro de un esquema de descentralización, para elaborar sus estrategias.

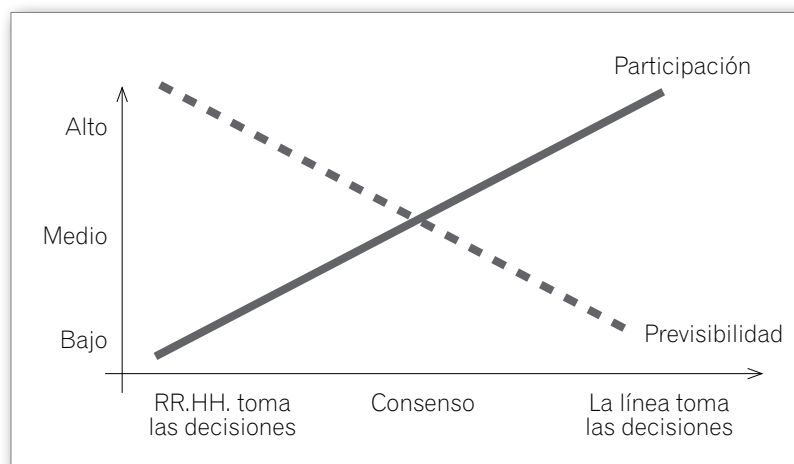
Generalmente, el grado más bajo de participación en estructuras descentralizadas es aquel en el que el área de Recursos Humanos elaborará autónomamente sus líneas de acción y grandes decisiones aprobadas por el máximo nivel de conducción de la compañía. Luego, si la realización e implementación de ésta es delegada a la línea o a los propios sectores descentralizados de Recursos Humanos si los hubiere, modalidad que suele generar niveles bajos de aceptación.

Un mayor grado de aceptación se da cuando el área de Recursos Humanos considera, para las decisiones estratégicas, la opinión y el consejo de la línea pero reservándose para sí y el máximo nivel de la compañía "la última palabra". Aquí, el área de Recursos Humanos actúa como *primus inter pares*. Esta modalidad genera niveles de calidad y aceptación de las decisiones mayores que la descripta anteriormente.

El máximo nivel de participación se da cuando el área de Recursos Humanos toma las decisiones estratégicas en conjunto con la línea y, por consenso, son presentadas al máximo nivel de decisión de la compañía. Con esta modalidad, se refuerza el grado de compromiso ya que los pares han elaborado una propuesta que sienten como propia.

A esta altura del desarrollo del tema podríamos sacar algunas conclusiones que se ejemplifican en la Figura 2.8:

FIGURA 2.8 DESCENTRALIZACIÓN, PARTICIPACIÓN Y PREVISIBILIDAD



El grado de previsibilidad es inversamente proporcional al grado de participación. Para los estilos autoritarios es aconsejable otorgarle un amplio margen de libertad de acción al área de Recursos Humanos dentro de pautas establecidas por el máximo nivel de la compañía. Sin embargo, aunque tendríamos uniformidad en la aplicación, ante organizaciones muy diversificadas en sus productos y en sus ámbitos geográficos, un estilo homogéneo –y por ende más previsible– implica el riesgo de no adecuarse a las necesarias diferencias culturales que estas diversificaciones implican.

EN RESUMEN

Las estructuras descentralizadas implican oportunidades y amenazas para el área de Recursos Humanos. La esencia del tema radica en que la estrategia de los Recursos Humanos va a residir no sólo en la propia área, sino que será delineada y consensuada por los responsables máximos de las distintas unidades de negocio y apoyo, para ser aprobada finalmente por el nivel decisorio de la compañía. La implementación será a través de la línea jerárquica. De esta forma, la homogeneidad en la aplicación, y la calidad y aceptación de las decisiones con respecto a la estrategia de los Recursos Humanos dependerá de la eficiencia del trabajo conjunto bajo el constante monitoreo del área, que garantizará justamente la homogeneidad de los criterios de la compañía respecto de su gente, independientemente de las distintas circunstancias y análisis de aplicación.

2.9 LA CULTURA EN UNA EMPRESA PUEDE MÁS QUE LAS POLÍTICAS Y MANUALES DE RECURSOS HUMANOS

La cultura se manifiesta en las actitudes de los empleados, sus sentimientos, las historias que cuentan acerca de lo que ocurrió y ocurre en la empresa; es “la química” y son “las vibraciones” que emanan del ambiente de trabajo. Cuanto más fuerte es esta cultura y cuanto más orientada está hacia el cliente y el mercado, menos requiere la empresa la utilización de herramientas formales de los sistemas de apoyo, tales como manuales de política, de organización y sistemas, y normas de procedimientos.

Cada organización tiene su propia cultura, ya que:

- Tiene su propia historia;
- El recuerdo de cómo ha sido manejada en el pasado;
- La forma en que se enfocan hoy los problemas;

- Su mezcla de personalidades y estilos;
- Los patrones establecidos de “cómo se hacen las cosas aquí”;
- La legendaria foja de guerras y héroes;
- La experiencia de cómo se han instituido los cambios;
- Su propio clima, folcklore y personalidad.

Por ello, para intentar un análisis de la misma, se deberá recurrir a una multitud de elementos concurrentes: el entorno del negocio –clientes, competidores, tecnologías, y otros–, sus valores y creencias núcleo, sus héroes, sus mitos, sus ritos y rituales, la red cultural de historiadores y cuentistas, y otros elementos distintivos que nos permitan “leer” su carácter (elementos tales como sus edificios, sus informes anuales y el uniforme de la gente).

Últimamente, hablar acerca de los valores se ha convertido en un tema importante para algunas personas. Sin embargo, pocos han examinado realmente sus vidas y los valores que dirigen su comportamiento cotidiano.

Un valor es una cualidad estructural que tiene existencia y coloca sentido dentro de una situación concreta, determinada al mismo tiempo por el ambiente físico, el medio social, el conjunto de necesidades, expectativas y aspiraciones que uno va desarrollando a lo largo de la vida. Esta situación, donde se desenvuelve la relación, crea una jerarquía en el sistema de valores de los individuos de tal magnitud que determina el propio estilo de vida de los mismos. Toda empresa se apoya en una tabla de valores, reflejado luego en las conductas esperadas de sus miembros.

Cada organización tiene su propio conjunto de valores, los que cambian con el transcurso del tiempo, es decir, están en continuo movimiento. En una organización este movimiento se va produciendo y se refleja en las conductas de todo colaborador, y por consiguiente, en la compañía.

Podemos preguntar en qué circunstancias se expresan los diferentes valores, en qué tipo de relaciones podemos observar su presencia. La respuesta es: en las diversas relaciones interactivas, a saber:

- En las relaciones de producción establecidas en las leyes que rigen la actividad: ley de contrato de trabajo, convenios colectivos y regulaciones propias del tipo de industria a la que se refiera.
- En la cultura organizacional: normas internas, reglamentos, sistemas de control disciplinario, beneficios, entre otros.
- En las normas que fijan pautas de conducta y los patrones de conducta de la época, y específicamente de la empresa.
- En las metodologías de evaluación de desempeño de los colaboradores, en su sistema de reemplazos y sucesiones, en el sistema de remuneraciones, de empleos, entre otros.

- En los instrumentos de trabajo: máquinas de producción, máquinas y herramientas y computadoras, por ejemplo.
- En el producto manufacturado.

De esta enumeración de las relaciones interactivas presentes en una organización podemos extraer los valores que su gente afirma y, consecuentemente, éstos hablan de un estilo propio y particular de dicha compañía.

Los intereses y necesidades de cada persona están enfocados en diferentes actividades durante distintas etapas de la vida. Así, cada ser humano tiene una escala de valores única y personal. Sin embargo, uno no nace con estos valores, sino que al estar inmersos en culturas y empresas distintas, éstas los promueven, nos enseñan e imparten sus propios valores.

Los cambios en las pautas culturales afectan profundamente a los sistemas de valores individuales y de las empresas. Esto obliga a las personas a dejar ciertas cosas para obtener otras. Es un proceso de cambio que continúa a través de nuestras vidas. Así, se nos reafirma constantemente que no es posible establecer un patrón predecible para toda la vida. Basta pensar en los valores más importantes que uno haya tenido en el pasado y contrastarlos con los actuales para observar los cambios.

Dado que los valores parecen tener un cambio acelerado, las personas frecuentemente están confundidas acerca de la realidad o validez de los valores que poseen en determinado momento. Es muy importante identificar por qué y cómo cada uno ha ido desarrollando ciertos valores. En este proceso de clasificar los valores individuales existirá una brecha entre lo que uno cree que son sus valores y el comportamiento que uno tiene en la realidad de todos los días. Explorar esos valores es estar profundamente consciente de las prioridades personales y, consecuentemente, vivir en armonía con sus valores y creencias. Si uno descubre sus propios valores podrá ir moldeando aquellos que desee y cambiar su propio estilo de vida.

Lo mismo sucede con las empresas. Estas deben conocer sus valores e ir moldeando a aquellos que desee cambiar de una manera estratégica. Naturalmente, existen valores individuales y organizacionales que perdurarán siempre.

Los valores laborales juegan un papel crítico en la satisfacción de la carrera personal.

Los cambios organizacionales tienen, en cierta forma, una manera de forzar las decisiones acerca de los valores, y las elecciones se harán más fácilmente mientras estos valores sean claros.

Los valores laborales son formados por las experiencias con otras personas, con los miembros de la familia y grupos a los cuales se pertenece. Todo esto tiene un efecto muy poderoso en “moldear” y formar los propios valores.

Muchas veces es más eficaz identificar mejoras específicas a la orientación actual en el desempeño y formas de trabajar juntos que estimulen los cambios

culturales, solicitándole a la gente que trabaje en la nueva forma. Ayuda a lograr esto si los objetivos son lo suficientemente sólidos como para ser medibles y que la gente pueda evaluar los progresos obtenidos. Una idea más oportuna consiste en incursionar en una serie de “pequeñas victorias” y, cuando se logran, establecer nuevas metas, en cierto modo difíciles pero alcanzables. La elección de las metas y los medios para lograrlas determinará el tipo de cambios culturales que acompañarán a las mejoras en el desempeño.

En estos casos, se trata de identificar metas concretas y factibles y de apuntar a la cultura de la organización como a una de las condiciones que llevan al éxito o al fracaso. Trabajar para los cambios de valores, el estilo de dirección, los sistemas de retribución, las estructuras y los procedimientos, en el contexto de las metas de desempeño, que podrán convenirse según lo deseen la mayoría de los miembros de la organización.

2.10 LA DINÁMICA DEL PODER EN LAS ORGANIZACIONES

2.10.1 ¿Qué es el poder en las organizaciones?

La capacidad que las personas o los grupos tienen de influir en las opiniones y acciones de otros.

La empresa es una organización jerárquica por definición. Dentro de ella se hace necesario asignar distintas responsabilidades y tareas a determinadas personas, en función de los productos o servicios que desea ofrecer en el mercado. Precisamente esta definición, que pone el acento en el cliente, es la fuente principal de poder en una organización.

Es el caso del zapatero remendón de nuestro barrio o vecino a nuestra oficina. Él sabe muy bien cómo debe hacer su trabajo. Si su principal objetivo es reparar los zapatos con el mejor nivel de calidad del que es capaz, puede que su negocio fracase. En realidad, lo que debería considerar primordialmente en su forma de actuar es el interés del cliente y cómo lograr que vuelva a traer sus zapatos gastados a su local. Siguiendo el ejemplo mencionado al principio, el zapatero de barrio puede hacer dejar el calzado para su reparación, y su cliente pondrá atención en la calidad y el detalle del trabajo realizado. En el caso del que tiene como cliente a personas de paso –los talleres de reparación en las zonas céntricas o de oficinas–, el principal valor apegado lo constituye la rapidez, pudiendo el precio y los detalles de calidad pasar a ser secundarios.

2.10.2 El ejercicio del poder en las organizaciones

DAVID HAMPTON en su libro *Administración contemporánea* nos describe los resultados de las investigaciones de DAVID MCCLELLAND, tendientes a establecer las conductas y la efectividad comparativa en tres clases de administradores: los que tienen una necesidad más fuerte de afiliación que de poder, aquellos en quienes predomina la necesidad de poder personal, y aquellos en quienes predomina la necesidad de poder social.

El estilo de afiliación es el de los que están más inclinados a agradar. Su estilo se distingue por ejercer su función con un fuerte sentido de compromiso con la opinión que pueden generar sus acciones en sus colegas y/o subordinados. Suelen ser volubles, ya que su último interlocutor parece tener la razón y, en general, suelen no estar dispuestos a tomar decisiones que puedan generar descontento u hostilidad.

El estilo de poder personal es el de los que suelen luchar por ser dominantes y son capaces de ejercer un fuerte liderazgo en sus equipos. Se caracterizan por lograr un fuerte sentido de pertenencia en sus colaboradores y suelen exigir un alto sentido de lealtad. Como estereotipo de este estilo se suele mencionar la actuación del general GEORGE S. PATTON JR., en la Segunda Guerra Mundial. Estos pueden caracterizarse por un fuerte sentido de competitividad entre su equipo y los demás equipos que componen la organización.

El estilo de poder social o institucional está disciplinado y organizado hacia el beneficio de la empresa. Es decir, orienta el ejercicio de su poder hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En la investigación mencionada se concluye que el gerente más efectivo es aquel que ejerce el poder institucional o social, o sea, quien subordina su actuación a las normas y premisas vigentes en la organización. En tal sentido, transmite los mismos valores a sus subordinados.

El gerente con poder personal, si bien ejerce su función con un fuerte liderazgo por lo que logra conquistar un generalizado sentimiento de lealtad en su equipo, no suele ser el más efectivo en la investigación mencionada. Su fuerte personalidad tiende a concentrar la atención de sus colaboradores en sus opiniones antes que en lo que puede resultar más conveniente para la empresa. Puede suceder que los objetivos perseguidos por su grupo no coincidan con los perseguidos por la empresa. Las personas que ejercen este tipo de poder podrían ser distinguidas por los siguientes indicadores:

- Suelen hablar en primera persona del singular. Muy raras veces utilizan el “nosotros”.
- Suelen utilizar expresiones del tipo “quienes no están conmigo están contra mí”.

- Sus colaboradores suelen evitar dar respuestas inmediatas: sienten la necesidad, en general, de consultar con él antes de tomar decisiones o adoptar posiciones.
- En general suelen ser muy susceptibles frente a cualquier situación en la que “no han sido debidamente informados”.
- Suelen tratar de ganar las discusiones, en lugar de aprovechar la información para mejorar sus propias decisiones.
- Suelen discutir “contra” otras opiniones distintas de las propias, en lugar de proponer mejores alternativas.
- Suelen utilizar expresiones tales como “mi equipo” o “mi gente”. Cuando se incorporan a una nueva organización procuran enseguida rodearse de los miembros de dichos equipos o de las personas que consideran “su gente”.

Por último, el gerente con necesidad de afiliación resultó el menos efectivo. No obstante, en otra investigación se demostró que este estilo resulta más efectivo cuando se trata de ejercer funciones de coordinación entre distintos departamentos. Es decir, cuando se trata de escuchar y armonizar distintos intereses, sin poder ejercer un poder de conducción o jerárquico; cuando resulta más importante el consenso que la decisión ejecutiva.

Por encima de estas tipologías o de otras que se pueden encontrar en la literatura especializada, resulta de mucha importancia para el ejercicio de cualquier función en la organización empresarial considerar la dinámica del poder. Los analistas organizacionales suelen denominar a esta acción la siempre necesaria “lectura de la organización”. O sea, fuera de la organización formal, conocer la informal, que se resume en la frase “quien es la persona que ante cualquier decisión empresarial, puede con su opinión autorizarla o desautorizarla, influyendo poderosamente en la opinión de la mayoría de los trabajadores de la empresa”.

En los temas de Recursos Humanos esta recomendación podemos afirmar que constituye el *sine qua non* para poder lograr los cambios o implementar los sistemas que resulten necesarios.

3

Capítulo

LA SELECCIÓN DE

PERSONAL

CONTENIDOS

- Pedido, búsqueda y entrevistas
- Pruebas de selección
- Competencias a considerar
- Desvinculación laboral
- Oportunidades y dificultades del mercado laboral

Antes de analizar el sistema de empleo, los pasos en la selección que nos permitan tomar decisiones con menor riesgo, los lineamientos a tener en cuenta dentro de un proceso de elección que compromete a la Línea y al Personal, y conocer algunas técnicas de entrevista, se hace necesario entender el contexto; el contexto propio de la organización en que nos toca gerenciar, y el contexto externo que influye fuertemente con respecto a las decisiones tomadas hoy con efectos en el futuro de la empresa.

Precisamente, las técnicas, los mercados, los productos y las fuertes exigencias del consumidor tendrán más ciclos de cambio que el ciclo de renovación de las personas que compongan la empresa. Lo que sí deberá ser correlativo con estos cambios será el perfil del recurso humano de la organización de que se trate. Es decir, las personas deberán desarrollarse para acompañar los cambios. La estrategia en la selección de personal estará, entonces, orientada a los cambios.

3.1 LOS ASPECTOS A TENER EN CUENTA DEL CONTEXTO EXTERIOR

La inestabilidad, la turbulencia y los cambios frecuentes no son situaciones coyunturales, sino que se encuentran permanentemente instaladas en la sociedad.

Hasta la década del 70 los modelos de dirección estaban orientados a la preparación para los momentos de crisis. Los cambios tecnológicos, una vez producidos, les daban un tiempo para reacomodarse y esperar una nueva crisis.

Si uno se imaginara a esta dirección haciendo la analogía con la función de un piloto de avión, encontraría una gran similitud. Pasado el momento de turbulencia bastaría estar atento al próximo, tomando recaudos o incluso tomando rutas alternativas para sortear la dificultad.

La aceleración del ritmo de los cambios en la tecnología, los mercados, productos, servicios, gustos y exigencias del consumidor es tan vertiginosa que ya no hay momentos de transformación, sino que ésta es permanente.

La mano de obra requerida en las empresas, fundamentalmente con tecnología de punta, no coincide con el perfil de conocimientos, habilidades o destrezas de los postulantes que nos ofrece el mercado de fuerza de trabajo. Este es un problema agravado en países en vías de desarrollo con respecto a los países altamente industrializados. A esto debemos sumar las economías locales deterioradas con procesos sociales con alta marginalidad laboral.

Este panorama es superable en las empresas cuando la selección del personal es encarada estratégicamente, con coherencia, desde esta etapa, involucrando a la capacitación, el desarrollo y la evaluación posterior.

La escasez de trabajadores calificados también se da, con menos grado, en los llamados "países del primer mundo". Esto significa lo que veíamos antes: no se trata de un problema coyuntural, sino de natural evolución y de carácter permanente.

El hecho de la movilidad laboral y el problema del desequilibrio entre las necesidades de la empresa y la oferta de mano de obra están entrelazados. Se requiere inexorablemente, para salvar el escollo, una política de Recursos Humanos orientada al aprendizaje de por vida como un aspecto central.

Este tema lo trataremos en los capítulos de capacitación y desarrollo pero, para mantener coherencia con todas las etapas del proceso de Recursos Humanos en la organización, es en el momento de la incorporación de personal en que debemos hacernos las primeras preguntas sobre las características de los postulantes. Necesariamente los negocios ofrecerán puestos de trabajo que reforzarán el valor del aprendizaje, es entonces cuando deberá tenerse en la empresa el recurso humano capaz de adaptarse a los cambios, con predisposición para el aprendizaje. Los desequilibrios continuarán, esto es una premisa constante y significa que la movilidad no será voluntaria sino forzosa.

3.2 LOS ASPECTOS A TENER EN CUENTA DE LA PROPIA ORGANIZACIÓN

Las presiones de carácter recesivo y las avasallantes transformaciones industriales obligan a las empresas a distintos procesos de achique y redefinición de estructuras.

Esto ha hecho surgir una terminología de carácter global, como *downsizing* o *rightsizing*.

Se trate de achicamiento o correcta estructura, lo cierto es que la transformación estructural buscando una mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios o reducir los costos operativos es una realidad de carácter permanente. Las áreas staff se racionalizan y muchos de estos servicios son contratados externamente. Áreas centralizadas prestan servicios operativos mientras que pequeños grupos orientados a la estrategia del negocio por producto (bienes y/o servicios) definen sus propias metas en conjunto con la dirección en su afán de sobrevivir o crecer en forma independiente con respecto a otras áreas de la empresa. Esto es lo que se ha dado en llamar la “destaylorización”, es decir, la necesidad de autonomía y flexibilidad. Sólo un plan estratégico mayor de la dirección puede hacer sobrevivir áreas que no den la rentabilidad planeada.

Para reducir costos fijos, las organizaciones sufren un proceso de mutación incrementadora de interdependencias funcionales en forma temporal, integrándose “transdisciplinariamente”, desarrollando proyectos en común y trabajando en equipo según las necesidades propias del negocio.

3.3 LOS ASPECTOS A TENER EN CUENTA DEL POSTULANTE

El ideal de lo que la seguridad laboral significa para un trabajador está colisionando con la realidad que es la inseguridad laboral. La movilidad es ahora un hecho con el cual deberán convivir la empresa y el colaborador. Se han modificado las lealtades y con ello los valores individuales y sociales.

Estos procesos de permanentes cambios han modificado las apetencias individuales y la jerarquía de los valores propios. Las personas han revalorizado la libertad individual, la necesidad de participación y la importancia de la calidad de vida, así como tener remuneraciones acordes con sus responsabilidades en forma inmediata ya que saben que la permanencia en un puesto o el peso relativo del mismo en la organización puede ser efímero.

PARA RECORDAR

Será vital en todo proceso de selección de personal conocer exactamente los objetivos propios del postulante y las posibilidades de satisfacer dichas necesidades en nuestra organización.

Uno de los objetivos de la función de personal será: “retener al personal idóneo y necesario, presentando a la dirección alternativas de políticas de personal orientadas a estos fines y diseñando sistemas que permitan aplicar estas políticas”. Incorporar a un candidato no apropiado tendrá como efecto una posible deserción, con los costos que ello significa y el perjuicio para el colaborador y la empresa. He aquí la importancia de un buen sistema de empleos.

La seguridad que la empresa puede ofrecer no vendrá por el hecho de ser empleado, sino por el hecho de ser empleable.

Identificar y medir la capacidad, las aptitudes, los criterios y las aspiraciones de los postulantes en coherencia con la estrategia de cobertura, desarrollo y perspectivas del negocio será uno de los puntos clave en el proceso de selección.

Abordaremos ahora el sistema de empleo donde, a través de técnicas aplicadas a la selección en forma conjunta por la Línea y Personal, la empresa podrá incorporar al mejor candidato posible para la cobertura de una vacante. En algún lugar de la estructura de Recursos Humanos surge la necesidad de cubrir una vacante. Independientemente de la causa por la que se produce la misma, ésta pone en marcha un sistema interno que permitirá cubrir esta necesidad.

Aquí comenzará un trabajo codo a codo entre la Línea y Personal. A continuación, enunciaremos los pasos indicando en cada uno en quien recae la responsabilidad y la acción que genera.

3.3.1 El pedido de personal

Naturalmente, el pedido de personal surge por la necesidad de cubrir una vacante. Esta posición podrá ser existente o tratarse de un puesto nuevo. La responsabilidad recae en el sector requirente, quien deberá fijar los requisitos que deberán cumplir los postulantes. El hombre de línea expresa la necesidad. El área de Personal puede ayudar a determinar las condiciones deseadas, de acuerdo con su experiencia, considerando otras posiciones comparables en la empresa. De esta forma, quedará conformado el perfil del puesto a cubrir, herramienta necesaria para encauzar la búsqueda de personal.

Se suele utilizar el concepto “perfil de familia de puestos” como más apropiado a “perfil del puesto”. Esto significa que al definir los requisitos y

características que debe reunir el postulante, esta definición estará orientada a un conjunto de puestos y no acotada a uno en particular. De esta manera, quien pueda cubrir el perfil de una “familia de puestos” estará más preparado para la adaptación a los cambios en el ámbito laboral.

Un elemento clave esencialmente estratégico en la definición del perfil de la familia de puestos es la caracterización de su demanda futura.

3.3.2 La búsqueda de personal

La responsabilidad recae en el área de Personal y la búsqueda podrá orientarse interna o externamente.

a) Fuentes de reclutamiento

Planificar las necesidades futuras de personal en la cantidad y calificación adecuada será de importancia para incorporar a la organización trabajadores idóneos en los momentos oportunos. Para planificar Recursos Humanos habrá que tener una visión global sobre el futuro del negocio y los cambios tecnológicos que influirán en la empresa.

La primera fuente de reclutamiento es la misma organización.

Hemos dicho que una de las funciones de Personal es retener al personal idóneo y necesario. Esto significará estar alertas a los cambios que puedan producirse en los puestos de trabajo. Transferir trabajadores a otros sectores u otras tareas nos permitirá no tener que desprendernos de aquellos colaboradores que pueden ser superados en sus conocimientos, habilidades o experiencia en determinados puestos, pero pueden ser muy importantes en otras posiciones.

Cada vez más, por la propia dinámica de las organizaciones, se hace necesario incorporar a la empresa personas que tengan una orientación individual definida respecto de un área de actividad, y no específicamente para un puesto determinado.

La “metamorfosis”, los cambios que sufren las tareas que conforman un puesto de trabajo por la influencia de las tecnologías aplicadas a él, supone tener trabajadores capaces de adaptarse rápidamente a los cambios y en forma permanente.

Esto supone, además, rever las estrategias para proveer personal, ya que los cambios también alcanzan a los miembros de la fuerza de trabajo.

b) Búsquedas internas

La acción se desarrolla en la empresa a través de la publicación en carteleras. En general se presentan como postulantes integrantes de la organización que intentan alcanzar un puesto de mayor responsabilidad o jerarquía. Esto significará ofrecer concretas posibilidades de progreso y de desarrollo al personal; además, abaratará los costos de la búsqueda porque en general podrán cubrir las vacan-

tes, entonces, colaboradores con menor calificación que la búsqueda, quedando libre al fin de la cadena una vacante de menor nivel.

También puede ser que, como consecuencia de la publicación interna, los colaboradores de la empresa presenten a personas conocidas y/o parientes. Si la política de la empresa no ofrece problemas en cuanto a la incorporación de familiares vemos que esta posibilidad de publicación en cartelera adquiere una connotación externa ya que personas ajenas a la organización podrán acercarse, habiendo utilizado la empresa un medio sin costo alguno.

c) El inventario

Esto es utilizar el inventario de personal y el banco de postulantes interno. El inventario de Recursos Humanos, decimos, es la fuente de reclutamiento por excelencia: se trata de los propios trabajadores de la empresa. El banco de postulantes se forma con los datos de personas que alguna vez se han presentado, a alguna búsqueda o espontáneamente, y han estado dispuestas a ingresar a la empresa. Habrá que ver si aún mantienen este interés y actualizar sus datos personales. Es conveniente no guardar información por tiempo indeterminado, sino hacer saber al postulante que si no lo hemos llamado en un año, por ejemplo, si tiene aún interés en ingresar a nuestra empresa vuelva a remitirnos los datos para mantenerlo en el banco de postulantes.

Así como hemos definido el “perfil de familia de puestos”, los datos almacenados en un banco de postulantes deberán ser clasificados para obtener postulantes con características para desempeñarse en un grupo de puestos independientemente de un área específica.

d) Búsquedas externas

Esto consiste en publicar el perfil del puesto a cubrir fuera de la empresa, a través de:

- Carteles en la puerta de la empresa, fábrica o comercio.
- Afiches en las calles.
- Anuncios en vitrinas públicas, centros comerciales, facultades, centro de graduados, entre otros.
- Avisos en medios de comunicación: diarios, revistas especializadas, semanarios, radio, televisión, por mencionar algunos. Los avisos en los diarios o revistas pueden ser abiertos o cerrados, según pueda identificarse o no a la empresa que publica la búsqueda.

e) Bases de datos

Se trata de bancos de postulantes que pueden ser utilizados por varias empresas/consultoras vía internet.

“Cazadores de cabezas” (*Head Hunting*). Son consultoras que se ocupan de ofrecer el puesto a una persona determinada que pueda estar en funciones en alguna empresa del mercado (aun la competencia), a un grupo de personas

claramente definidas, es decir, con nombre y apellido, o a las personas que ocupen determinados puestos en determinadas empresas.

Cualquier medio que se utilice significará costos, por ello saber cuál o cuáles medios utilizar para determinadas búsquedas es importante por motivos de economía, de dinero y tiempo. Antes de elegir el medio, será conveniente conversar con el futuro jefe, quien suele conocer publicaciones especializadas o ámbitos donde encontrar candidatos.

Dentro del proceso de selección algunos autores han clasificado la estrategia de búsqueda desde una perspectiva de *marketing*, haciendo el siguiente esquema:

FIGURA 3.1LA ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA DESDE UNA PERSPECTIVA DE *MARKETING*

3.3.3 La entrevista inicial

La responsabilidad recae en Personal. En esencia es el primer "filtro". Quien cumpla con los requisitos para el puesto continuará con el proceso de selección. Quien no cumpla, no. Se efectúa la entrevista inicial cuando hay muchos candidatos con requisitos cumplidos y se hace necesario ampliar datos y tener un primer acercamiento al postulante.

En esta entrevista inicial se evaluará quiénes son los candidatos más "portables". Si existen muchos candidatos, podrá elevarse el nivel de los requisitos, por ejemplo: domicilio, universidad donde se graduó, idiomas, entre otros.

3.3.4 La entrevista técnica

La responsabilidad recae en la Línea. La acción consistirá en la entrevista para evaluar los conocimientos técnicos y aptitudes del postulante como especialista para el puesto a cubrir.

Es conveniente discutir en esta etapa en detalle el tema remuneración y condiciones. Por supuesto que ya se ha podido enunciar la remuneración en la publicación o se ha solicitado remuneración pretendida, lo que significará en potenciales postulantes la abstención a presentarse. Pero es en esta etapa donde decimos que es aconsejable discutir con el futuro jefe la remuneración, los beneficios y las condiciones que ofrece el puesto, ya que la expectativa de un futuro mejor puede ser en muchas ocasiones el determinante de un cambio de trabajo y no sólo la remuneración, que podrá ser igual y hasta en algunos casos inferior a la del trabajo anterior.

En esta instancia es sumamente importante explorar qué piensa el candidato sobre su futuro y qué expectativas trae consigo sobre el puesto y la empresa para evaluar la real posibilidad de respuesta por parte de esta última.

Es un buen momento para conversar con el candidato sobre la empresa, su organización, el área de trabajo específica en que existe la vacante. Generalidades sobre la política de personal de la empresa y particularidades sobre el sector del futuro ocupante de la posición.

Esta entrevista debe estar a cargo del supervisor; sería un verdadero propósito propiciar su eliminación, o que sea efectuada en Personal junto con las entrevistas de selección (inicial) aunque el puesto no sea calificado.

El responsable del sector deberá informar al postulante sobre cómo continuará el proceso de selección y el plazo en que recibirá noticias de la empresa.

3.3.5 Las pruebas de selección

Es responsabilidad de Personal hacerse de la información necesaria. Por el tipo de exámenes serán requeridos en muchos casos los servicios de profesionales externos a la organización, quienes llevarán adelante cada una de las pruebas.

Infinidad de veces la supervisión consulta a Personal antes de realizar los exámenes sobre las causas de rechazo de un postulante. No existe, en principio, la posibilidad de que una causa sea excluyente en sí misma. Por ello, a pesar de que en función del resultado de un examen en el proceso de selección se considere inconveniente el ingreso del postulante a la empresa, puede existir la decisión de incorporarlo, lo que implica la aceptación del riesgo con un innegable contenido político, potestad de los niveles de autoridad.

a) La tecnología en el proceso de selección de personal

Sin dudar, uno de los principales cambios que ha afectado a las organizaciones en los últimos quince años ha sido el progreso tecnológico; especialmente, el

crecimiento y la utilización de Internet en general y de intra-redes específicas de la organización.

La información que alguna vez sólo estaba disponible por escrito, ahora puede ser capturada eficazmente y comunicada de manera electrónica e instantánea. Grandes archivos en papel están siendo reemplazados por archivos “on-line” accesibles desde cualquier punto y a varias personas simultáneamente. Esto hace que la toma de decisiones individuales sea rápidamente sustituida por decisiones y consenso grupal.

Dentro de las organizaciones, hemos sido testigos del crecimiento del teletrabajo como una nueva forma flexible de actuación aboral que implica trabajar a una distancia remota del empleador, durante una proporción significativa del tiempo. Esta modalidad se basa en el uso de Internet para la interacción entre empleado y empleador, permitiendo horarios flexibles, frecuencias no convencionales y la formación de equipos de trabajo virtuales independientemente del lugar de residencia y/o trabajo.

Las universidades cuentan entre sus ofertas de programas de grado, con carreras enteras que pueden cursarse bajo la modalidad “a distancia”, lo cual sería imposible de considerar antes del advenimiento de Internet.

El desarrollo global ha generado un “cambio de foco” en las industrias, y hoy es común ver como merman los trabajos en el área de producción (por los avances tecnológicos se reemplaza al operario por maquinarias y robótica), en las ventas tradicionales al por menor (una gran variedad de productos y servicios están disponibles por Internet), y en el sector financiero (en donde se introduce el uso de la Internet y de sistemas de computación internos), se pueden encontrar nuevas oportunidades de empleo en organizaciones que respaldan este crecimiento tecnológico.

Todos estos cambios están impactando notablemente en la selección, ya que las habilidades y conocimientos que se buscan ya no son los mismos. Por eso es importante también actualizar los canales y métodos de reclutamiento. El selector deberá tener la capacidad de detectar esas habilidades y/o las personas con el potencial para desarrollar las mismas rápidamente.

b) ¿Cómo impacta esto en el proceso de selección?

En este último tiempo, se ha incrementado la búsqueda de trabajo y de aspirantes a través de Internet, por medio de la utilización de sistemas específicos diseñados especialmente para atraer candidatos, seleccionar solicitudes on-line, evaluar y perfeccionar empleados en todo el mundo

El reclutamiento por medio de Internet se está convirtiendo en un método cada vez más popular entre las organizaciones que deben publicar sus vacantes. En un comienzo, Internet sólo se utilizaba para publicar trabajos relacionados con la Tecnología de la Información (TI), pero en la actualidad está transformándose en una herramienta para el reclutamiento muy popular. Este método

permite que una organización pueda “anunciar” vacantes en su propio sitio web, recibir currículum y solicitudes de empleo electrónicas, y filtrar los datos del candidato para establecer una selección. Además, una organización puede utilizar un sitio especialmente dedicado al reclutamiento online.

Los tres tipos principales de sitios de reclutamiento online son:

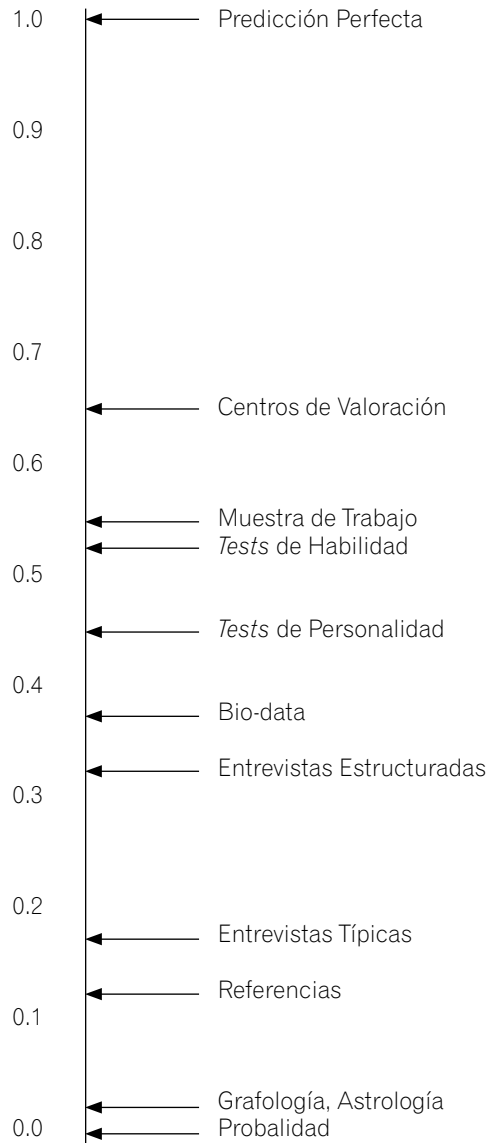
- *Sitios de trabajos*: simplemente publican vacantes a pedido de los empleadores.
- *Sitios de agencias*: utilizan Internet como un medio para atraer candidatos para cubrir vacantes por las cuales reciben una comisión.
- *Sitios de medios de comunicación*: pueden contener copias de avisos de la prensa escrita, pero establecerán contactos con la organización reclutadora.

Ya sea que la Internet se utilice o no con fines de reclutamiento, rigen los mismos principios que para el contenido de los avisos que han sido mencionados anteriormente.

c) Un comentario respecto a la validez de las técnicas de selección

El criterio fundamental para cualquier técnica de selección es la validez de la predicción. Esto significa que la técnica de selección aplicada debe predecir, de manera exacta, el rendimiento en el trabajo. Un estudio realizado por el *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD) del Reino Unido ha evaluado la validez de la predicción de varias técnicas de selección. Los resultados están graduados de acuerdo a un coeficiente de correlación a partir de 0.00, lo que equivale a probabilidad hasta 1.0, lo que debería mostrar una correlación perfecta entre la técnica de selección y el rendimiento en el trabajo.

De este diagrama se deduce que aún en las entrevistas estructuradas existe sólo una posibilidad de tres, de predecir el rendimiento del postulante en un puesto determinado.

FIGURA 3.2 VALIDEZ DE LA PRODUCCIÓN DE LOS MODELOS DE SELECCIÓN

Validez de Predicción de los Métodos de Selección
Fuente - CIPD (Reino Unido) (1998)

d) Entrevista

Las entrevistas pueden subdividirse en:

- Entrevistas individuales
- Entrevistas de panel (grupales)
- Comités de selección

e) Tests de Aptitudes / Tests de Habilidades

Miden las habilidades que han sido consideradas por guardar una relación con el éxito en el trabajo; por ejemplo, razonamiento verbal y numeral, destreza manual, capacidad espacial, pensamiento crítico.

f) Bio-Data

Por lo general, esto se aplica cuando hay un gran volumen de postulantes para someter al proceso. Se les pide que tilden casilleros con varios títulos, lo que permite acelerar el proceso de pre-selección del entrevistador cuando debe examinar las solicitudes de empleo. La Bio-data se basa en la premisa de que lo que las personas hicieron en el pasado es un indicador fundamental de lo que harán en el futuro.

g) Tests Prácticos

Son similares a los tests de aptitudes, pero en relación con un simulacro de tarea o sub-tarea real. Permiten proyectar el comportamiento del sujeto en situaciones laborales reales, a partir de la observación de su comportamiento en las dinámicas o tests.

h) Presentación

Es particularmente popular cuando se recluta personal para ventas o capacitadores. Pedirle a los diseñadores, arquitectos y/o artistas que traigan una cartera de clientes, también puede ser una forma de presentación.

i) Debate Grupal / Actividades Grupales

Ya sea que haya un líder o no, éstas son oportunidades para observar a los candidatos en interacción.

j) Observación

Consiste en observar cómo las personas realizan su trabajo en la actualidad. Se utiliza en combinación con varias otras técnicas que aquí se detallan.

k) Ejercicios In-Basket / In Tray

Son especialmente útiles cuando la prioridad y la administración del tiempo son fundamentales para el trabajo.

l) Perfiles de Personalidad / Cuestionarios

Se utilizan para medir las características principales de la personalidad.

m) Centros de Valoración

Existen empresas que optimizan el grado de validez de las técnicas combinando varias de las mencionadas, logrando así un abordaje más integral de la persona.

n) Grafología

Es la pretensión de poder evaluar la personalidad mediante el análisis de la escritura.

o) Astrología

Es la pretensión de poder evaluar la personalidad y el futuro comportamiento en base a la disposición de los planetas en el momento de nacer y a lo largo de la vida.

p) Exámenes psicotécnicos

El aporte del psicólogo no necesariamente debe estar en todas las búsquedas, sino en aquellas donde se defina la necesidad de contar con datos psicológicos del postulante. Los estudios requeridos también serán en función de las características del puesto.

q) Exámenes médicos

Los exámenes médicos pre-laborales constituyen un aporte esencial dentro del proceso de selección, siendo además un aporte social invaluable. Debemos dejar en claro que esta etapa del proceso de selección no puede ser obviada (como puede ocurrir con el psicólogo).

Ingresar personal sin examen médico significa un alto riesgo legal que conlleva el peligro de tomar personal con enfermedades profesionales contraídas en trabajos anteriores asumiendo responsabilidades por desconocimiento. El costo por el error de no realizar el chequeo médico de ingreso suele ser muy elevado además de los trastornos que ello origina a la empresa.

Se suele ingresar personal con problemas físicos preexistentes ocasionados por otros trabajos (enfermedades profesionales, accidentes), para ello será necesario denunciar las incapacidades ante el Ministerio de Trabajo. Como vemos, tampoco aquí existen causas que en sí mismas signifiquen el no ingreso del postulante.

Podríamos decir que los resultados de los exámenes médicos han de influir en el avance de la selección provocando descartes, aprobaciones o nuevas consultas por problemas que afecten a algún candidato.

El médico deberá informar a los candidatos cuando se detecten afecciones que pongan en riesgo su salud, independientemente del proceso de selección para el que han sido citados.

r) Informes ambientales / ocupacionales

La investigación de los antecedentes laborales y ambientales del candidato se ha difundido como una práctica de las empresas comúnmente aceptada por las partes dentro del proceso de selección.

La empresa debe informar al postulante que realizará este tipo de investigaciones.

Se considera una información valiosa para que el futuro jefe se forme una imagen de cómo vive, hábitos personales que luego trasladará al ámbito laboral así como una idea de su trayectoria en otros trabajos suministrada por quienes han trabajado con él en roles de conducción. De esta manera se podrá confirmar o contradecir información suministrada por el propio candidato.

Recabar información sobre trabajos anteriores es una forma de ratificar o rectificar los datos suministrados por el propio candidato sobre su experiencia laboral. Se corroborará de esta manera los períodos trabajados con cada empleador y el motivo de egreso en cada caso.

Así, el empleador recopila información que a su criterio completará el conocimiento sobre el postulante.

Hasta aquí, en estos cinco pasos (el pedido, la búsqueda, la entrevista inicial, la entrevista técnica y las pruebas de selección) hemos descripto tanto el perfil del puesto como su chequeo con los datos suministrados por los postulantes, buscando información de cada uno de ellos para poder evaluar y elegir mejor.

Una mala elección perjudica a la empresa pero en mucho mayor grado al trabajador. Todo lo que hagamos para evitar este fracaso implica un mayor grado de profesionalidad y responsabilidad por parte de la empresa. La forma en que tratemos a los postulantes formará en ellos una imagen de la empresa que transmitirán en su entorno personal.

3.3.6 La decisión

Decidir quién será el candidato que cubrirá la vacante es responsabilidad de la Línea. Personal les ha suministrado toda la información posible.

La Línea tiene ahora la decisión final. Naturalmente, de existir objeciones para el ingreso se deberá buscar el consenso asumiendo ambos la responsabilidad. Cualquier procedimiento estandarizado busca la agilidad y la economía de esfuerzo para lograr cubrir la vacante en tiempo y forma.

Por ello, se hace necesario flexibilidad evitando detalles superfluos, bajando el nivel en toma de decisiones, definiendo en el proceso hitos de acción o etapas que deberán cumplirse como condición sine qua non mientras que otras, para cada caso en particular según el perfil del puesto, podrán obviarse.

Elegir el candidato que "más le guste". No siempre es el mejor ni debe serlo. Uno de los factores más importantes para la comodidad de todos en el trabajo es "la empatía" entre los distintos miembros de un grupo de trabajo: jefe y subordinados.

Mantener esta armonía en el ambiente laboral es una responsabilidad de la conducción, difícilmente desde Personal pueda elegirse al “mejor” candidato.

3.3.7 La notificación

Personal es responsable de notificar, por escrito, al candidato elegido su designación, función y remuneración.

La fecha de incorporación debe ser fijada de común acuerdo una vez que el candidato seleccionado lo haya acordado con su actual empleador si tiene relación de dependencia.

Así como es responsabilidad de Personal notificar el ingreso del candidato seleccionado, es también responsabilidad notificarle a aquellas personas que participaron en la búsqueda que nuestra vacante ha sido cubierta para no mantener expectativas inútilmente.

Las causas de rechazo no deben informarse; no se pueden dar razones indiscutibles. Por ello, no le informamos que no ha sido elegido sino que nuestra vacante ha sido cubierta, agradeciéndole por haber participado en el proceso de selección.

3.3.8 El ingreso

Es responsabilidad de Personal realizar toda la tramitación de ingreso. Esto es completar la documentación legal, convencional o necesaria del nuevo colaborador en la empresa.

3.3.9 La inducción

Esta etapa es de responsabilidad de ambos: Personal - Línea. Cuanta mayor información haya en este paso, más rápidamente será la integración del nuevo colaborador a la empresa. La inducción consiste en suministrar información general sobre la empresa, sus productos, normas en general, etcétera, e información específica sobre el propio sector de trabajo, objetivos del área, estructura, responsables, etcétera. No existen reglas para un buen plan de inducción, éste se hará según las necesidades que se presentan en cada empresa.

3.3.10 El seguimiento

Es responsabilidad de Personal saber sobre el nuevo colaborador. Para ello es conveniente establecer una entrevista a los dos o tres meses con el jefe y con el colaborador para conocer cómo se sienten ambos y poder evaluar el resultado del proceso de selección.

En definitiva, luego de recorrer estos diez pasos del proceso de selección, se puede inferir que no se trata de una carrera con obstáculos como solía verse tiempo atrás, sino un proceso dinámico y armónico donde el postulante, el sector requirente y el área de personal puedan encontrar un ámbito donde

alcanzar la meta de cubrir una vacante en la empresa y por parte del postulante incorporarse a la organización.

3.4 LINEAMIENTOS GENERALES A TENER EN CUENTA EN UN PROCESO DE SELECCIÓN POR PARTE DE PERSONAL Y EL SECTOR REQUIRENTE

La incorporación de nuevos colaboradores a la empresa es parte de las decisiones más exigentes a tomar en el ámbito empresarial, puesto que se debe juzgar a personas desconocidas, normalmente en cortos periodos de evaluación, sobre la base de información suministrada por ellas mismas y a las investigaciones realizadas por la empresa. Son de enorme peso las consecuencias financieras, organizativas y humanas por decisiones tomadas en cuanto al ingreso de un nuevo colaborador a la empresa.

Por lo tanto, se trata de minimizar los riesgos en un trabajo de compromiso conjunto entre el área requirente del ingreso y el área de Personal. Vale la pena optimizar los procedimientos de incorporación en todas sus fases. Esta optimización la centraremos fundamentalmente en:

- Empleo óptimo de todas las fuentes de información disponibles.
- Valoración óptima de dicha información recopilada.
- Mayor objetivización del procedimiento de ingreso.

Para ello utilizaremos medios auxiliares, que nos permitirán tomar mejores determinaciones, es decir, decisiones adecuadas a las posibilidades del postulante y a las exigencias del puesto a cubrir.

Veamos cinco fundamentos que nos permitirán una mejor decisión:

3.4.1 Primer fundamento: definir exactamente los criterios de exigencias del puesto

- Son de máximo interés para todo el procedimiento de ingreso.
- Definen las aptitudes, capacidades y cualidades que deciden sobre el éxito o fracaso en un determinado puesto.
- Los criterios de exigencias pueden ser determinados con diferentes procedimientos.

Por ejemplo, en el “análisis del puesto de trabajo”, la forma de proceder depende principalmente de los antecedentes ya disponibles, como es la descripción del puesto de trabajo.

Fundamentalmente, a partir del conocimiento del puesto, se trata de determinar formas de comportamiento necesarias para realizar con éxito las tareas específicas del puesto. Estos criterios de exigencias permiten definir el “perfil del puesto” dónde se especificarán qué aptitudes, capacidades, conocimientos y habilidades se requieren.

Estos criterios de exigencias son las condiciones del objetivo para las conversaciones con el postulante. Definen los aspectos sobre los cuales el entrevistador debe reunir información sobre el transcurso de la conversación.

La definición de las demandas futuras del puesto es el gran aporte del sector requirente en la descripción del puesto. Prever de qué manera influirán las transformaciones de la empresa sobre los puestos concretos es una de las principales funciones gerenciales.

3.4.2 Segundo fundamento: estructurar sistemáticamente el procedimiento de ingreso

Un buen procedimiento de ingreso se destaca por las siguientes características:

- Estructurado claramente.
- Estandarizado y, por lo tanto, más seguro.
- Eficaz, reuniendo todos los datos necesarios para la decisión.
- Racional, sin requerir esfuerzo innecesario.
- Justo, con igualdad de oportunidades para todos los postulantes.

Para ello se consideran diferentes medios de estructura:

- Para cada puesto están perfectamente determinadas la cantidad y secuencia de los elementos (fases) del procedimiento.
- Está definida la responsabilidad para cada fase, en forma inequívoca (Requirente - Personal).
- Los puntos de decisión establecidos en forma precisa indican dónde se puede sacar un postulante del procedimiento y dónde no.
- Otra característica típica en un procedimiento de ingreso que busque minimizar riesgos en la decisión es la condición de que por lo menos dos entrevistadores deben evaluar y llevar a cabo las conversaciones.

3.4.3 Tercer fundamento: averiguar comportamiento concreto anterior con el fin de evaluar actuación futura

Por lo general, los conductores que participan del procedimiento de ingreso reconocen que el comportamiento del postulante en lugares de trabajo anteriores comparables es de mucha importancia para la decisión del ingreso. Sin embargo, a muchos de ellos les resulta difícil reunir suficiente información válida durante su conversación con el postulante sobre este aspecto.

Las causas principales de ello son:

- El entrevistador no tiene bien en claro qué condiciones deben cumplir las informaciones para servir como fundamento confiable para la evaluación sobre el comportamiento futuro, y con qué medios se puede conseguir eficazmente este tipo de información.
- El entrevistador tiene reparos, por respeto hacia el postulante, en preguntar acerca del éxito o fracaso de gestiones anteriores (es clave indagar sobre la adaptabilidad a los cambios).

Un buen método exige del entrevistador que consiga ejemplos fidedignos y completos sobre el comportamiento anterior.

Un ejemplo es fidedigno si describe concretamente el comportamiento anterior. Ello significa: ninguna manifestación teórica y ninguna declaración sobre simples intenciones (que no se sabe si el postulante alguna vez concretaría) o sobre opiniones y sensaciones personales, sino declaraciones concretas y detalladas sobre el comportamiento realmente manifestado.

Un ejemplo es completo si contiene precisiones sobre los siguientes tres elementos:

- La situación en que se manifestó el comportamiento o la tarea a resolver (es decir, descripción de la situación).
- El proceder, es decir, la exacta descripción de las tratativas y opciones adoptadas por el postulante.
- El resultado, o bien, los efectos y modificaciones afectados por el comportamiento.

Basados en estos tres elementos "obligatorios" lograremos reunir información que nos permita evaluar si el postulante cumple o no con los criterios de exigencias definidos para el puesto. Se puede decir también que estos tres elementos componen el "triángulo del comportamiento".

3.4.4 Cuarto fundamento: emplear técnicas eficaces de entrevista dentro de un desarrollo claramente subdividido de la misma

Los postulantes generalmente no informan sobre sus experiencias anteriores de forma tal que de ello automáticamente surjan "triángulos del comportamiento" fidedignos y completos.

Por lo tanto, el entrevistador debe estar en condiciones de conseguir informaciones del tipo deseado mediante una técnica de preguntas focalizadas.

La técnica de preguntas focalizadas se adecúa especialmente a dos tipos de preguntas que contribuirán con informaciones importantes:

- Preguntas concretas, referidas al comportamiento.
- Preguntas abiertas, especialmente aquellas llamadas “C” (cómo, cuándo, con qué motivo, etcétera).

Por otro lado, se deben evitar:

- Preguntas teóricas, porque no preguntan por cuestiones del comportamiento realmente exteriorizado.
- Preguntas cerradas, sugestivas o que llevan a una respuesta “por sí o por no”, porque tergiversan la contestación del postulante o bien contribuyen con poca información.

La técnica de preguntas adicionales está en relación directa con la necesidad de ejemplos completos y fidedignos del comportamiento. Es la herramienta para completar ejemplos incompletos, preguntando sobre datos para los tres elementos: situación, proceder, resultado.

Es conveniente para cada criterio de exigencia del puesto preparar una adecuada cantidad de preguntas formuladas en dicha dirección (situación, proceder, resultado).

Es aconsejable preguntar cómo sería para él el jefe ideal. De esta forma podremos contrastar su ideal con el futuro jefe.

3.4.5 Quinto fundamento: evaluar y considerar las informaciones del postulante por más de un entrevistador, en forma sistemática

El método para la evaluación y consideración del postulante fundamentalmente persigue dos objetivos:

- Deben evaluarse en forma óptima las informaciones tan cuidadosamente reunidas en las conversaciones con el postulante, primero en forma individual (Fase I) y luego en forma conjunta (Fase II).
 - Fase I (trabajo individual). El entrevistador individual ordena la información de la conversación con el postulante con respecto a los criterios relevantes. Considera las informaciones o ejemplos de conducta en forma minuciosa. Sobre la base de los ejemplos de conducta evalúa criterio de exigencia.
 - Fase II (trabajo grupal). Los entrevistadores (al menos dos) intercambian la discusión, la evaluación de sus informaciones y fundamentan sus valoraciones. En cada criterio acuerdan una valoración conjunta (valoración de consenso).
- Deben objetivarse ampliamente la valorización y consideración del postulante.

Las valoraciones de los criterios dan como resultado el llamado perfil de valoración, que indica dónde residen los puntos fuertes y débiles del postulante.

La decisión sobre el ingreso se apoya en la comparación entre el perfil de valoración y el perfil de exigencias del puesto.

Este es un lineamiento básico que puede completarse y mejorarse mediante diversas evaluaciones intermedias y adicionales a convenir por los evaluadores.

No todos los ejemplos de comportamiento son igualmente importantes con respecto a un determinado criterio. El entrevistador debe considerar estas diferencias al evaluar cada uno de los criterios.

Si se dispone de varios postulantes, para la decisión de incorporación se compararán sus perfiles de evaluación. En estos casos siempre deberá hacerse referencia a las exigencias.

Deberán observarse ampliamente los siguientes puntos de vista:

- Significado de los criterios dentro del perfil de exigencias (jerarquización).
- Relación cambiante entre criterios {por ejemplo, qué punto fuerte se compensaría eventualmente con qué punto débil}.
- Posibilidad de cambio positivo de los criterios a través del entrenamiento posterior del postulante (sin problemas, apenas, con poco esfuerzo, solamente con gran esfuerzo); tendencias del comportamiento (según criterio del evaluador).

Prepararse para cumplir la función de entrevistador de candidatos que serán futuros colaboradores es una tarea tan ardua como importante. Esto permite un marco de mayor seguridad empresarial en las incorporaciones de nuevos colaboradores y una mayor posibilidad de satisfacción personal en el trabajador quienes, como señala MASLOW, "hacen lo que les es más propio",

Durante todo el proceso de selección se deberá tener presente a la empresa en particular ya que ésta posee ciertas características que la diferencian de otras.

La cultura organizacional donde se insertará el futuro trabajador influirá decididamente al éxito o fracaso del mismo.

Una incorrecta selección perjudicará a la empresa pero en una mayor medida al trabajador, quien de las partes es el más débil.

3.5 SUGERENCIAS PRÁCTICAS DE CÓMO REALIZAR UNA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Los supervisores alguna vez deberán enfrentarse al momento de entrevistarse con los postulantes. Hubieran deseado que Personal le envíe la persona ideal para la vacante a cubrir. No han desarrollado dentro de su actividad la habilidad de "entrevistador".

Casi podríamos decir que en el fuero íntimo piensan que esa tarea no les compete.

Sin embargo, repentinamente se encuentran realizando una entrevista de ingreso. ¿Qué hacer para prepararse convenientemente antes de la misma? ¿Qué hacer durante el desarrollo de la entrevista y luego para analizar la información suministrada por el candidato?

Intentaremos dar respuesta a estos interrogantes.

3.5.1 Objetivos de la entrevista

Naturalmente, el objetivo será recoger información sobre el postulante, pero también suministrar información.

Obtener la mejor información dependerá de cómo se conduzca el entrevistador, por ello pueden realizarse acciones que faciliten lograr este objetivo. El candidato necesita saber acerca de la empresa y el puesto de trabajo. El supervisor tiene la “camiseta” de la empresa a quien representa, por ello cuando se suministra información acerca del trabajo hay que cuidarse de no “sobrevalorarlo” o “venderlo”, haciéndolo aparecer más interesante y atractivo de lo que es. Se deberá ser objetivo y no entusiasmar en demasía al postulante, podría sentirse defraudado o desilusionado si al ingresar no coincidiera la realidad con lo que se le transmitió. Esto sería un grave daño para ambos, postulante y empresa.

3.5.2 Antes de la entrevista

Para un buen comienzo, el candidato debe encontrar un ambiente cordial y amable al llegar. Las primeras impresiones suelen ser fuertes y perdurables. Al candidato debe dársele su lugar, es decir, esperarlo y dedicarle el tiempo que se ha previsto para él. El entrevistador debe tener la mayor cantidad de información posible sobre el candidato y repasar sobre qué datos necesita profundizar o indagar en la entrevista.

Si debe esperar a ser atendido, deberá asegurarse de que el lugar de espera no sea sombrío, que sin exageraciones el lugar contribuya a la comodidad del candidato.

Al postulante debe tratárselo como a un cliente. Con esta premisa, cada supervisor sabrá qué hacer.

Con respecto al lugar donde se desarrollará la entrevista cabe recordar que el entrevistador es quien se encuentra en su propio ambiente y el entrevistado es un extraño. Estas ventajas y desventajas pueden ser contraproducentes si se hacen muy notables. Deberá preverse no ser interrumpido durante la entrevista, para ello habrá que dejar indicaciones precisas.

3.5.3 Desarrollo de la entrevista

Es conveniente recibir al postulante por su apellido. Esto personaliza la relación y mejora la autoestima del entrevistado. Si el entrevistador decide a los pocos minutos de iniciada la entrevista que no es el candidato adecuado, no habrá que descuidar que un amigo de él puede serlo. Por ello, la entrevista debe desarrollarse de cualquier modo, tal como fuera planeada.

El candidato va preparado a responder preguntas. Es una buena técnica, luego de “romper el hielo” de manera informal, plantear naturalmente cómo se llevará a cabo la entrevista, explicando el tipo de entrevista y los temas. Habrá que darse el tiempo para preguntar y escuchar las respuestas en forma recíproca.

El entrevistador debe dirigir la fluidez de la conversación o la cantidad y la calidad de la información. Para ello se sugiere ir resumiendo, pedir respuestas breves restringiendo el explayarse en cosas superfluas y requiriendo precisiones, estimulando a profundizar en aquello que consideremos de interés o callando cuando sea oportuno. La recopilación de la información debe tener el objetivo de analizar los criterios exigidos por el puesto.

Es aconsejable hacer anotaciones para no olvidar detalles, incluso sugerir al candidato que haga lo mismo.

3.5.4 Luego de la entrevista

Es conveniente tomarse un tiempo para realizar prolijamente las anotaciones tomadas durante la entrevista o anotar impresiones que, aun estando claras en nuestra mente, podrán ayudarnos en el momento de la comparación con otros postulantes. Esta fase es la más higiénica. Es decir, es una etapa de estricto orden y método. Hacerla puntilliosamente en el momento oportuno es un modo de garantizar que no habrá confusiones entre los conceptos y el candidato.

3.6 CÓMO EVALUAR COMPETENCIAS CLAVE DURANTE EL PROCESO DE SELECCIÓN

Presentaremos algunas competencias, al solo efecto de mostrar una metodología que permita ahondar en las mismas.

Las competencias son los factores clave que hacen exitoso al desempeño de una persona en su puesto de trabajo. Estos factores se traducen, para la estimación del potencial, en: conocimientos, habilidades y actitudes intrínsecas al individuo. El objetivo al evaluar las competencias es que estos factores puedan manifestarse a través de conductas observables.

3.6.1 Impacto personal

Capacidad de proyectar una imagen positiva dentro y fuera de la organización, generando una actitud favorable hacia él y sus propuestas.

a) *Descriptores*

- Genera relaciones de confianza.
- Establece buenas relaciones y gana el respeto de individuos en los distintos niveles de la organización.
- Cultiva buenas relaciones fuera de la organización que resultan beneficiosas para los negocios.
- Mantiene altos estándares de integridad personal y profesional actuando en forma consistente con los mismos.
- Modela opiniones e integra distintos puntos de vista.
- Promueve ideas y presenta propuestas persuasivamente.
- Prepara el ambiente para la comprensión y aceptación de sus ideas ganando el apoyo de personas clave en la organización.
- Presenta información en forma clara y convincente.
- Demuestra entusiasmo, convicción y autoconfianza.
- Persuade a otros usando argumentos racionales contundentes.
- Busca basar sus opiniones en parámetros objetivos y compartidos.
- Identifica personas clave e incorpora sus opiniones para obtener su apoyo y crear resultados “ganar/ganar”.
- Respeta y aprecia la diversidad de puntos de vista y se esfuerza en reconciliarlos para obtener soluciones consensuadas.
- Es un negociador efectivo y capaz de conducir situaciones conflictivas independientemente de su autoridad jerárquica.
- Es perceptivo en distinguir cuándo vale la pena mantener su posición y cuándo es mejor contemporizar en aras de los intereses de la organización.

b) *¿Qué mirar?*

- Cómo se “vende” el candidato, la forma de presentarse, expresarse, relacionarse.
- Propone una actitud de imposición o persuasión.
- Respeta y aprecia la diversidad de puntos de vista.
- Demuestra interés y se esfuerza por conciliar intereses y puntos de vista.
- Proyecta una imagen positiva, segura y humilde.
- Usa hechos, números, argumentos lógicos o evidencias para tratar de persuadir.

c) Preguntas sugeridas

- ¿Alguna vez ha tenido que resolver un conflicto con un compañero de trabajo, un superior o colega?, ¿cómo era la situación?, ¿qué hizo?, ¿cómo lo hizo?, ¿cuáles fueron los resultados?
- Comente alguna situación de disenso con algún superior, alguna situación en la que se le solicitaba hacer algo con lo que Ud. no estaba de acuerdo, ¿cuál era la situación?, ¿qué había que hacer?, ¿qué hizo?, ¿cuáles fueron los resultados?
- Frente a un proyecto que usted considere necesario para la compañía, ¿cómo lo presentaría?
- Cuando no está de acuerdo con algo que se acaba de mencionar, generalmente, ¿lo pasa por alto o presenta su punto de vista?
- ¿Alguna vez tuvo una idea inusual y la pudo “vender”?
- ¿Qué atributos de personalidad considera debe poseer una persona para ser exitosa en la organización?
- ¿Qué características personales y profesionales debiera poseer un nuevo colaborador para que Ud. decida incorporarlo en su equipo de trabajo?
- ¿Alguna vez tuvo que trabajar con alguien que quería que las cosas se hicieran de manera diferente de la propuesta por Ud.?, ¿qué hizo?

Nota: Dadas las características de esta competencia se sugiere la posibilidad de observar su presencia a lo largo de toda la entrevista.

3.6.2 Lidera con visión

Capacidad de orientar al grupo humano y al negocio en función de escenarios futuros. Constituye un elemento integrador y unificador que favorece en los demás una firme identificación con la visión, misión y valores de la compañía.

a) Descriptores

- Crea la visión.
- Demuestra entendimiento de la posición del negocio en un marco globalizado.
- Mantiene una perspectiva integral, de largo plazo, de los negocios de la organización.
- Demuestra clara comprensión de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.
- Plantea objetivos y estrategias para alcanzar y mantener ventajas competitivas de la organización, aun presentando propuestas que superan su ámbito de incumbencias.
- Obtiene el compromiso de otros.
- Involucra a otros miembros de la organización para comprometerlos con su apoyo al logro de la misión.

- Focaliza a la organización en esfuerzos que agregan valor, basados en la identificación permanente de oportunidades.
- Demuestra compromiso con la visión a través de acciones que están alineadas con la estrategia del negocio.
- Asegura que esfuerzos, iniciativas y oportunidades de las distintas áreas organizacionales, estén integrados y alineados con la dirección estratégica del negocio.

b) ¿Qué mirar?

- Analiza el negocio como un todo, de manera sistémica o se limita a un análisis de partes o aspectos aislados, más atomizado.
- Realiza un análisis "FODA" (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas).
- Toma en cuenta variables micro y macro para el análisis.
- Evaluar cómo visualiza su futuro.
- Evaluar su capacidad de imaginación: si puede pensar en el futuro sin contar con suficiente información.
- Evaluar si es intuitivo v/s estratégico.

c) Preguntas sugeridas

- Sitúese en el negocio que mejor conozca. ¿Cómo visualiza el contexto futuro y el desenvolvimiento del negocio en ese contexto?
- ¿Qué aspectos deberían tenerse en cuenta para la elaboración de una estrategia que permita garantizar el éxito del negocio?
- ¿Participó alguna vez de un proyecto de cambio organizacional? Si tuviese que señalar los factores clave de éxito para la implementación de un proyecto de cambio organizacional, ¿qué aspectos consideraría?
- ¿Cómo se imagina su vida de acá a 5 años?, ¿qué posición se ve desempeñando?

3.6.3 Pensamiento estratégico

Aptitud para analizar los hechos e implicancias de dichos hechos desde una perspectiva integradora, holística y a la vez sistemática. Supone al mismo tiempo la posibilidad de identificar factores o variables que no están relacionados de manera evidente.

a) Descriptores

- Identifica conexiones y recaba información relevante.
- Considera el potencial impacto de variables internas y externas sobre los negocios de la organización.
- Anticipa el impacto de tendencias futuras y factores relevantes sobre la industria y los negocios de la organización.

- Identifica discrepancias e interconexiones de datos para adelantarse a difíciles situaciones y/o problemas futuros.
- Utiliza e incorpora aprendizaje de experiencias pasadas y resuelve situaciones actuales.
- Piensa sistémicamente.
- Desarrolla esquemas conceptuales que reflejan el entendimiento de la complejidad e interdependencia de situaciones pasadas y/o presentes, focalizando al mismo tiempo en los elementos esenciales.
- Define situaciones problemáticas en forma clara, incluso en presencia de información incompleta o ambigua.
- Utiliza conocimientos y experiencias para identificar y considerar un amplio espectro de factores relevantes en la toma de decisiones.
- Analiza problemas potenciales y los expone con claridad y fundamento.
- Logra que diferentes iniciativas y esfuerzos de la organización actúen en forma sistémica, respondiendo a necesidades globales con soluciones de amplio alcance.
- Entiende y considera las implicancias financieras de tendencias, variables y decisiones de negocio.

b) ¿Qué mirar?

- Analiza el negocio como un todo, de manera sistémica o se limita a un análisis de partes o aspectos aislados, más atomizado.
- Realiza un análisis "FODA" (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), propio y de la competencia.
- Toma en cuenta variables micro y macro para el análisis. Demuestra estar informado.
- Evaluar cómo visualiza su futuro. Capacidad para imaginar escenarios y acciones, incluso acciones correctivas cuando el consultor agrega variables no consideradas por el candidato.
- Evaluar su capacidad de imaginación: si puede pensar en el futuro sin contar con suficiente información. Demuestra capacidad de relacionar hechos y consecuencias, aún las más remotas.
- Evaluar si es capaz de analizar situaciones en forma holística y profundizar sus elementos.

c) Preguntas sugeridas

- Si tuviera que modificar alguna decisión tomada años atrás, ¿qué haría (cambiaría y modificaría) y por qué?
- Si Ud. tuviera que proyectar un negocio de acá a 5 años, ¿cómo lo haría?, ¿qué información buscaría?, ¿cuáles son los primeros pasos que daría?
- ¿Por qué desea cambiar?, ¿qué espera encontrar en su nuevo trabajo?

- ¿Cómo pretende que sea su futuro?, ¿qué está dispuesto a hacer?
- Imagínese que hoy a usted le informan que se hace cargo de este sector, ¿cuáles son las acciones que emprendería?

3.6.4 Interdependencia

Se relaciona con la capacidad de comprender la importancia y los beneficios de la complementariedad y el cooperativismo de los distintos integrantes de la compañía.

a) Descriptores

- Participa del trabajo en equipo.
- Cooperar activamente con otros miembros del equipo, contribuyendo con su esfuerzo al logro de un objetivo común.
- Escucha a otros miembros del equipo y expresa sus propias ideas, entablando un diálogo constructivo.
- Percibe y asume la tarea grupal como propia, y alienta a los demás a participar y contribuir a los objetivos comunes.
- Subordina objetivos e intereses personales, en beneficio del equipo
- Apoya incondicionalmente a otros miembros del equipo para alcanzar los objetivos grupales cuando se ha tomado una decisión, aunque él no sea coincidente con la misma.
- Promueve el trabajo en equipo.
- Comparte información relevante de la organización con los miembros de su equipo.
- Involucra a otros en la elaboración de planes y decisiones que los afectan para cimentar su compromiso.
- Trabaja activamente para remover obstáculos que dificultan el trabajo en equipo.
- Promueve el trabajo en equipo entre sus colaboradores y colegas.
- Toma acciones concretas para mejorar el funcionamiento de su equipo de trabajo (resuelve conflictos, elimina ambigüedades, asume el liderazgo cuando la situación lo reclama).
- Se desempeña eficazmente como comunicador y asume un rol activo en el proceso de *feedback* permanente.
- Entiende cuáles son las preferencias individuales en el trabajo, comparando los roles que efectivamente tiene el equipo, con los que serán requeridos.
- Desarrolla las habilidades de integrador y efectúa planes de mejora.
- Trabaja en forma conjunta para mejorar el desempeño del equipo.
- Comprende que en los equipos exitosos las personas tienden naturalmente a ejercer un rol dominante y algunos secundarios. Es capaz de visualizar y organizar estos roles en función de un óptimo desempeño.

- Reconoce que las personas llegan a grandes resultados cuando integran equipos equilibrados y se ven complementadas en aquellas funciones que no son de su preferencia.
- Define los roles de los equipos de alto rendimiento e identifica a sus miembros (asesoramiento, innovación, promoción, desarrollo, organización, producción, inspección, mantenimiento, coordinación).

b) ¿Qué mirar?

- Sus respuestas aportan una solución que integra a los miembros del equipo y considera otras opiniones.
- Toma en cuenta la opinión del grupo en el diagnóstico del problema.
- Identifica y describe los atributos de un equipo de alto rendimiento. Observar si advierte que las diferencias de roles y preferencias son una necesidad para la alta performance de los equipos exitosos.
- Acepta las opiniones de los otros.
- Subordina sus objetivos personales a los del grupo.
- Modalidad de manejo de la información con el grupo.
- Conoce sus propias preferencias.
- Elige a los miembros de su equipo por las diferencias y no por ser igual que él.

c) Preguntas sugeridas

- Ante una situación adversa/problema/conflicto que se le presentó al equipo de trabajo del que Ud. formaba parte, ¿cuál fue su actitud frente a ella?, ¿qué acciones emprendió?
- ¿Qué ha hecho para motivar y mejorar el funcionamiento de su equipo de trabajo?
- ¿Cuáles son los atributos de un equipo de alto rendimiento?
- ¿Cómo hizo para obtener cooperación de algún grupo de trabajo del que haya formado parte?, ¿qué hizo?
- Imagínese que yo represento a su superior y usted tiene que formar el equipo de trabajo para un nuevo proyecto que le han asignado, ¿cómo lo formaría?, ¿qué características considera que debería poseer su equipo para ser eficiente?, ¿cómo defendería a cada uno de los miembros elegidos?
- ¿Puede identificar los distintos roles que cumplen miembros de su equipo? Descríbalos.
- ¿Cuáles eran sus prácticas habituales o su metodología de estudio durante su época de estudiante? Descríbame a qué hora llegaba, cuál era su rol, qué me dirían sus compañeros sobre Ud.
- ¿Practica algún deporte?, ¿fue alguna vez capitán de su equipo?, ¿cuáles eran los atributos por los cuales era respetado dentro y fuera del campo?

de juego?, ¿practicó deportes en forma competitiva?, ¿por qué sí o por qué no? (según la respuesta).

3.6.5 Innovación

Habilidad para trascender premisas, esquemas y modelos comúnmente aceptados, descartando e incorporando diversos elementos hasta arribar a un paradigma superador.

a) Descriptores

- Aplica creatividad.
- Lidera esfuerzos para introducir mejoras continuas en los procesos organizacionales.
- Aboga y persigue nuevas ideas e iniciativas, haciéndolas realidad. Lleva adelante los cambios y los pone en práctica.
- Identifica mejores prácticas, dentro y fuera de la organización, y las adapta para beneficio de la organización, sin descansar hasta verlas materializadas.
- Participa y apoya proyectos novedosos que agregan un valor significativo a la organización, concretando su puesta en marcha.
- Encuentra nuevas maneras de hacer las cosas con idéntico o mejor resultado, con menos recursos y esfuerzo.
- Potencia la utilidad y éxito de nuevos procesos aplicándolos a otras áreas de la organización.
- Utiliza recursos ingeniosamente para resolver problemas existentes.
- Promueve creatividad en sí mismo y en otros.
- Crea un ambiente estimulante que promueve la innovación y la toma de riesgos inteligentes.
- Posee una amplia gama de intereses y una curiosidad intelectual ávida.
- Desafía sus propios argumentos y persigue aprendizaje continuo.
- Posee capacidad para manejarse hábilmente en diversos ámbitos y con variedad tecnológica.
- Posee capacidad para integrar prácticas innovadoras con los marcos pre-existentes, favoreciendo la aceptación de los procesos de cambio.

b) ¿Qué mirar?

- Sus respuestas suponen “romper con los esquemas”.
- Tiene nuevos paradigmas.
- No se centra en caminos conocidos para llegar a algo nuevo.
- Experimenta.
- Analiza causas-efectos y tiene una manera novedosa de ver las cosas.
- Por observar causas y efectos ha experimentado una manera distinta de hacer lo realizado.

c) Preguntas sugeridas

- Relate hechos o circunstancias en los que haya puesto en práctica alguna acción innovadora, ¿cuál era la situación/problema?, ¿cuál era su tarea o rol?, ¿cuáles fueron las acciones que emprendió?, ¿qué resultados obtuvo?
- ¿Qué tipos de tareas le motivan más?
- Además de su disciplina, ¿qué otro tipo de actividades le interesa?
- Relate una situación o problema que esté pensando resolver y sobre la cual aún no haya iniciado acción alguna, ¿qué hará para resolverla?, ¿por qué aún no ha hecho nada?, ¿por qué cree que nadie ha visto esta posibilidad o nadie hasta ahora ha hecho nada?

3.6.6 Ubicuidad

Capacidad de modificar, ajustar y adaptar exitosamente su comportamiento en función de los cambios en el entorno.

a) Descriptores

- Actúa proactivamente en función de la optimización de los distintos recursos existentes y en pos de los intereses superiores de la organización.
- Aprovecha oportunidades de aprendizaje y crecimiento con entusiasmo.
- Enfrenta nuevas situaciones con interés y curiosidad.
- Responde constructivamente y con iniciativas pragmáticas ante nuevas demandas y desafíos.
- Trabaja eficientemente bajo presión de demandas múltiples.
- Mantiene una actitud constructiva y optimista frente a los obstáculos y a la adversidad.
- Retoma en forma rápida un alto nivel de productividad después de cambios profundos en sus funciones.
- Posee flexibilidad para asumir como propios los procesos y procedimientos actuales de la organización, aquellos propuestos por otros miembros que repercuten en su ámbito de incumbencias.
- Favorece la redefinición permanente, asumiendo el cambio como motor del desarrollo.
- Articula en forma exitosa la brecha entre procesos evolutivos y saltos cualitativos.
- Actúa con eficiencia ante cambios que lleven a situaciones diametralmente opuestas a las circunstancias presentes.
- Facilita las acciones necesarias que apuntan a concretar de manera exitosa el escenario planeado.
- Presenta un alto compromiso y proactividad por el cambio permanente.

b) ¿Qué mirar?

- Considera a los planes como “herramientas flexibles” o se aferra a ellos hasta el final, ¿demuestra posibilidad o imposibilidad de modificarlos?
- ¿Plantea cambiar sus planes para poder adaptarse a una nueva situación, o intenta cambiar la situación para no tener que alterar sus planes originales?
- Atender a la vivencia y sentimientos del entrevistado frente a situaciones de cambio.

c) Preguntas sugeridas

- Indagar sobre algún cambio importante o trascendente de la vida del entrevistado (como, por ejemplo, un traslado). ¿Cuál fue la situación?, ¿qué la motivó?, ¿cómo lo vivió?, ¿qué acciones emprendió?, ¿cuáles fueron los resultados?
- Piense/relate alguna situación en que Ud. o el grupo del que formaba parte estaba a punto de no poder cumplir con el proyecto que le habían asignado en los plazos previstos, incluso cuando el objetivo formaba parte de su evaluación de desempeño, ¿cuál era la situación?, ¿cuál era su rol?, ¿qué acciones tomó el grupo?, ¿estaba Ud. de acuerdo?, ¿cuáles fueron los resultados finales obtenidos?
- ¿Cómo encara un día de trabajo?
- ¿Alguna vez le tocó quedarse sin trabajo por razones distintas de su voluntad?, ¿qué hizo en esa oportunidad?
- Imagínese que se queda sin su empleo por decisión de su empleador. ¿Qué haría Ud. en forma inmediata y en el corto plazo?

3.6.7 Orientación al cliente

Capacidad de orientar las acciones y esfuerzos hacia la atención integral del cliente.

a) Descriptores

- Determina necesidades de clientes y genera nuevas necesidades.
- Identifica el potencial impacto de tendencias sobre los planes, objetivos y oportunidades de sus clientes.
- Busca activamente aumentar sus conocimientos y comprensión de las necesidades de sus clientes.
- Identifica aquellas necesidades que sus clientes aún no han identificado.
- Busca la retroalimentación de sus clientes con el propósito de interpretar y responder mejor a sus necesidades, expectativas y/o preferencias.
- Satisface necesidades de sus clientes.

- Brinda a sus clientes soluciones que atienden sus necesidades específicas.
- Sugiere estrategias para resolver posibles problemas de sus clientes, más allá de los obvios obstáculos de implementación de soluciones.
- Se anticipa a necesidades futuras, proveyendo soluciones que sus clientes no han presentado.
- Diseña y mantiene indicadores de gestión que miden la eficacia de las soluciones provistas a sus clientes.
- Provee soluciones que agregan un valor significativo a su gestión desde la perspectiva de sus clientes.

b) ¿Qué mirar?

- Rápidamente demuestra conocer las características de sus clientes.
- Muestra preocupación e interés por conocer al cliente.
- Reconoce/resalta la importancia de escuchar como estrategia indispensable para identificar las necesidades de los clientes.
- Distingue entre cliente externo e interno.
- Reconoce que ambos clientes merecen igual trato.

c) Preguntas sugeridas

- Frente a la necesidad que plantea un cliente, ¿qué estrategias reconoce como más efectivas para identificarla?
- Relate alguna situación de atención a clientes, ¿a través de qué indicadores comprobó la satisfacción de los mismos?
- ¿Qué es satisfacer al cliente para usted?
- ¿Qué haría para anticiparse a las necesidades del cliente en el negocio que usted conoce?
- ¿Quiénes o cuáles eran sus clientes?, o ¿con qué clientes trabajaba habitualmente?
- ¿Cómo haría para convencerme de que Ud. escucha a su cliente interno y externo? Relate situaciones que tengan causas, acciones y resultados.

3.6.8 Orientación a resultados

Aptitud para definir y alcanzar objetivos en un marco de excelencia.

a) Descriptores

- Focaliza su atención y esfuerzos en alcanzar y/o sobrepasar objetivos y obtener resultados.
- Establece objetivos ambiciosos de corto y largo plazo, manteniendo un alto estándar de calidad en su gestión.
- Establece objetivos personales, profesionales y organizacionales que son compatibles y que guardan un equilibrio efectivo entre lo personal y lo laboral.

- Busca redefinir sus objetivos intentando superarse constantemente.
- Se esfuerza por alcanzar resultados.
- Exhibe un claro sentido de urgencia en actividades relevantes para alcanzar resultados.
- Utiliza *benchmarks* e indicadores para medir el progreso en sus objetivos.
- Persiste en sus esfuerzos para alcanzar objetivos, aun en presencia de obstáculos y adversidades.
- Es consciente y da prioridad a la performance financiera (por ejemplo, a la relación coste / beneficio).
- Demuestra proactividad orientada a resultados.
- Reconoce problemas y oportunidades y actúa apropiadamente.
- Toma medidas tendientes a evitar decisiones precipitadas.
- Asume riesgos calculados en pos de obtener resultados esperados, capitalizar oportunidades o eliminar problemas.
- Establece sistemas y estructuras que permiten acciones rápidas y que se adecuan a los cambios que la organización demanda.

b) ¿Qué mirar?

- Busca información antes de tomar una decisión; asume riesgos calculadamente.
- Ve a los desafíos como riesgos o como oportunidades.

c) Preguntas sugeridas

- Comente algún objetivo desafiante que se haya propuesto en su vida personal / laboral, ¿en qué consistió?, ¿tiene objetivos pendientes?, ¿cuáles?, ¿cómo planea llevarlos a cabo?
- ¿Qué no le está dando su actual trabajo que le obliga a buscar un nuevo desafío?
- Frente a la necesidad de dar respuesta urgente a un cliente, ¿qué prioriza?, ¿la calidad o el sentido de la urgencia, es decir, la posibilidad de brindar una respuesta rápida o la perfección de la misma?. Justifique su opinión.
- ¿Qué cree que aporta con su trabajo diario a la organización? Imagínese que usted se está desempeñando muy satisfactoriamente en su puesto y le ofrecen cambiar a un puesto similar en un área atractiva pero desconocida para Ud., ¿qué haría?
- ¿Cómo evalúa la información que recibe periódicamente?, ¿de qué manera se hace Ud. de nueva información no incorporada en el circuito normal y habitual?

3.6.9 Gestión de Recursos Humanos

Capacidad para maniobrar con diversas herramientas de gestión que permitan un eficaz aprovechamiento de los recursos humanos de la organización. Identifica y retiene a las personas talentosas.

a) Descriptores

- Atrae y selecciona personas con alto potencial de crecimiento.
- Reconoce el potencial de las personas con una evaluación acertada de fortalezas, áreas de mejora y oportunidad, y preferencias individuales.
- Construye un equipo de trabajo con fortalezas complementarias.
- Identifica futuros líderes de la organización y usa métodos apropiados para retenerlos.
- Asiste asertivamente a sus colaboradores para satisfacer necesidades e intereses profesionales alineados con la dirección estratégica del negocio.
- Considera aspectos de desarrollo profesional, ambiente de trabajo, calidad de vida y reconocimiento, que tienen impacto sobre la retención de las personas talentosas a su cargo.
- Posee capacidad para lograr que los recursos humanos se identifiquen y apropien de las estrategias globales de la organización.
- Genera el compromiso e identificación de quienes lo rodean, basado en el reconocimiento de las diferencias y en la promoción de la autonomía e interdependencia como valor sustancial.
- Desarrolla a los individuos talentosos.
- Desarrolla cuadros de reemplazo y sucesión con los colaboradores talentosos que poseen el potencial para las posiciones clave presentes y futuras de la organización. Identifica alto potencial y facilita su desarrollo a través de entrenamiento y experiencias apropiadas.
- Transmite y modela su compromiso a través del *coaching* y el *counseling* para el desarrollo del potencial humano.
- Provee recursos y apoyo concreto para facilitar el desarrollo de otros.
- Asigna proyectos, actividades y/o entrenamiento formal promoviendo el desarrollo profesional de sus colaboradores.
- Estimula a confrontar necesidades de desarrollo en áreas de baja *performance*, o a sostener excelente desempeño, fortaleciendo la retroalimentación oportuna, específica y constructiva.
- Concibe a la motivación focalizada en el aprendizaje como el motor del desarrollo personal y organizacional.
- Promueve el *empowerment*.
- Asigna claramente autoridad y responsabilidad.
- Da a sus colaboradores la oportunidad y el espacio para manejar los asuntos propios de su área y para emprender iniciativas claves.

- Transmite confianza a sus colaboradores, habilidad y deseo de hacer las cosas bien.
- Reconoce y recompensa a su gente, estimulándolos a un desempeño de excelencia.
- Entrena a su gente en asumir mayores responsabilidades con el conocimiento y autonomía requeridos.
- Actúa como multiplicador / potenciador de talentos.

b) ¿Qué mirar?

- Aspectos vinculados al desarrollo de la gente que comenta / destaca.
- Al medir o referirse al éxito de su gente, piensa / valora solamente los resultados o también valora la manera en que fueron alcanzados.
- Modo en que escucha las necesidades de la gente que le reporta.

c) Preguntas sugeridas

- ¿Cómo mide su éxito y el de sus colaboradores?
- Identifique el mejor jefe que haya tenido, ¿qué características de él más recuerda y resalta?, ¿considera que él ha ejercido influencia en su desempeño y desarrollo actual?, ¿por qué?
- Comente una situación en que alguno de sus colaboradores ha demostrado un desempeño poco satisfactorio, ¿qué hizo Ud. como jefe?, ¿cómo lo hizo?
- ¿Qué características personales y profesionales valora en sus colaboradores?
- ¿Qué haría o cómo haría si tuviese que despedir a alguien?
- Comente planes concretos de desarrollo, propuestos y llevados adelante para sus colaboradores.
- ¿Cómo identifica los talentos de su gente para que realmente sean aportados al éxito de la empresa?

3.7 EL SISTEMA DE DESVINCULACIÓN LABORAL

3.7.1 Aspectos generales

Vamos a ocuparnos en este capítulo de las desvinculaciones que la empresa debe producir por motivos de racionalización, disminución de costos fijos, cambios en las condiciones del mercado, entre otras razones. Podríamos afirmar que este tipo de desvinculaciones no tienen como principal fundamento el desempeño de cada persona. Aun cuando se incluyan en estas acciones a aquellos em-

pleados de menor rendimiento, la decisión ha sido impulsada básicamente por la situación general de la empresa o del sector. En general, estas acciones producen desvinculaciones que afectan a grupos de personas.

Por último, este tipo de acciones merecen nuestra especial consideración, ya que el tratamiento que le demos a la situación influirá directamente en el resto del personal no afectado por la medida, pero que tendrá en cuenta la conducta de la empresa, como un anticipo de lo que a su vez le pueda ocurrir en el futuro. Es necesario tener presente que las desvinculaciones pueden afectar a buenos empleados, queridos por sus colegas, que se sentirán menos culpables por quedarse en la empresa, si observan un tratamiento de apoyo adecuado a los salientes.

Por lo expuesto, estas consideraciones no son aplicables a las desvinculaciones de personal por cuestiones de desempeño, de disciplina, de no reunir las condiciones adecuadas para desempeñar el puesto que ocupa, etcétera. En general se trata de desvinculaciones individuales y con sobradas razones para su ejecución que, según el caso, se podrán explicitar o no en el momento que corresponda. De este tipo de desvinculaciones se ocupa, normalmente, el sistema disciplinario.

3.7.2 Los aportes del sistema a la empresa

Un colega nos contaba su “informe” al equipo gerencial presentado a los dos meses de asumir su responsabilidad: “Tengo la impresión de que todos ustedes permanecen en esta organización con la misma actitud que en un hotel alojamiento: Se trata de pasar un rato lo mejor posible para luego irnos a seguir con nuestra actividad profesional en otro lado.”

Parece absurdo pensar que un sistema de desvinculación laboral, en casos de crisis, pudiera tener algo que ver con lograr un cambio en actitudes como ésta.

Sin embargo, cuando la principal demanda a cada trabajador podemos definirla como la de ser empleable, todos perseguimos incorporarnos a empresas que nos permitan ampliar nuestro *know how*. Disponer de un sistema que prevea estas situaciones no deja de constituir un punto de vista profesional y proactivo, que no sólo facilita el tránsito por las crisis, sino que agrega valor y calidad a las relaciones laborales. En resumen, se puede afirmar que ha desaparecido el concepto de estabilidad en el empleo, y por ello resulta clara la demanda de “profesionalizar la desvinculación” como un medio de agregar valor a la pérdida de empleo, acentuando el aspecto de oportunidad frente al de amenaza (los dos aspectos de la palabra crisis).

a) Los aportes del sistema a los gerentes

Este nivel recibe dos aportes positivos.

Si son “clientes” del sistema por ser desvinculados. Ver el punto siguiente “Aportes a los trabajadores”.

Si no son “clientes”, seguramente serán protagonistas, ya que deberán decidir e informar a quienes sean desvinculados. En este caso se trata de reforzar y homogeneizar la información que se brinda, tanto a los salientes como a los que quedan en la organización. Se acentúa la discusión sobre el futuro del afectado, antes que el inventario de los hechos que condujeron a la decisión. Sin dejar de considerar los aspectos personales de la natural relación entre compañeros de trabajo, se les agrega la visión profesional, poniendo el acento en la verdadera solución del problema, o sea, el conseguir otro empleo o medio de vida.

b) Los aportes del sistema al personal en general

“Los clientes del sistema”. O sea, los desvinculados.

En muchos casos se trata de personas que, por primera vez en su vida laboral, buscarán empleo sin estar ocupados. Recibir el apoyo de un sistema preparado para ayudarlos en tal trance, no sólo en su aspecto laboral, sino también en su situación familiar, no puede dejar de ser importante para su futuro.

El sistema debe perseguir como principal objetivo, ayudar a la persona a conocer sus fortalezas y debilidades laborales. En resumen, su FODA laboral.

El sistema debe perseguir reforzar su habilidad personal para vender su producto más importante. Se trata de la empresa “Yo mismo S.A.”.

En una charla de presentación de CV, el entrevistado tenía deseos de buscar un cambio para mejorar su situación laboral. No se sentía mal en su actual empleo, pero no dejaba de pensar cómo lograr una mejor situación. Tenía clara conciencia de sus Fortalezas y Debilidades. Sin embargo, le preocupaba la situación del mercado laboral y el riesgo que supone un cambio. Explorando alternativas apareció como posible el reunirse con amigos que comparten su inquietud, y comenzar la búsqueda de oportunidades para actuar como consultores. Una actividad cada vez más demandada que permite a las empresas desarrollar proyectos, sin incorporar personal efectivo y, además, contratar sus honorarios según resultado.

c) Los que quedan en la empresa

La forma en que son tratados los trabajadores que son desvinculados de la empresa tiene un efecto sobre la proyección que cada uno hará del futuro y del trato que podrá brindarle la organización, en caso de ser él quien resulte elegido. Hoy, cualquier trabajador, con independencia de la posición que ocupe en la empresa, sabe que puede ser víctima de la desocupación o pérdida del puesto de trabajo.

Por otra parte, es frecuente que los trabajadores desvinculados mantengan contacto con sus amigos que han quedado en la organización. No es necesario destacar la necesidad de que dicho contacto sea positivo, no tanto por la reinserción laboral que puede darse o no, sino por la actitud de quienes lo están apoyando en su búsqueda.

3.7.3 Consecuencias en el trabajador por la pérdida del empleo

a) La pérdida de identidad

La pérdida del empleo obnubila el pensamiento creativo, trabando toda iniciativa y acción superadora de la situación de crisis.

El verdadero síndrome se presenta como un ataque a las relaciones personales y profesionales, pone en discusión los valores tradicionales ligados al trabajo y la seguridad que el mismo brinda.

De un momento para otro el trabajador es desalojado de su lugar de trabajo, de las relaciones personales que se había constituido por la función que desempeñaba en la empresa, del reconocimiento social, y en breve se resquebrajará su propia identidad.

Estudiosos de psicología han relacionado la pérdida del empleo con el proceso de duelo. El duelo es la muerte de una identificación anterior. Por esto, la capacidad de enfrentar una situación de pérdida del empleo está entonces ligada a la capacidad de desligarse de anteriores ataduras. Este proceso de duelo será tanto más largo y penoso según el grado de ataduras que haya tenido para con la empresa, el grado de compromiso que personalmente tenía asumido con ella, grado de identificación y lo que en definitiva significaba el trabajo y la empresa en su vida.

b) El sentimiento de vergüenza

A todo esto que hemos visto sobre la pérdida de la identidad se añade el sentimiento de vergüenza, un sentimiento de derrota personal.

De hecho, la vergüenza sentida por quien ha perdido su empleo es engendrada por una vergüenza colectiva que es, sin duda, la suma de nuestros miedos individuales y angustias sobre el ser desocupado.

Por esto, como trata la organización a quien debe abandonarla tiene un fuerte mensaje para aquellos que continúan en la misma.

c) El impacto en la familia

Muy a menudo la pérdida del empleo y la degradación de la pareja forman una espiral, un sistema de elementos en interacción. No han sido pocos los que han sufrido la separación o el divorcio de su pareja por la pérdida del empleo.

Quienes sufren la pérdida del trabajo tienden a descargar su agresividad contra los seres más próximos y conocidos, con las dificultades que ello acarreará en el seno familiar. Pensemos que el hogar es para cada uno el refugio compensador y ahora se ha transformado en lo contrario, en el lugar del desahogo libre.

La pareja y los hijos se transforman en el "chivo expiatorio" de todas las agresividades sufridas por el desocupado, y todo lo que él no puede ejercer contra el verdadero objeto de su resentimiento se vuelve contra él mismo y contra ellos, en un proceso de búsqueda de destinatario.

3.7.4 Qué hacer.Cuál es el rol de la empresa

Lamentablemente, se comprueba que a menudo las empresas no tienen definida una política de desvinculación que permita a la conducción reducir las consecuencias, muchas veces dramáticas, que para el colaborador significa abandonar la organización.

En algunos casos, la empresa puede considerar que no es responsabilidad de ella los efectos de una desvinculación, más allá de lo estrictamente legal.

En otros casos, la irresponsabilidad se genera por la propia burocracia que no permite analizar o ponerse frente al mundo de los afectos del propio trabajador. Así, la responsabilidad de despedir está diluida en el seno de la organización, cada actor se considera solamente como un engranaje, como el ejecutor de un procedimiento que deriva de una decisión tomada en nombre de un interés económico superior que lo sobrepasa. La empresa se transforma en un abstracto y a quien informa sobre el despido no se lo ve comprometido con dicha acción.

Decimos que en estos casos falta una política definida de desvinculación, ya que política existe. Los trabajadores recibirán el mensaje de la improvisación. Dependerá del grado de compromiso del propio jefe y su preocupación ante el anuncio de una desvinculación, que ésta sea más o menos traumática para el colaborador.

Por ello la buena conducción y la desvinculación menos traumática son ante todo un problema de la organización toda, cuya responsabilidad debe ser compartida entre la Línea y el área de Recursos Humanos.

a) Los errores que deben evitarse

En cada caso, habrá errores que evitar, precauciones que tomar y un conjunto de acciones que llevar a cabo.

Uno de los errores más frecuentes consiste en retardar lo más posible el anuncio de la desvinculación. No por retrasar este anuncio será menos traumática la entrevista con el colaborador. Deberá recordarse que los rumores tienen en las empresas un papel preponderante. Las más confidenciales informaciones suelen escucharse en los lugares más insólitos. Sabiendo esto, la entrevista anunciando la desvinculación deberá realizarse lo antes posible desde que se toma la decisión. Al no hacerlo se corre el riesgo de que el colaborador se entere de tal decisión por los canales informales. De más está hacer algún comentario sobre los efectos perniciosos que esto causará en el damnificado.

Otro error consiste en informar una desvinculación el día anterior al fin de semana, o al comienzo de sus vacaciones, etcétera. Si, por el contrario, se le informa la medida durante la semana, el afectado podrá hacerse un espacio para reflexionar con serenidad sobre cómo encarar la inesperada eventualidad, cómo organizar su vida y la relación con su familia. Podrá, por ejemplo, volver al día siguiente para informarse, con más tranquilidad, de las medidas dispuestas por la empresa para compensar o ayudar en su desvinculación.

b) Quién debe informar

Respecto de quién debe informar por parte de la empresa la desvinculación al trabajador, creemos que debe ser el superior jerárquico. Por supuesto que el responsable de personal colaborará posteriormente con mayores detalles y el plan de acción. Para cualquier trabajador su jefe es importante. Si no fuera éste quien anuncia una decisión de este tipo, la imagen quedaría deteriorada no sólo para quien recibe la información sino para el resto de los colaboradores del área de trabajo.

En todo caso, si dicho superior jerárquico tiene dificultades para transmitir la decisión, que sea su jefe quien lo haga, pero jamás el responsable de personal.

3.7.5 La entrevista de desvinculación

El desarrollo de la entrevista debe ser perfectamente planificado. Hemos visto cuando tratamos el tema selección de personal la importancia de una buena entrevista. Hemos también hecho mención a distintas técnicas que nos permiten obtener un mejor resultado de la misma entrevista de desvinculación; su preparación adquiere un valor superlativo.

El responsable de dar la noticia deberá reflexionar previamente sobre lo que va a decir y cómo lo va a decir. En esta entrevista se notificará una decisión y no se justificará ni defenderá la misma. Podrán invocarse razones relativas a la política de la empresa y estrategias generales del área, si éstas han sido las causas reales, o abordar con adultez y sinceridad si las causas han sido por el des-empeño concreto del colaborador.

Se deberá prever todo el tiempo necesario para que el trabajador pueda expresar bien que piensa sin ningún tipo de interrupciones. Lo más importante para quien transmite esta noticia es justamente la desvinculación del trabajador.

Es vital que quien recibe la noticia pueda hablar lo más posible.

Es aconsejable no terminar la relación laboral en ese momento sino otorgar un período de preaviso (legal o convenido por las partes), si esto fuera posible por las funciones que el trabajador realiza en la empresa. El preaviso hace que el impacto sea menor ya que continuará por un tiempo en su ambiente de trabajo desde donde comenzará su etapa de reinserción laboral.

Es necesario transmitirle en esta entrevista los medios que la empresa está dispuesta a facilitarle para la búsqueda de empleo antes de su partida definitiva y sobre todo reasegurarle en cuanto al tiempo que podrá dedicar a sus trámites.

Puede ser que en el curso de esta entrevista el colaborador reaccione violentamente. Hay que tener en cuenta el golpe que acaba de recibir y considerar muy especialmente que nada de lo que él dirá en esta ocasión será definitivo. Si la persona rehúsa todo diálogo, habrá que intentar recuperarlo, y en conjunto con el área de Recursos Humanos, examinar detalladamente las modalidades de la desvinculación.

En el curso de esta entrevista, entonces, los protagonistas razonan según dos lógicas comprensiblemente diferentes. Son paralelos que por definición tienen pocas posibilidades de encontrarse.

Ante el hecho concreto de la desvinculación deberán encontrarse intereses comunes, indiscutibles y que ayuden a hallar alternativas de solución del conflicto.

No insistir en el tema de la ruptura de la relación de trabajo sino en los ofrecimientos que le hace la empresa para sortear el problema que ésta le causa, y qué probabilidades concretas de ayuda tiene a su alcance, es la clave para la preparación y desarrollo de la entrevista de desvinculación.

En esta etapa, luego de notificada la decisión de la desvinculación, es necesaria, sin dilaciones, la intervención del área de Recursos Humanos.

Por una parte, para responder a todas las preguntas que preocupan al afectado concernientes al tiempo durante el cual continuará percibiendo remuneraciones, o las indemnizaciones y ventajas sociales con las que pueda contar. Por otra parte, habrá que colaborar con él en la orientación para la etapa que deberá emprender para su reinserción laboral.

Puede darse el caso de que el trabajador tenga ya resuelto claramente qué hacer. En este escenario la resolución es mucho más sencilla. O por el contrario, el trabajador no puede determinar por sí mismo un proyecto claro que corresponda a sus aptitudes. En este caso, es aconsejable acudir a un consejero externo para ayudarlo en la puesta en marcha de un plan de acción orientado a la búsqueda de empleo e incluso la posibilidad de encarar un proyecto en forma independiente, de existir esta alternativa como la mejor.

3.7.6 El consejero externo

Existen motivos por los cuales es conveniente un programa externo de reinserción laboral.

En la mayoría de los casos se trata de la primera vez que el afectado deberá buscar empleo estando desocupado.

No involucrarse directamente no significa no ayudarlo. Por supuesto que la empresa tiene relaciones que pueden ser de sumo interés para el colaborador y si ésta lo cree conveniente podrá realizar contactos que tiendan a una rápida reinserción. Es el momento de abrir caminos y ofrecer ayuda. Involucrarse sería que el trabajador espere que todo lo haga la empresa: "Fue ella quien me despidió, pues entonces deberá solucionar este problema".

Otra ventaja para el colaborador al recibir ayuda externa es el fortalecimiento, en la situación de crisis que le toca vivir, del aspecto psicológico de la misma y de su repercusión en términos de familia, situación social, y, fundamentalmente, de la incertidumbre de su futuro, frente a la situación de desempleo que se vive, tanto en los países desarrollados como en los nuestros.

La ayuda ofrecida para la reinserción es una nota de respeto para con la persona más que con el trabajador y su relación como tal con la empresa. Este es un mensaje que percibirán los colaboradores que continúan en la organización y sin duda ayudará al fortalecimiento de los lazos de compromiso que los unen con ella.

La presencia al lado del trabajador desvinculado de un consejero externo que conozca el mercado de trabajo y las técnicas de búsqueda lo ayudará a superar el temor que causa la incertidumbre a lo desconocido. Quien trabaja en una empresa, naturalmente no conoce el mercado laboral porque no se ha ocupado de ello.

Es el momento de encarar una estrategia de búsqueda con un programa preciso y racional. Se trata de una operación que apunta al porvenir y a la cual habrá que dedicarle energía y tiempo. Para esto, el trabajador que ha sido desvinculado necesita del apoyo de un especialista.

Los programas externos de reinserción laboral ofrecen a los desvinculados, estrategias para la búsqueda de un nuevo proyecto laboral, sea en relación de dependencia o no, de acuerdo con las aptitudes personales e intereses particulares sobre el porvenir.

Dichos programas son especialmente preparados por personal profesional idóneo. Nos limitaremos a decir que para la organización significa la posibilidad de una desvinculación con menos conflicto, la menor probabilidad de lesionar su imagen externa, el mantenimiento de una moral interna al impedir la propagación de inquietud y amenaza por la incertidumbre del manejo improvisado de estos casos, y además, toda salida negociada de un trabajador limita los riesgos legales. Para el individuo, la existencia de un programa ayuda a pasar el trance del *shock* psicológico, ayuda a su reinserción según sus intereses y aptitudes, puede acortar el período de búsqueda con el impacto que esto significa en la economía familiar, y un apoyo al grupo de convivencia para superar juntos la situación de crisis que vive el trabajador desvinculado.

3.7.7 La alternativa de sustituir el programa externo de ayuda por la entrega del costo, en dinero, al colaborador desvinculado

Esta alternativa, que suele utilizarse con cierta frecuencia, suele ocurrir sin reflexionar adecuadamente sobre su proyección y consecuencias.

- *La decisión:* que la empresa haya decidido incorporar este costo adicional a sus planes de desvinculación, tiene un carácter evidentemente funcional. Se trata de apoyar al trabajador según lo ya descrito en el punto anterior, en un trance muy importante y conflictivo para él. Desde el punto de vista de las políticas de RR.HH., se puede afirmar que todos los argumentos utilizados para poder ofrecer tal beneficio, se desvirtúan en el mismo

momento en que se utiliza dicha decisión para incrementar el monto de la indemnización por la desvinculación.

- *La importancia de la ayuda ofrecida:* desde el punto de vista del trabajador, observa que la empresa le ha ofrecido un beneficio en el que no cree, ya que permite su reemplazo por su costo en dinero. Ampliando este concepto podemos agregar: si el ofrecimiento es importante para el trabajador, no lo puede evaluar el empleado. La empresa ha tomado una decisión social y paternalista, ya que supone saber mejor que el afectado lo que es bueno para él. Al permitir su canje, le está diciendo que no desea asumir esa responsabilidad, la suya, frente a él y que su mayor interés es desligarse de su situación futura.
- *El contenido de dicha ayuda:* ha supuesto, en muchos casos, la posibilidad de reflexionar seriamente sobre su carrera profesional como también, sobre el nivel de integridad en su vida de los aspectos familiares, sociales, y otros.
- Finalmente, la *recomendación* en éste, como en otros tipos de beneficios funcionales: no deberían ser establecidos con la posibilidad de su sustitución por dinero. En el caso que el trabajador desvinculado lo pida, se supone que no necesita la ayuda ofrecida y, por consiguiente, no debería ser beneficiario de la misma. (Por ejemplo, el caso de quien ya tiene un emprendimiento personal y piensa dedicarse al mismo)

La ayuda al superior del trabajador desvinculado

Desde otra perspectiva, pensar en una política global del tratamiento de la desvinculación incluye pensar en el superior inmediato, quien al tener que anunciar una decisión de esta magnitud también debe ser protegido por la organización. Evidentemente, quienes deben anunciar el despido de un colaborador temen particularmente afrontar el momento.

La empresa debe preparar al superior para la entrevista, así como también brindarle apoyo para la etapa posterior donde aparecen sentimientos de culpa por el perjuicio ocasionado al trabajador.

3.7.8 Los programas de retiro anticipado

Los procesos dinámicos de reconversión industrial frente a los mercados de alta competitividad han exigido a las empresas desarrollar alternativas de política social tendientes a fuertes reacomodamientos de personal en un clima laboral no conflictivo. Los programas de retiro anticipado son un medio orientado a un segmento especial de la fuerza laboral de una compañía.

Cada empresa define a partir de qué edad y qué otras condiciones como antigüedad, sexo, puestos, por mencionar algunas, harán posible que un colaborador pueda acceder a dicho beneficio.

La introducción de estos planes ha crecido vertiginosamente debido a las fuertes presiones del entorno que sufren las empresas sobre sus costos internos. Pese a la creciente popularidad de estos planes desde su advenimiento en el mercado laboral en la década del 70, aún existen sectores que se resisten planteando cuestionamientos sobre asuntos fundamentales relacionados con la forma en que suelen ser empleados por algunas empresas.

Estos planes suelen ser llamados *open window* (ventana abierta). La gerencia ofrece incentivos a ciertos grupos de empleados para que se retiren anticipadamente.

Esta forma de denominar esta alternativa de desvinculación es porque si bien existe una voluntad manifiesta del empleador de llegar a un acuerdo con determinados colaboradores que reúnen ciertas características, no es una posibilidad permanente para el colaborador. La "ventana" suele estar abierta por un período que se cierra, y la oportunidad se pierde. Así ha sido normalmente hasta ahora. Sin embargo, es de suponer que en un futuro inmediato esta forma de desvinculación esté permanente, sobre todo en las grandes empresas con tecnología de punta.

Las razones para ofrecer estos planes son:

- La necesidad de las empresas de redimensionarse como consecuencia de un alto costo de la estructura de personal, debido a cambios tecnológicos (menor necesidad de Recursos Humanos) o a un momento de coyuntura en respuesta a una declinación de su demanda en el mercado.
- La necesidad de ofrecer puestos a jóvenes profesionales por una estrategia de reconversión de la mano de obra ocupada.
- Ante fusiones, adjudicaciones u otros acontecimientos que viva la empresa donde una combinación de planteles laborales obligue a reducir el plantel por un exceso de personal en determinadas áreas.

Para concluir diremos que los planes de retiro han demostrado ser un instrumento flexible y altamente valorado por el personal, que ve en ellos una preocupación de su empleador de acompañarlos en el tránsito hacia su reinserción laboral o el disfrute del retiro. La flexibilidad de estos planes permite diseñar los adecuados a los perfiles culturales de cada empresa.

La forma en que se implemente es la clave del éxito. Las mayores críticas surgen justamente cuando existen intereses ocultos o utilización indiscriminada, sin llegar a un acuerdo con el trabajador, quien debe ser informado y asesorado como recaudo fundamental para evitar conflictos.

Los aspectos que deberán tratarse en cualquier plan y que son de sumo interés para el colaborador son: información sobre planes de pensión, seguro de vida, seguros de salud, información sobre temas financieros cuando se entregan sumas de dinero importantes que el trabajador no está habituado a poseer, pro-

yecciones acerca de futuros ingresos y egresos, tratamiento de la problemática del retiro para él y su familia, y los nuevos aspectos de esta etapa para la utilización del tiempo libre (cuando no exista reinserción laboral).

PARA RECORDAR

Sobre las oportunidades y dificultades que ofrece el mercado laboral

Siempre hubo y habrá en el mercado laboral oportunidades y dificultades. Para quienes les va bien no todo es cuestión de suerte.

Para encarar la búsqueda de empleo será necesario tener claro el proyecto de vida personal y profesional analizando la reinserción desde las aptitudes, deseos y aspiraciones propios, actuales y futuros.

Esto implicará una mirada hacia uno mismo, preguntándonos ¿cómo me veo hoy?; ¿cómo me gustaría verme en el futuro?; ¿qué acciones debería emprender para lograr lo que me propongo?; ¿qué conocimientos, habilidades, aptitudes poseo hoy?

Lograda cierta claridad sobre lo anterior se hará necesaria una mirada hacia afuera, es decir, buscar información sobre el mercado. El superior, con más calma, podrá conversar con el trabajador desvinculado y ayudarlo a hacer contactos que permitan la reinserción laboral.

Nada impide que un jefe pueda tender una mano a un colaborador si ésta es necesaria para encarar la búsqueda de solución al problema. Habrá que tener mucho tacto para no involucrarse, como ya hemos dicho, en el éxito o fracaso del proceso de la búsqueda del nuevo puesto de trabajo.

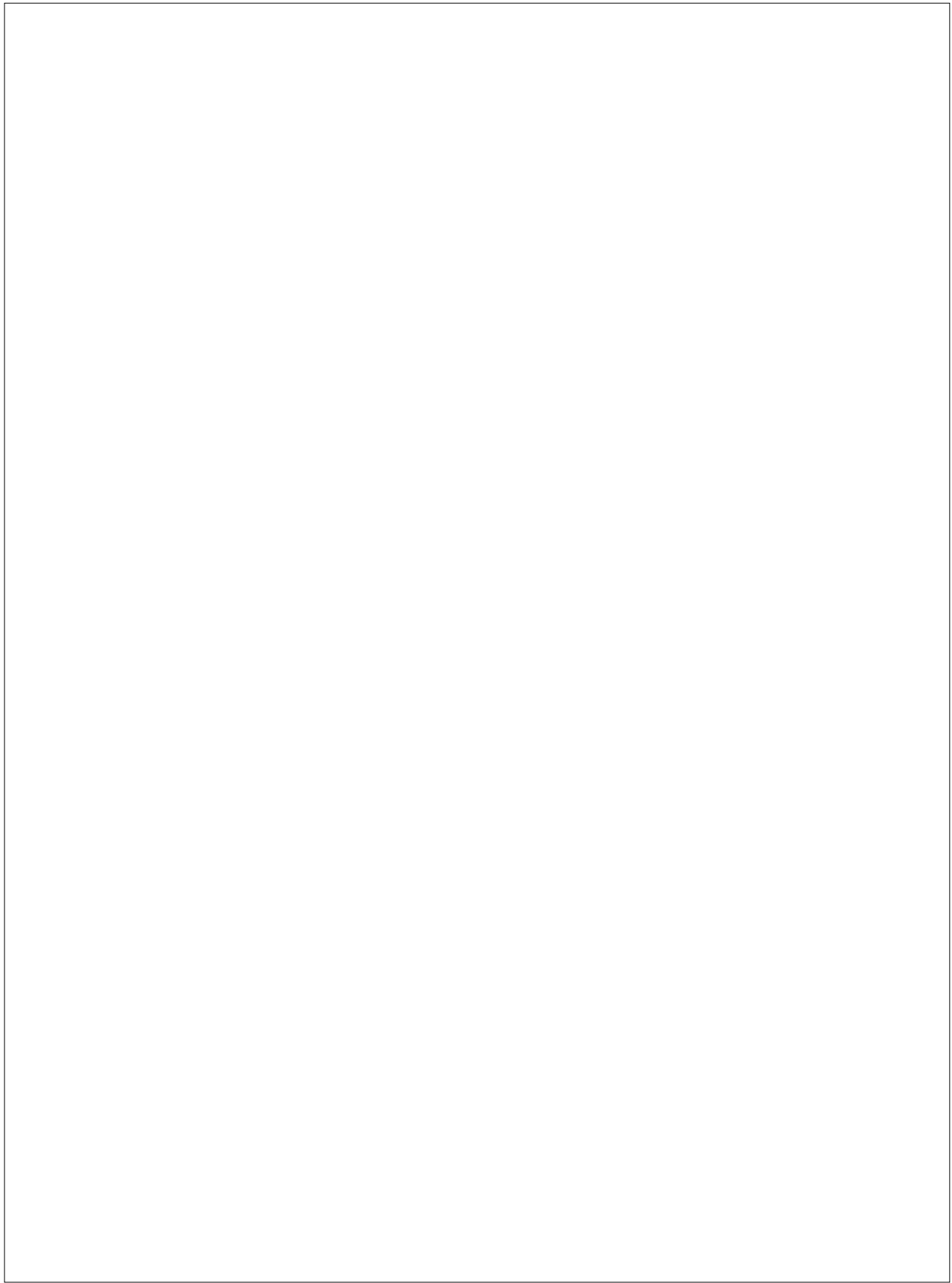
La reinserción se alcanzará desde las fortalezas y no desde las carencias, desde la experiencia particular, habilidades específicas, conocimientos y actitudes.

La desvinculación, pasado el momento de shock, puede significar una buena oportunidad para desarrollar una labor independiente, o para reinsertarse en una actividad más acorde con sus intereses y proyectos.

Es aconsejable que quien deba confeccionar un currículum lo haga con ayuda. Uno no ha hecho esta tarea frecuentemente.

Aspectos que deberán ser enfatizados: cómo hacer la carta que acompaña al currículum, cómo expresar sintéticamente las capacidades singulares que responden a lo que se solicita en un aviso, cómo aprovechar toda la información de un aviso. Estos aspectos pueden mejorarse con la ayuda de un especialista.

Es importante destacar que en las entrevistas el postulante también puede y debe formular preguntas. Finalmente, en estas circunstancias la ansiedad y la angustia pueden jugar una mala pasada. Habrá que sobrellevar los tiempos de espera, sabiendo que suelen ser diferentes para el postulante y para la empresa.



4

Capítulo

CAPACITACIÓN Y

CAPITAL INTELECTUAL

CONTENIDOS

- Jerarquización de las necesidades de capacitación
- Los límites de la capacitación y la responsabilidad social
- Las responsabilidades de Recursos Humanos en la capacitación
- Modalidades de la capacitación
- El capital intelectual
- La gestión del conocimiento y su aplicación práctica

4.1 ¿QUÉ ENTENDEMOS POR CAPACITACIÓN?

El objeto de toda acción de capacitación es, en primera instancia, perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo.

Nos ocuparemos de la acción organizada y evaluable que se desarrolla en la empresa para transmitir conocimientos, habilidades y actitudes al personal y que se traducirán en conductas, produciendo un cambio positivo en el desempeño de las tareas.

Lo importante es tener claro qué entendemos por capacitación. A saber:

- Acción de capacitar, esto es hacer que los sujetos de la acción adquieran capacidades.
- En las empresas, las capacidades deben, directa o indirectamente, traducirse en mejoras del desempeño.

4.1.1 Elementos de la definición

a) Transmisión de conocimientos, habilidades y actitudes

Los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el correcto desempeño del puesto ocupado por el trabajador.

b) Organizada

- *Uniforme*: debemos asegurarnos de que la transmisión se haga, en su contenido, de manera uniforme. No podemos hablar de libertad de cátedra. Debemos evitar las contradicciones, las distintas interpretaciones que los profesores den a los temas que se presentan.

- *Procedimiento recomendado*: hacer una carpeta “master” para guía del profesor / instructor con el mayor grado de detalle posible (*know how*).
- *Una carpeta “master” como la indicada nos asegura*:
 - La continuidad de la acción, pues cualquier persona con conocimientos del tema, aun no muy profundos, puede desarrollar la acción.
 - El contenido temático de la acción puede ser supervisado y aprobado por los especialistas de la empresa.
- *Mínimo*: el tema desarrollado por escrito completamente. El resumen o texto a entregar a los participantes.
- *Material de apoyo necesario*: adicional, según posibilidades.
- *Detalle secuencial*: tiempos del desarrollo del curso, exposición, entre otros.
- *Planificada*: la acción debe responder a las necesidades de operación en la empresa, es decir, aplicable al trabajo. En consecuencia, debe responder a un plan lo más concreto posible. Para hablar de capacitación debemos tener un plan que asegure continuidad a la acción, una secuencia correcta y, sobre todo, funcional. Cuando hablamos de plan nos referimos concretamente al objetivo que perseguimos en la carrera del empleado y funcionario designado para asistir a uno o más cursos.

A veces se “usa” el curso como moneda de estímulo afrontando muchos riesgos, entre los que cabe mencionar: a) que la persona adquiera conocimientos no aplicables a su puesto; b) que en el curso al que asista su nivel no sea comparable al de los demás (creando problemas a él, al resto de los asistentes y al conductor); y c) que después de asistir a varios cursos y no cambiar de funciones se sienta “frustrado y/o postergado” por la organización.

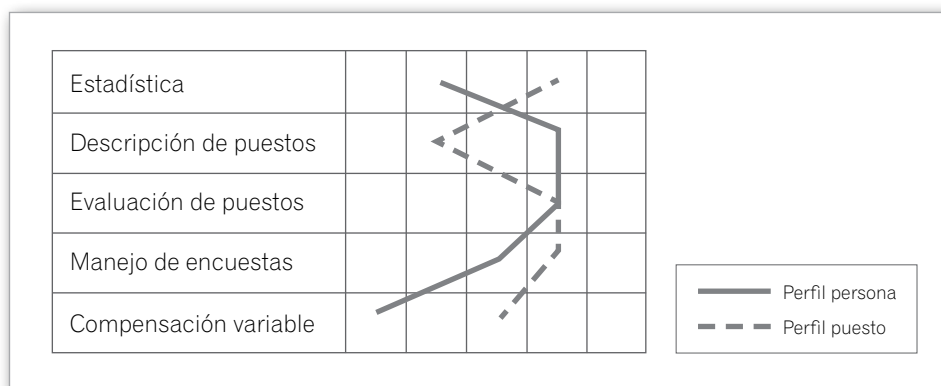
Por último, otra forma de planificación necesaria es que la acción se desarrolle en un marco general de necesidades de la empresa, procurando que los conocimientos se difundan a la mayor cantidad de áreas posibles.

c) *Evaluable*

La acción de capacitación debe ser evaluable. De lo contrario, la acción de capacitación pasa a ser un “gasto” para la empresa, pues no sabe si tiene sentido o no. y, en general, es vista como otro deberá entonces, considerarse capacitación (ver más adelante desarrollo del tema).

PARA RECORDAR

Capacitar a alguien es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil se adecúe al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido por el puesto.

FIGURA 4.1 ANÁLISIS PERFIL PUESTO V/S PERSONA

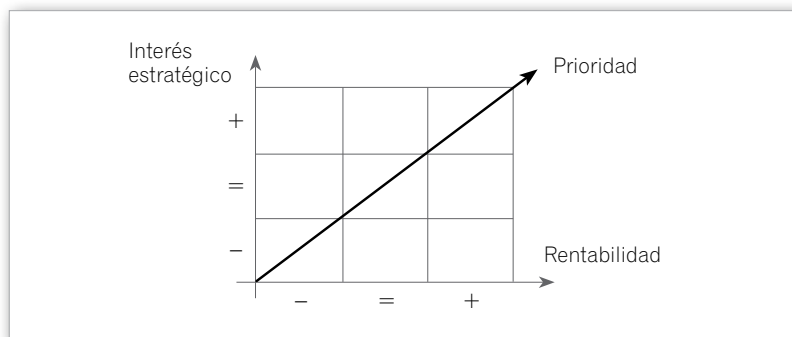
La Figura 4.1 representa el análisis comparativo entre los conocimientos requeridos por el puesto y los que posee el ocupante. Quienes se lanzaron a procesos de certificación según las normas ISO, saben de la importancia de la realización de estos análisis. En los ítems en los que lo requerido es mayor que lo actuante en el empleado, hay necesidades de capacitación. Es el caso, en este ejemplo, de estadística, manejo de encuestas y compensación variable. El objetivo de las acciones de capacitación para este empleado sería lograr en estos conocimientos y habilidades un nivel similar al requerido por el puesto que está ocupando.

Este análisis estático de las necesidades de capacitación adquiere una dimensión dinámica al incorporar al mismo la evolución de las tecnologías. Cuando se cambian los tornos electromecánicos por tornos de control numérico, torneros ya capacitados para la vieja tecnología pasan a tener necesidades de capacitación para poder operar con la nueva, aunque el puesto siga teniendo el mismo nombre. En parte es por ello que se habla de la necesidad de la capacitación permanente.

Es por ello que toda evaluación de un proyecto de inversión en nuevas tecnologías, reestructuraciones, reingenierías y fusiones no debería dejar de contemplar las necesidades de adecuación de perfiles, de capacitación del personal involucrado.

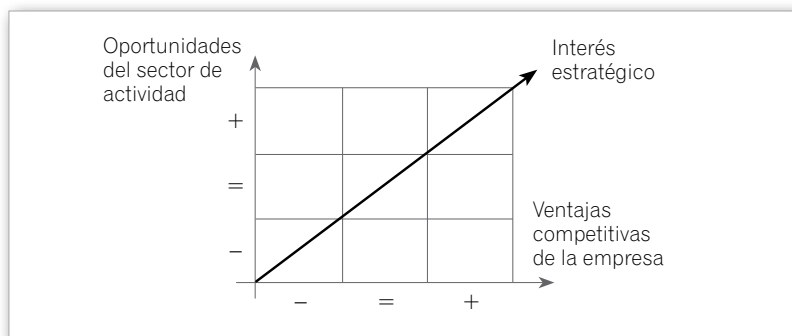
4.1.2 ¿Cómo jerarquizar las necesidades de capacitación?

Es difícil encontrar una empresa en la que las necesidades de capacitación no sean mayores que lo que el presupuesto permitiría satisfacer. Más allá de la creatividad puesta en juego para optimizar los recursos escasos, hay esquemas que permiten jerarquizar y dar un orden de prioridad a las demandas relevadas de capacitación.

FIGURA 4.2 ORDENAMIENTO DE LAS NECESIDADES


La Figura 4.2, preparada por la gente de McKINSEY y presentada por LE BOTERF, sugiere dar prioridad a las necesidades de capacitación que tienen mayor interés estratégico y mayor rentabilidad.

Cuando el mercado presenta oportunidades para la venta de teléfonos celulares y la empresa tiene un buen modelo y una marca prestigiosa, capacitar a los vendedores en este producto tiene un alto valor estratégico, como se verá a continuación.

FIGURA 4.3 INTERÉS ESTRATÉGICO


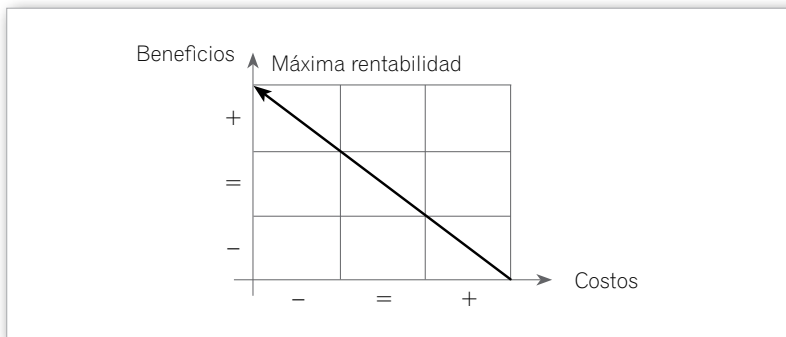
Si, a la vez, la empresa tiene problemas en el servicio de postventa, neutralizar esta debilidad con la capacitación de los técnicos de soporte para el mantenimiento de estaciones transmisoras y de aparatos, es también de valor estratégico alto. Como siempre en el análisis estratégico se busca potenciar oportunidades y neutralizar amenazas, desarrollar fortalezas y eliminar debilidades.

En cuanto a la rentabilidad, es tema conocido: una relación entre costos y beneficios. Las preguntas son:

- ¿Cuál es el costo de satisfacer la necesidad de capacitación?
- ¿Qué obtenemos del personal capacitado?

Se obtiene así la figura a continuación.

FIGURA 4.4 RENTABILIDAD



Mantener capacitado al personal es mantener actualizado el capital intelectual de la empresa. Las empresas que no capacitan se descapitalizan. Esto nos lleva a concluir que los gerentes que no invierten en capacitación están estafando a los accionistas, simplemente toman una decisión como la de no hacer el mantenimiento de la planta. Es por ello que sugerimos analizar las demandas de capacitación como proyecto de inversión, con métodos y pautas compartidas.

4.1.3 Los límites de la capacitación y la responsabilidad social

Este ejemplo es simple: si los técnicos no tienen una buena herramienta, el servicio seguirá siendo malo, o si sus sueldos son bajos, una vez capacitados se irán a la competencia. La capacitación soluciona problemas de capacitación, no todos los problemas de las empresas son de capacitación. Como dice SERRAT, nunca es triste la verdad, lo que no tiene es remedio.

En los análisis, también se debe considerar la responsabilidad social de quienes tienen la conducción de las empresas. La dinámica inestable de los mercados hace que se tomen decisiones tales como reducciones de personal, cesantías, entre otras medidas. Este efecto hace que se deteriore el contrato anterior que daba alta estabilidad y seguridad al trabajador. La empresa que lo tomó del mercado puede volverlo al mercado en cualquier momento. La responsabilidad social es la de desarrollar o al menos mantener el "valor" del trabajador en el mercado.

La empresa que tomó a un empleado hace treinta años y hoy lo despidе sin estar formado para la operación de un PC y de, por lo menos, los utilitarios Word y Excel, entrega al mercado un trabajador desactualizado, depreciado. Este ejemplo, quizás algo burdo, refiere al concepto tan difundido de empleabilidad. La responsabilidad de la gerencia es mantener la empleabilidad del personal bajo su conducción, ya que dicha característica es sinónimo de ventaja competitiva.

Es por ello que no podemos decir que la capacitación del personal es responsabilidad exclusiva del área de Recursos Humanos. A ésta le cabrá la función de auxiliar y sugerir alternativas de implementación, pero la responsabilidad por definir las necesidades de capacitación y decidir el cubrimiento de éstas es de cada responsable de línea.

En muchas empresas se suele observar la política que se resume en “la empresa asume el costo, el personal asume el tiempo”, o sea, la capacitación se desarrolla fuera del horario de trabajo. Estas políticas se apoyan en la necesidad de la empresa de contar con gente capacitada y del personal de aumentar sus conocimientos, en función de su futura empleabilidad.

4.1.4 Las acciones de capacitación. Las responsabilidades de Recursos Humanos y la Línea

a) Recursos Humanos

- Dominio y transmisión de las técnicas pedagógicas y técnica del aprendizaje.
- Diseño del sistema para relevar las necesidades de capacitación.
- Diseño del sistema para evaluar el resultado de la acción de capacitación.
- Asegurar la uniformidad y planificación de la acción.
- Asegurar la continuidad de la acción.
- Requerir y administrar los recursos, aulas, personal especializado en pedagogía, medios.
- Ayudar a los profesores a preparar los masters para dictar los cursos necesarios.
- Proponer temas a la línea para su dictado en la empresa.

b) La Línea (las otras áreas)

- Determina las necesidades de capacitación.
- Determina quién debe ser capacitado.
- Debe proveer los profesores.
- Debe controlar y autorizar el contenido de los temas a desarrollar en los cursos.

4.2 CONTENIDOS DE LA CAPACITACIÓN

Fuera de los ejemplos de los celulares y de los utilitarios de PC, en capacitación se trabaja con diversos contenidos. Es así que las actividades de capacitación tienen objetivos que pueden orientarse, básicamente, a la adquisición de conocimientos, habilidades y/o actitudes.

a) Los conocimientos

Son todas aquellas ideas, principios, técnicas, métodos, sistemas, derivados de la experiencia directa y comprobados como ciertos y funcionales, y que constituyen generalmente los contenidos que se transmiten (cursos, libros, películas, entre otros) de unas personas a otras, de generación en generación.

b) Las habilidades

Consisten en la facilidad para realizar una tarea u operación (física o mental) dentro de ciertos o determinados estándares de eficiencia (tiempo, calidad, ritmo) y con el mínimo de energía necesario.

Las habilidades, a diferencia de los conocimientos, pueden transmitirse, pero deben ser aprendidas por cada individuo según sus propios esquemas de percepción, juicio y respuesta, y según su propio ritmo y velocidad. Naturalmente, las habilidades podrán perfeccionarse con el entrenamiento.

c) Las actitudes

Son aquellos marcos de referencia, de naturaleza predominantemente emocional, a través de los cuales juzgamos la realidad y condicionamos nuestra conducta. Son predisposiciones para actuar. Las actitudes son criterios automáticos de juicio que sirven a las personas para valorar o evaluar las situaciones de la misma manera que los hábitos repiten respuestas sin intervención del afecto consciente de la persona.

Las actitudes, entonces, constituyen el conjunto de ideas, valores y creencias, que garantizan y dan seguridad a una persona. Por ello, la importancia en los programas de desarrollo de personal, de los seminarios con metas operativas actitudinales, que transmiten la cultura de la empresa o la posibilidad de modificar la misma a través de los nuevos valores, ideas, creencias u opiniones para adaptarse a los desafíos del futuro.

4.2.1 Evaluación de La capacitación

Así se espera que, sobre la base de los conocimientos, habilidades y/o actitudes adquiridas, el trabajador traslade este aprendizaje a su puesto de trabajo, que mejore su desempeño. Que el técnico de mantenimiento de estaciones transmisoras (de telefonía celular) conozca los principios de operación de dichas estaciones o no, no es un fin en sí, es el medio para que pueda operar en este tipo

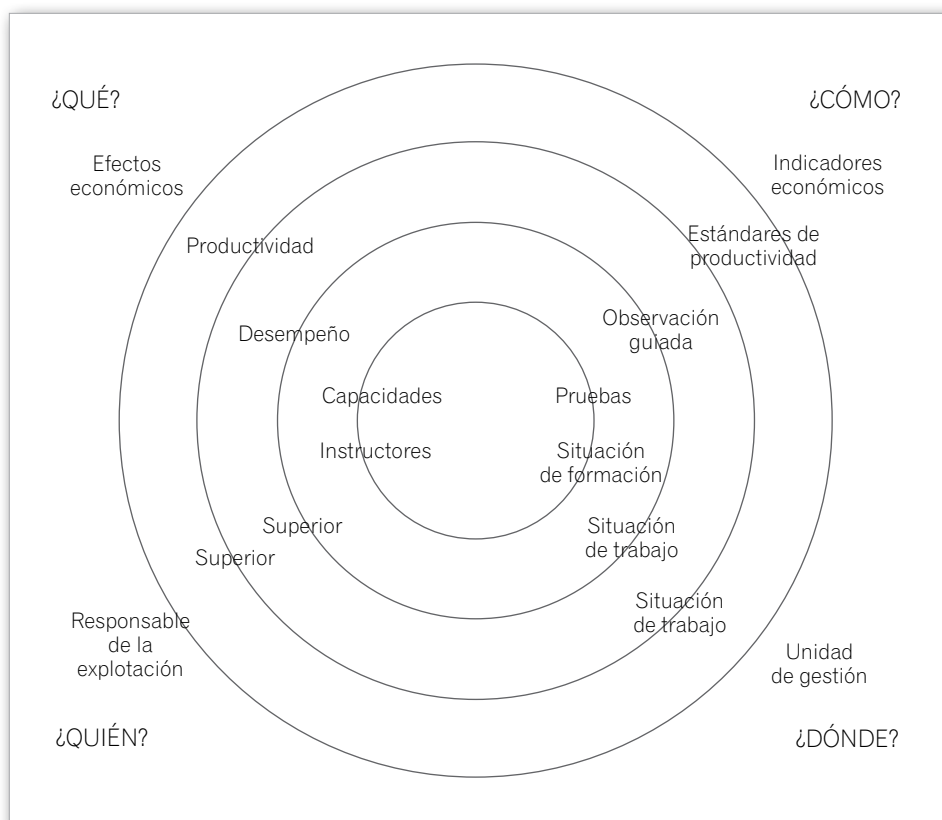
de actividad. La operación en sí es una conducta observable. A través de las conductas en el puesto es como se evalúa el resultado de las actividades de capacitación.

Las "conductas" son la forma de actuar de las personas. Se trata de los modos en que las personas se relacionan con los demás y con las cosas que los rodean. No existe en estos casos evaluación de las causas que expliquen por qué alguien se comporta de una u otra manera entre situaciones similares. Es la observación de la conducta ante situaciones concretas. Es el deber ser que la empresa transmite y que espera de cada colaborador en el ámbito laboral.

La conducta podrá estar internamente condicionada pero es el actuar en un espacio y tiempo determinado.

La evaluación de las acciones de capacitación se desarrolla en varios niveles, en los que se pone el foco en resultados distintos, según se ilustra a continuación.

FIGURA 4.5 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN



Así pueden verse contestadas cuatro preguntas clásicas: ¿qué?, ¿cómo?, ¿quién? y ¿dónde? También pueden observarse las distintas personas que intervienen en el proceso. Otra ventaja de este esquema es ver cómo se deberían trasladar las acciones de capacitación, el logro de sus objetivos, a los resultados operativos de la empresa.

Un ejemplo sencillo de la implementación del esquema anterior podría ser el siguiente:

FIGURA 4.6 IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Objetivo operacional

Al analizar la actividad, los participantes estarán en condiciones de soldar cables telefónicos de 2 y 4 mm con la máquina G114 de Hunzi de acuerdo con las normas establecidas, manteniendo aislación, conductividad y resistencia a la tracción.

- **Evaluación capacidades:** realización de soldaduras en sala
- **Desempeño:** observación guiada de los participantes en su lugar de trabajo
- **Productividad:** tendencia de las estadísticas de calidad en soldadura
- **Efectos económicos:** reducción de trabajo por eliminación de soldaduras defectuosas

Al analizar el método de evaluación es cuando más visible se vuelve la importancia de la correcta fijación de los objetivos de la acción. Como decía un manual del tema “quien no sabe adónde va, llega exactamente a donde no quería”.

4.2.2 Modalidades de la capacitación

No siempre una actividad de capacitación o desarrollo es un curso, hay una amplia gama de modalidades. Se reseña una serie que no las agota. Este es un campo abierto a la creatividad para encontrar la mejor forma, es decir, la que mejor se adapta al estilo de quien debe formarse y a las condiciones de la empresa.

TABLA 4.1 MODALIDADES DE CAPACITACIÓN

DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
LECTURA ASIGNADA	Consiste en indicar y entregar la lectura de determinados temas con el objeto de completar o actualizar la capacitación o para preparar a alguien más convenientemente para el tratamiento posterior de determinado tema o materia.	<ul style="list-style-type: none"> - Se adecua al ritmo de aprehensión. - Procura ganar tiempo para una sesión de capacitación. - Es un medio rápido y directo de actualización y crea clima de perfeccionamiento. - Va formando el hábito de lectura.
TRABAJO EN PROYECTOS	Se coloca a la persona bajo la responsabilidad de elaborar informes o programas, para lo cual debería aplicar los conocimientos teóricos que posee o como forma, precisamente, de llegar a ellos por el método inductivo.	<ul style="list-style-type: none"> - Enfrenta a la persona con la realidad. - Estimula la responsabilidad. - Obliga al estudio y a la ampliación de conocimientos. - Obliga a pensar y decidir por sí solo.
TUTORIAL	La persona a capacitar se ubica bajo la tutela y asistencia de alguien con conocimientos y experiencia superior que lo guía en su preparación y trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Se forman los dos. - Se acortan los procesos de aprendizaje, al aprovechar la experiencia del otro.
TRABAJOS EN COMISIÓN	Se coloca a la persona a desarrollar en un grupo que tiene un objetivo determinado que debe alcanzar. Preferentemente el resto del grupo esta compuesto por personal avanzado del cual aquella pueda rápidamente capitalizar experiencia.	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibiliza a los problemas de grupo. - Adquiere por observación y participación la habilidad necesaria para este tipo de trabajo. - Adquiere un concepto de relatividad sobre la "verdad" de determinada posición.
ROTACIÓN DE FUNCIONES	La persona a capacitar en un lapso relativamente breve pasa por distintas funciones de diversos sectores con el objeto de que alcance una visión del conjunto y una debida preparación para la función que en definitiva va a desarrollar.	<ul style="list-style-type: none"> - Se va adquiriendo el concepto del valor de todas las partes para el bien común. - Se facilitan las comunicaciones para el futuro. - Otorga mayores posibilidades para que la persona simplifique procesos y organice mejor su propia función. - Facilita reemplazos.
TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN	Se establece como responsabilidad de la persona en proceso de desarrollo que planifique su labor, busque y analice los datos que se requieren para clasificar determinada situación y puede pedírsele que proponga algunas recomendaciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrolla la capacidad de análisis. - Evita la adopción de decisiones precipitadas en el futuro. - Permite confrontar los conocimientos con la realidad. - Es base de información sistematizada para el personal superior.
TAREAS DE ASISTENTE	Se coloca a la persona como asistente de un gerente ejecutivo o experto para que en el contacto y la observación diaria de la tarea de éste, vaya adquiriendo los conocimientos y la habilidad necesarios.	<ul style="list-style-type: none"> - Amplía la utilidad de los ejecutivos de éxito. Permite la adquisición de habilidades y conocimientos que de otra forma sería muy difícil y lenta. - Es de valor para dar una visión de los problemas y responsabilidades del personal superior.

4.3 EL CAPITAL INTELECTUAL

A mediados de 1995 la revista *Fortune* dedicó uno de sus números al tema del capital humano. Cuenta el caso de varias empresas que están informando en sus balances las acciones de capacitación realizadas, la cantidad de graduados universitarios, de personal con posgrados que integran su *staff*. La revista, el tema y la fecha no son casuales. El mundo de la producción está virando fuertemente de los procesos de mano de obra intensivos a los de “cerebro intensivos”. Téngase en cuenta:

- a) Las presiones que los países industrializados ejercían sobre los aranceles de protección para el intercambio de productos manufacturados hoy se ejerce sobre las legislaciones que regulan los derechos de propiedad de los conocimientos: las leyes de patentes.
- b) Cuando las consultoras de riesgo evalúan empresas para el otorgamiento de créditos, así como para aconsejar la compra de acciones, obligaciones negociables u otros, uno de los ítems que componen el análisis es el de las trayectorias y formación de sus gerentes.
- c) Cada vez más se identifica a los conocimientos como fuente de riquezas. Este proceso, aun en gestión, implica un cambio en la orientación de las empresas y en el área de Recursos Humanos.
- d) Según datos de *Personnel Journal* de 1995, los salarios y las posiciones en la estructura de los gerentes de Recursos Humanos han ido elevándose de manera sostenida.
- e) A este reposicionamiento en la empresa, en el que Recursos Humanos pasa a ser una de las bases estratégicas de competencia, se le suma un cambio en la orientación de la función. Tradicionalmente el jefe de gremiales era el elegido para promover a la gerencia de Recursos Humanos. Hoy suelen ser los especialistas de capacitación y desarrollo los que acceden a las gerencias. Este dato es una de las muestras del cambio en lo que hoy se considera estratégico en Recursos Humanos.
- f) El cambio se está operando bajo nuestros pies. Así como en algún momento la tierra dejó de ser la principal fuente de riquezas para pasar a serlo las industrias con sus máquinas, hoy las máquinas van dejando el primer lugar a los “productores de conocimientos”. En este contexto, en este nuevo paradigma productivo, la capacitación y el desarrollo son áreas claves.

4.3.1 La nueva economía y su impacto en las organizaciones

La economía es un sistema para la creación y distribución de riqueza. Hoy nos encontramos frente a la evolución de los cánones clásicos que alumbran la lla-

mada “economía digital”, basada en el capital humano y las redes de comunicación-aprendizaje. En el nivel organizacional, las claves del proceso de cambio se centran en la reducción de los niveles jerárquicos, el desarrollo de equipos semiautónomos y la consolidación de las tecnologías de manejo y procesamiento de datos.

DON TAPSCOTT en *Creciendo en un entorno digital: la generación Net* de editorial McGraw-Hill (1998), resume la cultura organizacional emergente en diez características distintivas.

- a) *Independencia marcada: entrepreneur* de alta autonomía.
- b) *Franqueza intelectual*: comparten ideas más que ocultarlas o suprimirlas.
- c) *Colaboración*: es factible el trabajo en red con otros individuos aun fuera de la organización.
- d) *Interconexión intelectual para una concienciación organizacional*: las compañías sólo pueden competir en el mercado si a través de esta conexión pueden aprender más rápidamente.
- e) *Una cultura de innovación*: y no de creatividad, ya que ésta es el noble arte de tener una idea y la innovación es el noble arte de llevarla a la práctica.
- f) *Preocupación por la madurez*: se refiere a la preocupación de ser tratado como un adulto y juzgado según su contribución.
- g) *Investigación*: investigar todo e impugnar supuestos para bien o para mal, lo que seguramente resultará muy útil.
- h) *La inmediatez y la compañía del tiempo real*: las empresas tienden a ser de tiempo real y se ajustarán continua e inmediatamente a las demandas del cliente.
- i) *Escepticismo corporativo, la generación Net como capital*: muchos jóvenes se transformarán en empresarios y las corporaciones deberán ser más éticas, frescas y preocupadas por sus Recursos Humanos si desean contar con este trabajador.
- j) *Una cultura de credibilidad y confianza*: así como la confianza es la condición *sine qua non* de las comunidades virtuales, también es la esencia de la empresa interconectada en red.

En este sentido, hoy se pueden visualizar claras tendencias sociales que son importantes de analizar, ya que como decía PIAGET: “la escala crea el fenómeno”.

4.3.2 La gestión del conocimiento

Entendiéndolo como crear, proteger, desarrollar y compartir activos del conocimiento es una idea poderosa, pero en la práctica se observan, en cambio, como datos o información. Para tener éxito, una organización debe administrar el conocimiento.

a) Su aplicación práctica

Leemos a THOMAS A. STEWART:

“La gestión sistemática del capital intelectual hace crecer el valor de las acciones. Esto se realiza, entre otras cosas, mediante el reciclado continuo y el uso creativo de la experiencia y los conocimientos comunes. A su vez, requiere estructurar y envasar las aptitudes por medio de la tecnología, las descripciones de procedimientos, los manuales, las redes, etcétera, para garantizar que la aptitud permanece cuando el empleado se va.”

Como vemos, se trata de poder ofrecer al cliente el total de los conocimientos disponibles en la empresa y recogidos en sus distintas intervenciones o proyectos.

Es frecuente el uso de la frase “El conocimiento está en la empresa, sólo necesitamos poderlo utilizar”. Tal vez el más grande desafío para el área de Recursos Humanos consistiría hoy en plantearse la necesidad de recoger y “envasar” adecuadamente el conocimiento y la experiencia existente en la organización para ponerla a disposición de todos los empleados o profesionales que no la poseen o que se incorporan a la empresa.

Si observamos con atención se trata de distintas acciones:

- Alguna persona o equipo se enfrenta con un problema originado en un cliente.
- Recorre la organización para buscar a quien ya ha enfrentado (y resuelto) un problema similar.
- Si no lo encuentra, recurre a sus propios conocimientos y aplica o propone la solución.
- Si la solución resulta adecuada (con un mayor o menor grado de adaptación a la realidad particular), registra en el lugar ya indicado dicha experiencia, la forma de propuesta, la forma de monitoreo, los riesgos evitados, entre otros.

Esto puede ocurrir en una consultora, que aplica una solución al problema de las tarifas, congeladas por el gobierno, en una empresa privatizada de servicios públicos.

También puede suceder en una fábrica de bolsas de papel (o de polietileno). El procedimiento aplicado que incluye materia prima utilizada, consumo, proceso aplicado y porcentaje de fallas observado.

Si bien es cierto que, básicamente, es un tema para informáticos (nos referimos a almacenar, al alcance de los miembros de la organización que los utilicen, esos conocimientos y experiencias) no es menos cierto que el área de capacitación debería ocuparse preferentemente de estos temas. En lugar de buscar en la organización las necesidades, buscar las informaciones disponibles, que agregan valor para el cliente, apoyar su disponibilidad en tiempo real y

capacitar a todos los potenciales usuarios sobre cómo usarlas, y cómo a su vez pueden enriquecer el inventario.

Siguiendo con STEWART: “El material físico es inspeccionado, almacenado, codificado y verificado; por su parte el material intelectual, que es mucho más importante y diverso, está disperso, es difícil de encontrar y suele desaparecer sin dejar rastros”.

b) La retención del personal involucrado

Un punto importante es de qué manera vamos a remunerar a estos individuos según el valor que crean. Ya que será seguramente crucial establecer un sistema de justicia sobre el concepto no tanto de cómo se gerencia la empresa desde el punto de vista financiero, sino desde la perspectiva del conocimiento.

El problema principal que le vemos a este punto se refiere a cómo vamos a mantener unida a la gente el tiempo suficiente como para lograr sus objetivos, ya que las compañías no pueden poseer activos humanos. Sólo los pueden alquilar por un tiempo cada vez más corto. Esta es la razón por la cual debemos unir la remuneración a los conocimientos aplicados y desde allí gerenciar.

La gestión del conocimiento descrita en el punto 4.2.1 permite precisamente responder a esta inquietud. Se trata de que dicho conocimiento esté debidamente “envasado” y disponible para todos.

El personal que se desempeña en relación de dependencia tiene hoy muy en claro la conveniencia de lograr “empleabilidad”, en lugar de la “estabilidad”. Tal vez no sea desdeñable poder desempeñarse en una empresa que asegura a su personal una especie de capacitación permanente, una disponibilidad de las distintas experiencias que se van aplicando en la solución de los problemas de los clientes. Así como cada uno contribuirá con su aporte, no dejará de tener en cuenta que en una mayoría de oportunidades estará utilizando la experiencia que sus colegas aportaron al sistema. En definitiva, sus desempeños frente a los clientes irán recibiendo el crédito que genera solucionar problemas con alternativas de avanzada o, en general, poco conocidas en el mercado.

Volviendo al tema remuneración, podemos definir a este tipo de personal como el denominado clave por HAX y MAJLUF (o *keyfunctions* según otros autores). Dicho de otro modo, el personal que constituye la ventaja competitiva de la organización. Así como otras funciones pueden ser tercerizadas a través de personas ajenas a la misma, podríamos afirmar sin peligro de equivocarnos que estas funciones no admiten la tercerización. Sus ocupantes pueden, fácilmente, ser tentados por otras organizaciones o por la competencia. Su compensación deberá ajustarse a su mercado, es decir, al de las funciones comparables en su importancia para el negocio. Por su parte, Recursos Humanos deberá organizar con extrema agilidad su plan de sucesión y de reemplazos, ya que este tipo de personal sólo puede ser desarrollado internamente.

En pocas palabras, podemos afirmar que la equidad interna mencionada como objetivo en un sistema de compensaciones, debe ser aplicada exclusivamente a este grupo de funciones entre sí, sin que tengan que asimilarse a sus niveles las demás funciones de la organización. Por el contrario, podemos afirmar que dicha asimilación estaría deteriorando en forma importante tal objetivo.

CASO PARA DISCUTIR

Usted es el jefe de presupuestos de la empresa y encuentra frecuentes errores en la elaboración de los presupuestos anuales de las áreas. Estos son elaborados por los gerentes de cada área con la colaboración de sus jefes. Los errores en los que incurren no son respecto de los fundamentos, de las premisas o de las hipótesis sobre las que se basan, sino que son simples errores de forma: incorrecta ubicación de los ítems, desconocimiento del plan de cuentas de la compañía, entre otros. Si bien no son importantes pues la suerte de la empresa no depende de ellos, corregirlos para su presentación al Comité de Dirección consume gran cantidad de horas del personal a su cargo. Usted cuenta con la colaboración de su gente, pero cree que debe encararse una solución alternativa.

Le planteó el tema a su superior, el gerente administrativo financiero, y éste solicitó que le recomiende una acción a seguir para solucionar el tema.

Usted está analizando tres alternativas, ¿cuál recomendaría?

- a) Seguir corrigiendo en su sector los presupuestos mal confeccionados.
- b) Explicar sus errores a los gerentes que presupuestan para que ellos los corrijan.
- c) Diseñar una actividad de capacitación sobre las técnicas de presupuestación destinada a los gerentes que presupuestan.

CASO PARA DISCUTIR

Se había levantado, como siempre, muy temprano. Estaba acostumbrado, hasta podría decirse que le gustaba madrugar. El antiguo despertador a cuerda y él tenían una vieja rivalidad: quién ganaba cada mañana.

Me estoy refiriendo a Polo, Supervisor de *Microhardware S.A.*, desde que se fundó la compañía.

Guillermo Gaitera, el presidente de la empresa, era un hombre extraordinario.

Tiene don de mando y una excepcional visión e inteligencia para los negocios, pensaba Polo. Guillermo había hecho una compañía exitosa de la nada.

Microhardware es hoy una empresa que factura millones de dólares y, sin embargo, Guillermo conoce a cada uno de sus colaboradores. Fue él quien marcó a fuego aquello de la mejora continua y la capacitación permanente. Si no hubiera sido así, la bendita tecnología nos hubiera arrasado en vez de haber sido una oportunidad como fue, concluía Polo en sus pensamientos.

Polo estaba orgulloso. Cómo no iba a estarlo, si tenía a su cargo el sector de plaquetas. Él sabía que era el responsable de la "inteligencia" de todos los equipos que fabricaba *Microhardware*.

En el sector de plaquetas aún estaban eufóricos con la fabricación de la tarjeta controladora de discos PCI de 32-bits cuando Lean, responsable del área de ingeniería, discutía con Polo cómo y cuándo deberían dar comienzo a la prueba piloto con la tarjeta gráfica #9 PCI con 8Mb. RAM, ampliable a 16Mb.

Sin dudas, todos veían el área de plaquetas como clave. Polo era reconocido como un supervisor muy preparado tecnológicamente. Polo, a su vez, se sentía especialista como pocos.

Desde hace poco tiempo, la gerencia industrial desarrolló juntamente con la gerencia de Recursos Humanos un programa para operarios que dieron en llamar polivalencia. Esto permitía rotar al personal internamente, según su calificación profesional. Está orientado a la polifuncionalidad y ha significado un cambio muy importante. El área de aseguramiento de la calidad se ocupó de presentarlo durante el proceso de certificación ISO 9000, recibiendo del grupo auditor conceptos elogiosos.

Guillermo se había mostrado preocupado por quejas que había recibido de los distribuidores de la provincia de Córdoba. Un lote había salido con fallas y algunos clientes hicieron escuchar su voz. Durante el transcurso de la última semana, en dos oportunidades se detectaron fallas en el sector de armado, por lo que hubo que instrumentar un plan de emergencia para reprocesar todo en horas extraordinarias.

Retrasos en las entregas y un importante pedido de una empresa de cable local anunciaban un futuro cercano con dificultades.

Polo había escuchado por "radio pasillo" que Guillermo pensaba trasladarlo al sector de armado. Polo conocía muy bien a Guillermo y sabía que era enérgico y que no andaba con vueltas. No escatimaba medios y, peor aún, los justificaba siempre.

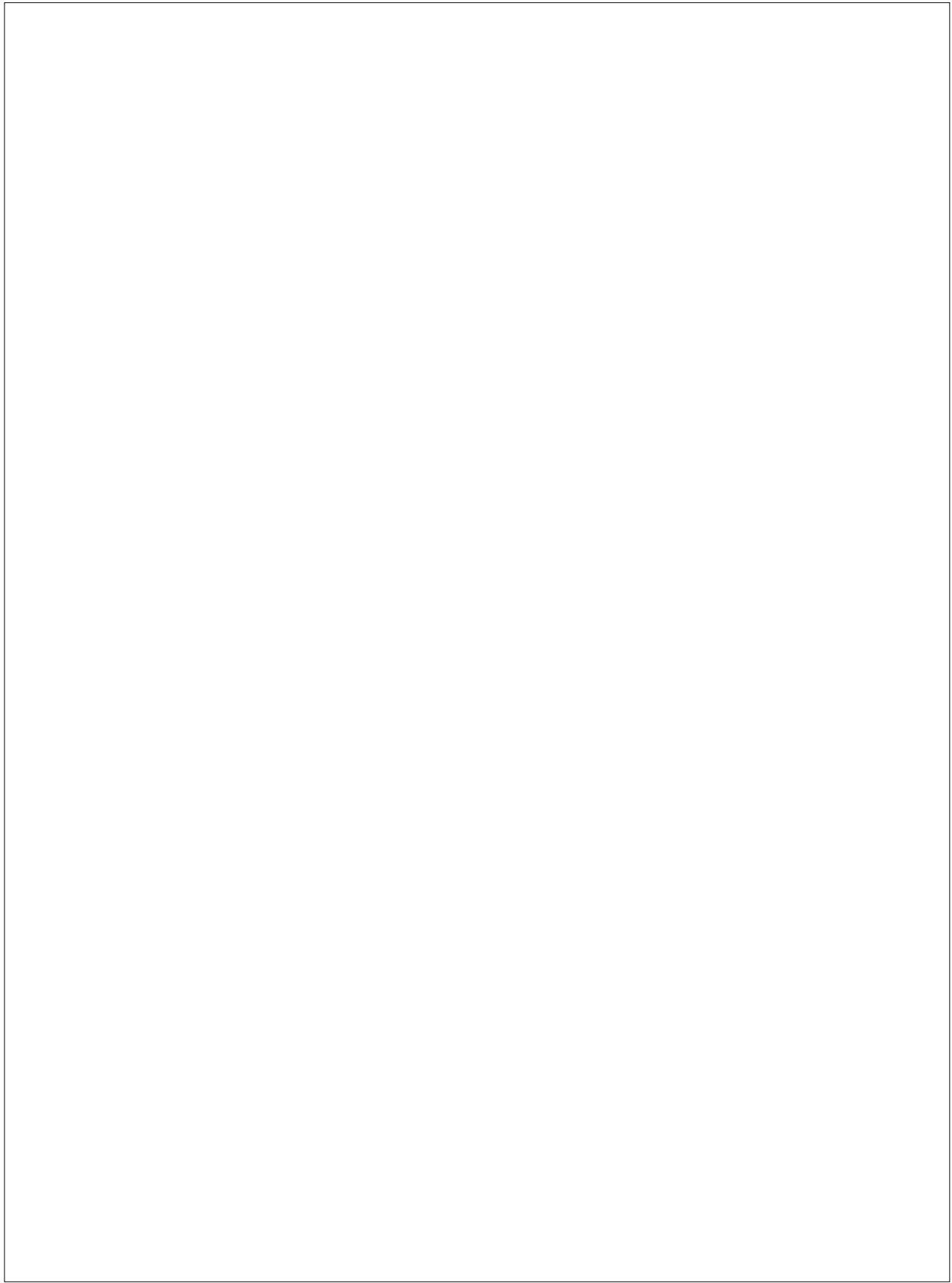
Polo esperaba de un momento a otro que lo llamaran para informarlo. “Si el río suena...”

“Entiendo que haya problemas, pero soy el responsable de plaquetas. No pueden enviarme a armado. Será una solución para la compañía pero, ¿y para mí? No, no pueden hacerme esto...” Los pensamientos de Polo fueron interrumpidos...

Guillermo apareció por detrás, tocándole la espalda: “Hola, amigo, quisiera que hablemos en mi oficina...”

Para la discusión grupal:

- a) ¿Qué argumentos tendrá Guillermo Gattera para persuadir a Polo sobre su traslado a armado?
- b) ¿Qué argumentos tendrá Polo para intentar quedar como responsable de plaquetas?
- c) Por consenso, el grupo deberá imaginar el resultado de la reunión entre Guillermo y Polo.
- d) Según el resultado al que se haya llegado en el punto c), describir los sentimientos que quedaron en Guillermo y en Polo.



5

Capítulo

DESARROLLO.

PLANEAMIENTO DE

REEMPLAZOS Y SUCESIONES.

LOS PLANES DE CARRERA

CONTENIDOS

- La dinámica del desarrollo de los Recursos Humanos
- El modelo de desarrollo de Edgar Schein
- Aspectos y complejidades de la administración de este sistema
- Riesgos a considerar

5.1 LA DINÁMICA DEL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

La capacidad de aprendizaje es una de las características que distinguen a los seres humanos del resto de los seres vivos. El fenómeno del aprendizaje individual concluye con las necesidades de las empresas en esta temática del desarrollo de Recursos Humanos. Desarrollo o planeamiento estratégico de Recursos Humanos, como función dentro del área, se orienta, primordialmente, al desarrollo potencial de las personas que sustenten la continuidad gerencial, que permita el logro de los objetivos de negocios esperados. Otra definición, de interesantes aristas, es la de SIMONSEN (1997):

“Es el proceso continuo de planeamiento y acciones dirigidas hacia objetivos laborales y personales. Desarrollo implica crecimiento, adquisición y aplicación continua de las habilidades propias. El desarrollo de carrera es el fruto de la confluencia del planeamiento individual de carrera y de la provisión de apoyo y oportunidades por parte de la empresa, idealmente en un proceso colaborativo. El propósito de los sistemas de desarrollo es asegurar el mejor ajuste posible entre los intereses, habilidades, necesidades, valores y preferencias individuales y los requerimientos de los puestos de las áreas y de la organización. Cada día es mayor la cantidad de empresas que ven en el desarrollo de carrera un modo de articular objetivos individuales y necesidades organizacionales”.

El objetivo de un programa de este tipo es unificar las aspiraciones de un empleado con las oportunidades y desafíos existentes en la organización. En otros términos, incrementar la probabilidad de un empleado para que alcance sus logros y asegurarse de que la organización ubica a la gente adecuada en el lugar y tiempo apropiados.

Tanto individuo como organización necesitan de estas actividades, dado que además de aumentar las posibilidades de éxito individual, reducen los costos que se asocian a carreras frustradas. Por otro lado, ayuda a la organización a identificar y desarrollar a aquellos individuos que desean y tienen aptitudes para puestos directivos.

La planeación estratégica es un proceso mediante el cual la gerencia evalúa e integra en las decisiones de políticas, tanto el estado actual como la repercusión futura de los cambios en su medio de operación. La información esencial que apoya las decisiones estratégicas de la alta gerencia se comunica entonces a toda la organización. Las decisiones estratégicas tienen que ver, ante todo, con los problemas de la organización en su afán por reestructurar los recursos de la firma de manera que generen un potencial de desempeño máximo. Por otra parte, las decisiones operacionales optimizan la eficiencia de las actividades cotidianas de la empresa.

La factibilidad de un plan estratégico depende de la cantidad y el potencial de la gente que elabora el plan operacional. Los planes estratégicos que no tengan en cuenta el potencial de los Recursos Humanos fracasarán. Antes de completar los objetivos comerciales estratégicos, los planeadores deben responder a la pregunta: ¿tenemos o podemos conseguir gerentes, personal técnico y empleados operativos?

Todos estos factores que influyen en la planeación estratégica están interrelacionados y no pueden considerarse aisladamente.

Por ejemplo, los cambios tecnológicos y de productos afectan los mercados y los métodos de comercialización. Si un nuevo mercado o un nuevo producto exigen un método de venta diferente, la planeación estratégica debe considerar el asunto antes de fijar sus objetivos finales. Quizás la investigación del mercado indique que no es factible lanzar productos nuevos que están desarrollándose, hasta que se hayan preparado nuevos métodos apropiados para su comercialización.

Si hemos de analizar el mercado con el propósito de lanzar un nuevo producto a la venta, y para ello es necesario construir una planta, los arquitectos deberán analizar la demanda futura de personal y el impacto del avance tecnológico para diseñar dicha fábrica. Habrá que prever el grado de obsolescencia de la maquinaria, la posibilidad de mercado que encontrará nuestro producto en el futuro y cómo jugará la demanda, qué cantidad de personal tengo al inicio de la actividad y cuál tendré, serán preguntas que sólo se resolverán mediante un adecuado planeamiento general y es aquí donde vemos la utilidad del planeamiento estratégico, aplicado a los Recursos Humanos en particular.

Este tipo de planeación es un proceso complejo que exige dinero, personal y tiempo. Por lo tanto, parecería estar fuera del alcance de las empresas pequeñas con recursos limitados. Para ello debemos pensar en el costo de mano de obra. Por lo general, una empresa de estas características al comprar una

maquinaria nueva analiza los catálogos, se hace asesorar para luego, en reunión de directorio, decidir por comprar o no dicha máquina. En cambio, cuando se contrata personal, parecería que cualquier persona puede hacer esa labor, y no se tiene en cuenta los análisis y las decisiones, siendo que tal vez el costo laboral fuera mayor al de la máquina.

Un ejemplo de ello puede ser una máquina que cuesta \$ 25.000 (en pesos argentinos) y el empleado que la maneja cobra una remuneración de \$ 1.000. Al cabo de un año de remuneraciones, más aportes patronales, más costo horas hombre por mantenimiento, ya hemos alcanzado el costo de la maquinaria.

La gerencia rara vez considera la naturaleza estratégica de los Recursos Humanos. Pero cuando las organizaciones reconocen que a la larga su éxito o fracaso dependen de sus Recursos Humanos, empiezan a prestar mayor atención a los métodos de adquisición y utilización del personal. La necesidad de la planeación ha surgido a medida que la gerencia reconoce la importancia y la naturaleza crítica del factor humano entre los demás factores de producción y las influencias ambientales limitantes.

Se establecen hoy nuevas teorías de la organización que plantean conceptos tales como la empresa flexible, la empresa red, sobre una idea de tercerización de la empresa, esto quiere decir eliminar sectores de bajo valor agregado al negocio y contratar fuera los servicios de una empresa especializada en ese ramo. Y con estas técnicas se acabaría con el plan de muchas carreras de la organización. Nosotros prevemos un achicamiento de la estructura pero pensamos que tanto el plan de carrera o el plan de sucesores y el desarrollo de la dirigencia continuarán.

No obstante, el enfoque de los profesionales será distinto: ya no pondrán todo el acento en su carrera en una empresa. Por el contrario, desarrollar su propia carrera supone varias alternativas. Por ejemplo, cambiar de empresa, dejar la empresa para asumir una posición en un equipo de proyecto en otra organización, unirse a un grupo de consultores, buscar destinos en otros países, auto programarse un año sabático para desarrollar un idioma extranjero en el país correspondiente, o para cursar un master o posgrado, u otro estudio.

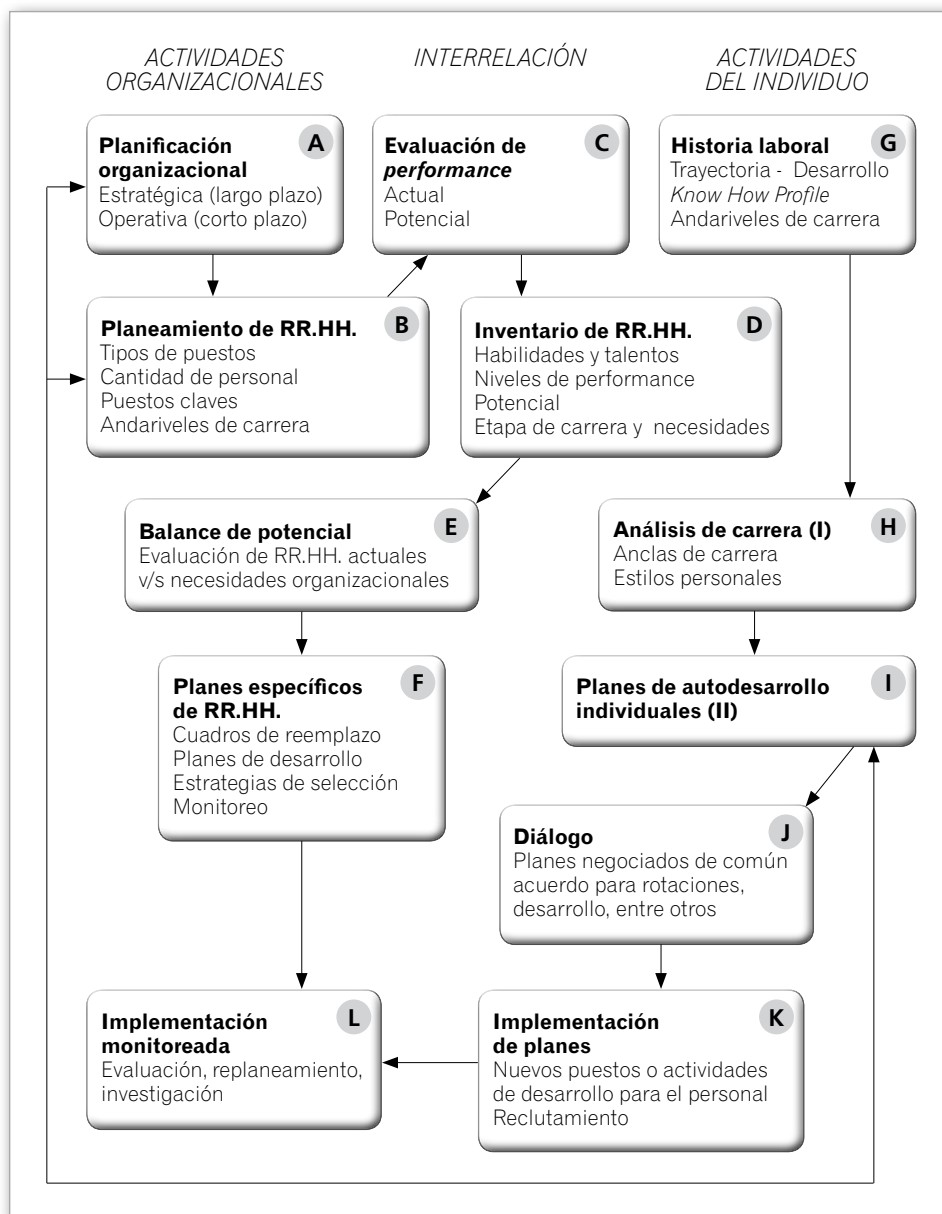
5.2 EL MODELO DE DESARROLLO DE EDGAR SCHEIN

En su libro *Career Dynamics*, SCHEIN presenta un esquema integrado de desarrollo de Recursos Humanos. Los dos aspectos salientes del mismo son:

- La estrategia de la empresa como punto de partida.
- La incorporación del planeamiento de la propia carrera por parte del personal.

A continuación, presentamos este esquema con una descripción somera de sus elementos constituyentes.

FIGURA 5.1 EL MODELO DE DESARROLLO DE EDGAR SCHEIN



5.2.1 Etapas A y B: planeamiento organizacional y de Recursos Humanos

Un efectivo sistema de planeamiento del desarrollo de Recursos Humanos articula al desarrollo organizacional con el planeamiento de Recursos Humanos. La dirección estratégica de largo plazo determina el tipo de trabajo que deberá realizarse en el futuro. A medida que el trabajo se complejiza y que algunos especialistas escasean, resulta esencial para las organizaciones pensar a largo plazo qué tipo de habilidades y competencias necesitarán.

La estrategia de corto plazo o planeamiento operacional brinda el input más inmediato al planeamiento de Recursos Humanos porque especifica los tipos de puestos que se deben cubrir y su cantidad. Por otra parte, tanto la estrategia de largo como la de corto plazo de la organización deben ser confrontadas con el plan de Recursos Humanos, para determinar si son realistas en términos de la gente disponible, las posibilidades de desarrollar el talento necesario y las posibilidades de reclutar dicho talento en el caso de que esté disponible. Las preguntas que deben guiar este proceso de planeamiento son las siguientes: ¿tenemos la gente necesaria para conducir la organización hacia nuestros planes para los próximos cinco años? Si no la tenemos, ¿cómo podemos conseguirla? Si estas preguntas no pueden ser respondidas explícitamente, es necesario repensar la decisión estratégica.

5.2.2 Etapas C y D: evaluación / análisis de desempeño e inventario de Recursos Humanos

Efectuar un inventario de Recursos Humanos supone desarrollar un sistema que permita recopilar información actualizada con respecto a niveles de habilidades y talento, de desempeño y potencial para crecer en las áreas técnico, funcional y en varios niveles gerenciales. A su vez este sistema debería contemplar en qué etapa de carrera se encuentran los empleados así como sus necesidades de desarrollo y motivaciones. Esta información generalmente se recopila como un subproducto del sistema de desempeño o a través de una parte de ese sistema diseñado especialmente para proveer información relevante para la organización.

Un buen inventario de Recursos Humanos debería enfatizar una revisión detallada de las áreas de competencia en las que el empleado tiene experiencia, información sobre su historia laboral, sus aspiraciones de carrera y estimaciones globales de su potencial efectuadas por su superior.

Esta información constituye un *input* esencial para el planeamiento de Recursos Humanos (etapa B), el cual, a su vez, actúa como input para el planeamiento organizacional (etapa A).

5.2.3 Etapa E: evaluación de recursos v/s necesidades

Una vez que el proceso de planeamiento ha especificado las necesidades organizacionales y el inventario de Recursos Humanos disponible, se debe efectuar un

balance para comparar el plan con el inventario. Este balance deberá identificar obstáculos críticos, los que conducirán –seguramente– a un replanteo de las metas estratégicas u operacionales, o llevarán a un plan de Recursos Humanos más específico.

5.2.4 Etapa F: planes específicos de Recursos Humanos

A diferencia del planeamiento generalizado de la etapa B, que incluye los tipos de puestos y categorías de personas, los planes específicos de Recursos Humanos de esta etapa incluyen a los puestos y personas actuales de la organización. Si el planeamiento general es seguido por la evaluación de *performance* actual y potencial, los planes específicos deben hacerse para cubrir ciertos puestos, crear programas de desarrollo para determinadas personas, iniciar actividades de reclutamiento en las áreas en las que se requieren nuevas habilidades o para las cuales llevaría mucho tiempo desarrollar personal de la organización, y crear sistemas de monitoreo para asegurarse que las actividades anteriores están produciendo los resultados deseados.

Los planes específicos de Recursos Humanos deben responder a los cambios en las necesidades de la organización y de las personas. Por tal motivo, es necesario que permanezcan unidos no sólo a las actividades de planificación más generales de la organización, sino también a las necesidades de los individuos. Estas necesidades individuales pueden estar parcialmente representadas mediante el inventario de Recursos Humanos. Sin embargo, el sistema debe asegurar espacios de diálogo entre el individuo y el superior que está armando el plan para dicha persona antes que el mismo sea implementado. Si este diálogo va a tener lugar, es necesario que el individuo se prepare para ello, para lo cual es necesario iniciar la etapa de “actividades del individuo”.

5.2.5 Etapas G, H e I: historia laboral, análisis de carrera, planes de autodesarrollo individuales

Este modelo contempla un diálogo entre el empleado y su superior para definir sus metas de carrera en la organización. Para que se produzca este diálogo es necesario que las partes se preparen, piensen en objetivos de carrera y tengan cierta información sobre la organización y sobre sí mismos. Por lo tanto, un sistema de desarrollo de Recursos Humanos debe incluir cierto soporte para que las personas tomen conciencia respecto de sus propias carreras, proveer lineamientos, talleres, material de entrenamiento y todo aquello que sea necesario para facilitar este proceso.

Las organizaciones tienen varios medios para estimular a las personas a pensar sobre su historia laboral, sus ansias de carrera, su trabajo, familia y necesidades de autodesarrollo. Estos medios incluyen, entre otros, *workshops* de desarrollo de carrera promovidos por la organización, evaluaciones y *counseling*,

assessment centers, manuales autoadministrables que ayuden a las personas a hacer su propia autoevaluación, usar la entrevista de *feedback* de la evaluación / análisis de desempeño como una herramienta para la exploración de carrera, entre otras opciones. Asimismo, se pueden estimular ciertas actividades como las postulaciones internas para ayudar a las personas a pensar sobre sus próximos pasos y proveer *feedback* sobre oportunidades existentes durante las entrevistas de selección.

Probablemente la actividad más importante en esta observación es el estímulo de la supervisión. Si la compañía muestra a sus empleados interés por el desarrollo de carrera y esto lo acompaña con oportunidades de autoevaluación, la gente encontrará maneras de obtener un mejor conocimiento respecto de sus propias necesidades. Lo que los gerentes deben empezar a darse cuenta es que este clima positivo para el desarrollo de carrera no sólo beneficia a los individuos, sino que también es un componente crucial del sistema de desarrollo de Recursos Humanos, porque facilita una óptima herramienta para el largo plazo.

5.2.6 Etapa J: diálogo entre gerentes y empleados

El diálogo entre gerente y empleado es la conjunción crítica en el sistema de desarrollo de Recursos Humanos. En esta etapa se encuentran las necesidades del individuo con las de la organización. Si la organización, por una parte, ha hecho un adecuado planeamiento e inventario y si el individuo, por la otra, ha hecho una autoevaluación de sus necesidades, metas y aspiraciones, se produce un diálogo real. Este diálogo puede ser una entrevista única entre jefe y subordinado o un proceso que se da en un período de semanas o meses durante el cual se exploran tanto las necesidades del individuo como las de la organización. Asimismo, se puede formar un comité de desarrollo para cubrir determinadas posiciones clave. Este comité se ocupará de hablar con la persona, sus superiores y representantes de personal para detectar las posibilidades de reclutamiento. Esta conversación tiene por objetivo intercambiar información.

Lo más importante en este punto es evitar que el proceso se convierta en un monólogo en el que el gerente o un especialista de personal imponga su punto de vista y decida qué es lo mejor para cada persona y luego venda su decisión a la persona y a los gerentes involucrados en el proceso. Una rotación, asignación, movimiento de un trabajo técnico a uno de supervisión, actividad especial de desarrollo como asistir a un programa universitario o un entrenamiento *in company* requiere una discusión en la cual el individuo tenga la posibilidad de expresar sus necesidades y determinar si el movimiento proyectado será beneficioso tanto para él como para la organización. Después de este diálogo, las partes deben preparar, en forma conjunta, un plan en el que se indiquen los movimientos de carrera futuros y de qué manera se vinculan las necesidades de la empresa con las de la persona.

5.2.7 Etapa K: implementación del plan

Una vez tomada la decisión de mover a una persona, enviar a alguien a un programa de desarrollo, o cubrir una posición, se debe poner en marcha algún sistema para implementar el plan. Este punto puede parecer trivial. Sin embargo, muchos sistemas de desarrollo terminan con el envío del formulario del plan al departamento de personal, donde muere.

La función de implementación combina algunos segmentos de las actividades de personal o desarrollo donde la información está centralizada y puede ser analizada en términos de implicaciones para la organización total con un comité de gerentes que tiene el poder de otorgar fondos e iniciar movimientos. La función del Comité de Desarrollo –formado por gerentes de Línea y representantes del área de Desarrollo– es revisar los planes de desarrollo, reclutamiento y demás actividades de personal y decidir cómo integrarlos e implementarlos. Cuando este grupo está integrado además por altos directivos o cuenta con su apoyo no sólo se asegura la implementación, sino que también se valida el sistema de desarrollo de Recursos Humanos y, de esta manera, aumenta la calidad de cada uno de sus componentes.

5.2.8 Etapa L: monitoreo, evaluación y replaneamiento

El sistema de desarrollo de Recursos Humanos finaliza con acciones que sistemáticamente monitorean las actividades realizadas, evalúan los resultados de dichas actividades comparándolos con los objetivos propuestos, e incorporan la información obtenida en el proceso de planeamiento.

La mejor manera de organizar el monitoreo y la evaluación es mediante un sistema centralizado en el área de desarrollo que identifica los aspectos a monitorear, quién debe realizar la evaluación y quién debería obtener los resultados de la misma. El trabajo real de evaluación es, obviamente, tarea del individuo, varios supervisores y posiblemente de los miembros del Comité de Desarrollo. El desarrollo de procedimientos de evaluación, la agenda y el monitoreo es trabajo del área de desarrollo de Recursos Humanos. El trabajo, la evaluación de la implementación y el replanteamiento debe regresar a la Línea. Finalmente, la información se convierte en un *input* para el proceso de planeamiento (Etapa B), inventario de Recursos Humanos (Etapa D) y para el individuo (Etapa G).

Este proceso no sólo mejora la planificación de Recursos Humanos sino que provee información sobre cómo mejorar las actividades de desarrollo. A partir de la evaluación de las actividades actuales, la organización aprende sobre los andariveles de carrera óptimos, los tipos de rotaciones que funcionan y los que no identifican qué tipo de programas de desarrollo funcionan para determinado grupo de gente, los períodos de tiempo adecuados para las asignaciones, entre otros. Si bien la mayoría de las organizaciones tienen mucha información

sobre sus sistemas de desarrollo de carrera lista para ser analizada, es necesario reconocer el valor de ese análisis, juntar la información y comenzar a hacer inferencias de la misma.

La mayoría de los gerentes tiene su propia teoría respecto del desarrollo, pero en general estas teorías nunca son confrontadas con los hechos que están disponibles en la organización. Como parte de la actividad de monitoreo y evaluación, se debería considerar la formación de una pequeña unidad de investigación que se concentre específicamente en el desarrollo de Recursos Humanos de manera que la organización pueda aprender mejor de su propia experiencia.

5.3 ASPECTOS Y COMPLEJIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE ESTE SISTEMA

Uno de los riesgos de este tipo de planes consiste en crear una suerte de obligación de cubrir funciones mediante promoción interna.

Uno de los principios básicos de la selección de personal, por el contrario, exige la cobertura de cada vacante con la persona más capaz e idónea disponible. Reforzar este objetivo mediante la política de Recursos Humanos supondría, por ejemplo, en el caso de tener que cubrir una función con un colaborador sin la correspondiente capacitación o sin haber completado las experiencias requeridas en su respectivo plan de carrera, tener que acudir a una búsqueda externa. Otro caso sería el de un candidato que no resulta del agrado del gerente responsable de la función –falta de empatía, podríamos decir– y una simplificación grosera diría: “evitar que el sistema se transforme en un escalafón”.

Lo dicho anteriormente no invalida el objetivo del plan, ya que impide la llamada “carrera de chimenea”, o sea, la de que cada empleado puede crecer en el área o gerencia que le ha tocado, siempre que tenga la “suerte” de que en dicha área haya alta rotación del personal superior a su nivel.

5.3.1 Plan de sucesión

Denominamos así al sistema que tiene los siguientes objetivos:

- Tener preparados en tiempo y forma los relevos necesarios para las posiciones de conducción de la organización.
- Planificar adecuadamente la necesaria capacitación de los sucesores.

¿Por qué es necesario hacer un plan de sucesión?

Si no lo hiciéramos, tanto en las organizaciones grandes como en las medianas y pequeñas, tendríamos las siguientes consecuencias.

5.3.2 Evaluación poco analítica del sucesor

Frente a cada vacante se procederá a analizar la decisión, a formar la lista de candidatos ad-hoc hecha según una evaluación “reciente” del candidato. Por reciente entendemos el recuerdo de los últimos episodios vividos.

Este riesgo puede verse reducido si existe un sistema formal de evaluación o análisis de desempeño que nos permita analizar sin urgencias, y a través de un período razonable, las características de cada candidato.

5.3.3 La sucesión por escalafón o antigüedad

Este es el mayor riesgo. La organización por comodidad confía en un subordinado directo la conducción del sector. Esto es, de inmediato, lo más apropiado. Casi todos los problemas que aparecen son resueltos por él. Esa situación se mantendrá mientras los temas a resolver caigan dentro de la rutina o puedan ser resueltos por comparación con sucesos anteriores.

El tema se complica cuando se trata de resolver situaciones inéditas o cuando es necesario introducir un cambio en la política o tendencia. Es allí donde se notan los dirigentes, en la creatividad y en la capacidad de resolución de problemas difíciles e inéditos.

¿Qué ocurre entonces? El segundo elegido por antigüedad para ocupar el puesto puede lucirse y con ello ratificar lo acertado de su designación o, lo que es más frecuente, descubre que ha alcanzado su “nivel de incompetencia”.

5.3.4 La sucesión no es clara. No hay un segundo que se destaque

Se produce cuando de la función vacante dependerán dos o más subordinados directos y ninguno se destaca.

En este caso la situación es mucho más crítica. El elegido deberá luchar primero por lograr su aceptación como superior, por parte de sus ex colegas.

Como es de imaginar, la situación puede generar la no aceptación y, con ello, alguno se podrá alejar de la empresa y otro se propondrá documentar la incompetencia del elegido con lo que adoptará la actitud de discutir cada decisión, cumplirla a regañadientes y, por ello, criticar sistemáticamente.

En fin, todos los problemas que naturalmente se producen cuando la conducción no es aceptada por los subordinados.

EN RESUMEN

De lo expresado en estos tres apartados no existen trabajos de campo o investigaciones en las que nos podamos apoyar. Pero, por supuesto, los autores en su trayectoria laboral han visto muchas veces cómo “un buen trabajador es convertido en un mal jefe o conductor”. Reiteramos lo que se expresa con más claridad en el capítulo siguiente (punto 6.4) con referencia a que el buen desempeño en una función no necesariamente acredita a nadie para desenvolverse bien en una de mayor responsabilidad o con distintas exigencias.

Lo mismo podemos afirmar respecto de las personas que no ofrecen un buen desempeño en su función actual, ya que no necesariamente tendrán una actuación pobre en otra posición.

Apelamos, ante nuestros lectores, al simple recurso de plantear la necesidad de elegir dos alternativas:

- Organizar y planificar las sucesiones; organizar y planificar la formación adecuada de los dirigentes de la empresa.
- Dejar librado al momento de la necesidad la discusión y preocupación por el tema.

5.4 BASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA

Conducción: debe ser de interés del máximo nivel de poder en la organización.

Razones:

- a) El sistema debe formar parte de la cultura de la organización.
- b) Se lo debe aceptar como necesario.
- c) Será rentable a pesar de su costo.

Si esto no fuera así, tendríamos acciones de planificación en algún sector y en otros no; esto sólo puede generar en todos los trabajadores la imagen de desorganización y un poco del dicho de que cada uno hace lo que quiere: “el jefe tal planifica; el jefe cual, no”, y a esto podemos agregar la natural competencia entre sectores como fuentes de empleo de la llamada “energía disfuncional”.

Además, tenemos que detectar el personal con potencial, es decir, los más aptos para posiciones de alto nivel. El plan sólo será aplicable en la medida en que todos los sectores sean los “dueños” de esas personas. Ergo, el listado del personal con potencial detectado comprendido en un plan como el señalado será administrado por el conjunto de los gerentes, con el objetivo de formar

sucesores para las funciones importantes de la empresa, que ellos mismos habrán definido.

Diseño: responsabilidad de un especialista, si lo hubiera, del área de Recursos Humanos.

5.4.1 Riesgos a considerar

De estos listados y métodos surge un grupo con el que se actúa en forma especial:

- Planes especiales de capacitación
- Traslados
- Promociones más veloces

Esto hace que el resto de la organización los visualice como “los elegidos”. Como consecuencia, desalentará las expectativas de los no elegidos (sobre esto diremos algo más adelante) y también creará el efecto aureola o Pigmalion. Consiste sencillamente en pensar que la selección hecha no puede fallar, como consecuencia se magnifican los hechos positivos de los elegidos y se disimulan los negativos. Para evitarlo es necesaria la *Job-Rotation*. Rotar en diferentes funciones y con distintos jefes evaluadores permite ir sometiendo a un examen constante a los candidatos. En una palabra, probarlos con distintos jefes y equipos de colaboradores.

Además, la lista debería ser revisada críticamente en forma periódica (cada dos años, por ejemplo).

5.4.2 Los desalentados

Este tema merece un párrafo especial. Se trata de un grupo de trabajadores de la organización a quienes les diremos:

Usted desempeña bien su función, pero no consideramos que pueda ser designado en posiciones de mayor responsabilidad.

A veces he escuchado opiniones tales como: “se desmotiva a gente de cuya colaboración la organización necesita”.

En este caso, nos parece que no se tiene en cuenta que la verdadera motivación no pasa por permitir que alguien tenga falsas expectativas.

En primer lugar, el impacto de la realidad –que en algún momento se producirá– será más agresivo. Un segundo aspecto a considerar es que le permite al trabajador hacerse de una correcta composición de lugar y a partir de allí tomar su decisión de quedarse en la empresa o alejarse de ella.

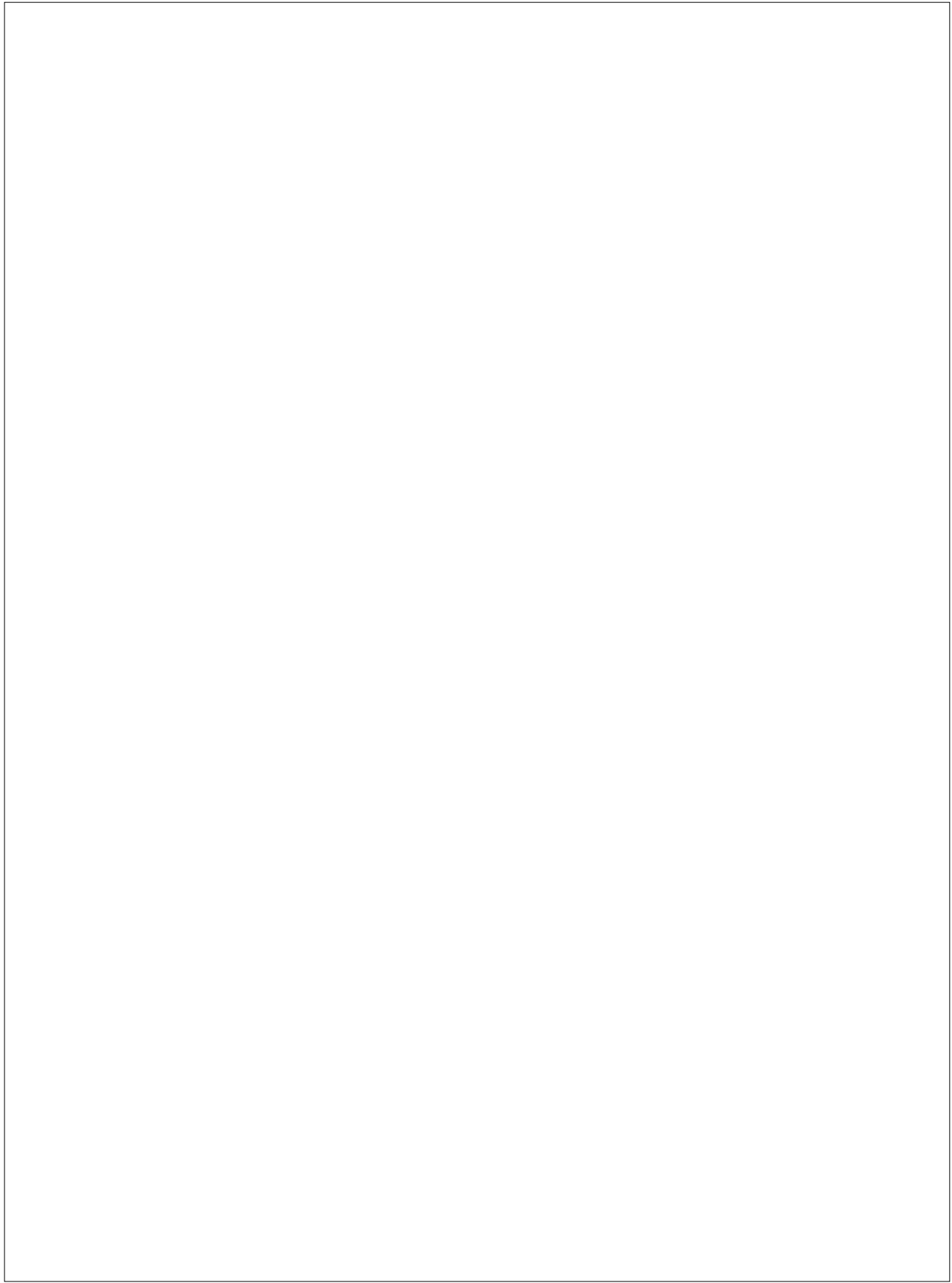
Si se queda, sabemos que lo hace sin falsas motivaciones, ni explícitas ni implícitas.

Si se va, podremos ubicar en su lugar a un trabajador con mayor motivación por ocupar esa función y que compensará con su mayor esfuerzo la menor

experiencia y conocimiento. Y, por último, incluso el que se va, lo hará con la imagen de que la organización sabe poner en claro las situaciones.

Esto es más importante si se analiza en vista a la edad del colaborador: imaginar que la realidad de su situación la conoce a los cuarenta y cinco años. En tal caso, podrá pensar en cambiar de situación, en capacitarse, en ofrecer mayores resultados, en postularse para otras funciones o para otra empresa, entre otros.

Si, por el contrario, se le deja alentando sus expectativas y descubre la realidad cuando ya ha cumplido los cincuenta años de edad y siente la imposibilidad del cambio o de afrontar nuevos desafíos, la respuesta será la permanencia en la organización de un frustrado. Su actitud difícilmente será positiva y, lo que es más importante, se habrá frustrado a alguien que con seguridad pensará que se le ha "estafado legalmente".



6

Capítulo

LA GESTIÓN DEL

DESEMPEÑO

CONTENIDOS

- Diferencias entre evaluación y análisis del desempeño
- Objetivos de un programa de evaluación o análisis de desempeño
- Modalidades básicas
Relación con la dirección, las gerencias y los protagonistas del sistema
- Cultura organizacional
- El *kaizen* o la mejora continua
- El *coaching*
- El desempeño de los equipos de alta dirección

La medición de los resultados es una preocupación constante en las organizaciones. Presupuestos, balances, sistemas de control de gestión, auditorías, procesos de control de la calidad, entre otros. Infinidad de herramientas se usan a diario en las empresas para saber qué cosas se han hecho, cómo se las ha hecho y cuáles han sido sus costos.

Esta preocupación constante tiene una clara razón de ser. Medir los resultados permite:

- Chequear el grado de acierto de las acciones llevadas a cabo, lo cual permite conocer la eficacia de la unidad en cuestión, entendida ésta como el grado en el que alcanza los resultados previstos.
- Establecer criterios para la toma de decisiones, saber cuáles son las acciones que permiten alcanzar los resultados previstos y cuáles no, cuáles pueden tomarse y cuáles no.
- Reunir pautas que permitan mejorar los resultados a futuro, lo que permite hablar de eficiencia, esto es no sólo la preocupación por el logro de los resultados previstos, sino que también por la selección de los caminos menos costosos frente a otros alternativos.

Estos tres elementos son también los que justifican la decisión de generar y mantener un sistema de evaluación o análisis del desempeño. Mediante estos sistemas se pretende medir el desempeño de las personas que integran la empresa.

En las unidades productivas más sencillas, piense en un zapatero que trabaja solo. La medición es clara y no requiere sistema complejo: los zapatos salen bien o mal elaborados. En el caso de las complejas organizaciones productivas modernas, el carácter grupal de la producción hace que sea de difícil estimación

el desempeño de cada una de las personas que en ellas trabajan. Ya los resultados no dependen de una sola persona.

Puede haber trabajadores excelentes en empresas de mal desempeño global y viceversa. No obstante, se asume con un alto grado de certidumbre que las mejoras en el desempeño global de las empresas dependen, entre otros elementos y de manera fundamental, de la agregación de mejoras en el desempeño de sus empleados.

Además de la complejidad impuesta por el carácter grupal de la tarea en la empresa, otros elementos atentan contra la exacta estimación del desempeño laboral de las personas. Se suele hablar de subjetividad en la apreciación del evaluador y de márgenes altos de error. Esto es cierto; la medición o evaluación del desempeño laboral no es una tarea sencilla. Sin embargo, todos y en todo momento estamos evaluando a quienes trabajan con nosotros. ¿Qué jefe no puede dar una opinión acerca del desempeño de quienes de él dependen directamente?

El desafío de los programas de evaluación o análisis de desempeño es hacer que estas acciones se sistematicen con el fin de transformarse en un recurso eficaz para la mejora de los desempeños individuales y, por agregación, los de la organización en su conjunto. Orientándose hacia este objetivo, hacia el diseño de sistemas que permitan la mejora de los niveles de productividad individual y global, los especialistas en Recursos Humanos vienen trabajando desde hace décadas. Parte de estas investigaciones son las que sirven como sustento para el desarrollo de este Capítulo.

6.1 DEFINICIÓN

Se define la evaluación o análisis de desempeño como: “El proceso de comparar el desempeño y las calificaciones del empleado en relación con los requerimientos del puesto para el que fuera contratado.”

Considerando la organización como un sistema, se asume que el desempeño global de la misma, sus resultados, dependen en gran parte del desempeño de su personal. Así como un balance mide el desempeño de una organización, la evaluación o análisis del desempeño pretende medir el de cada empleado, registrando el grado de aporte que cada uno hace al desempeño global.

Otro elemento clave es medir el desempeño en relación con las especificaciones del puesto. Como dice la definición “en relación con los requerimientos del puesto para el que fuera contratado”. No se analiza a la persona en el vacío sino en relación con su puesto. Se trata, entonces, de una medición relativa y no absoluta. No se juzga al evaluado en sus atributos personales, sino que se compara su desempeño con los estándares fijados para el puesto que ocupa.

Finalmente, la característica que distingue a un programa de evaluación o análisis del desempeño es su sistematicidad. Por ello se habla del sistema de desempeño (en España, mérito). Como dijéramos, la jefatura siempre evalúa a su personal, con un sistema o sin él. En este caso, la sistematicidad implica permanencia, regularidad, registro de los datos, utilización de un instrumento y de criterios comunes.

6.1.1 Diferencia entre evaluación y análisis del desempeño

a) *Evaluación del desempeño*

Suele emplearse este término de evaluación, para indicar que, normalmente, el sistema persigue una suerte de calificación que resuma la *performance* del trabajador. En general: alta, superior a la media, media, inferior a la media, no responde al puesto. Esta suerte de simplificación es la que ha influido en el empleo del término.

b) *Análisis del desempeño*

Consideramos que en todo sistema se incluyen distintos y diversos factores que son los necesarios para cumplir con los requerimientos del puesto. El análisis significa entonces que en cada caso se comparará cada factor exigido con nuestra observación del empleado. Como consecuencia, la devolución al empleado consistirá en señalar los aspectos fuertes y los débiles de su desempeño que merecen ser mejorados.

La realidad nos dice que en todos los casos se trata de informar al empleado tanto los factores fuertes como los débiles. Es precisamente de ese análisis de donde surge la conocida terminología “áreas de mejora”. En términos hoy más utilizados se trata de elaborar con el empleado un FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) de su desempeño laboral.

Por lo expuesto, consideramos más adecuado a la realidad el término “análisis del desempeño”.

6.1.2 Designación de sus protagonistas principales

Con el fin de unificar el lenguaje a emplear en este sistema, hemos considerado conveniente definir a sus principales protagonistas:

- *El que aplica el sistema:* en general, el supervisor o conductor del grupo donde se desempeña el empleado. Utilizaremos el término *responsable*, por entender que se trata de la persona que debe dar respuestas a las inquietudes de quien recibe la aplicación del mismo.
- *El que recibe el sistema:* o sea la persona cuya forma de trabajo da origen a la aplicación del sistema. Utilizaremos el término “usuario” (colaborador / empleado), por tratarse del principal cliente del programa.

6.2 OBJETIVOS DE UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN O ANÁLISIS DE DESEMPEÑO

En los puntos siguientes se describen los objetivos de mayor importancia para la realización de un programa de desempeño.

6.2.1 Lograr mejoras en el desempeño del personal (usuario)

Evaluar o analizar es comparar con referencia a un canon, en este caso se comparan personas con referencia a los puestos que ocupan. Este proceso forma parte de la definición ya citada.

Cuando se lleva un automóvil al servicio, los mecánicos de la concesionaria evalúan el comportamiento de ese automóvil en particular, refiriéndolo a ciertas variables que hacen a su *performance* ya especificadas por la terminal. La luz de platinos, la presión en la tapa, la presión de aceite, entre otros, son los indicadores de esta variable compleja llamada *performance*. Si el coche no responde a los parámetros establecidos se procede al ajuste del mismo, se lo lleva a los estándares prefijados.

Con las personas es diferente

En el caso de las personas en situación de trabajo, como ya dijéramos, su desempeño o *performance* se mide con respecto al puesto que ocupan. Esta medición permite a la empresa operar como el mecánico del servicio, localizando las áreas de mejora y dando pautas para lograr estas mejoras. El objetivo, entonces, es que las personas respondan de la mejor manera posible a los requerimientos de sus puestos.

La diferencia consiste en que la mejora debe lograrla el propio empleado, o sea, no alcanza con que la empresa detecte las áreas de mejora, sino que es absolutamente necesario que el empleado coincida en el diagnóstico y que tenga la voluntad de lograr el cambio.

Ergo, si nuestro objetivo es mejorar el desempeño del personal, sólo lo podremos lograr:

- a) haciéndole conocer claramente nuestras observaciones.
- b) asegurándonos de que el propio empleado concuerde con lo señalado en áreas de mejora.
- c) que él esté dispuesto a lograr el cambio o mejora.

Las personas tienen voluntad, capacidad de aprendizaje y flexibilidad. Estas características son las que permiten que su capacidad productiva pueda mejorarse significativamente. Cabe aclarar que es difícil "mejorar a una persona", más factible es "mejorar su *performance*".

En síntesis, los programas de desempeño permiten a la gerencia trabajar sobre la *performance* de sus empleados. Son uno de los elementos que más pueden contribuir al aumento de la productividad del personal, factor considerado hoy en día como la principal ventaja competitiva. Al mismo tiempo estamos colaborando con el empleado, al favorecer su autoconocimiento desde el punto de vista laboral.

6.2.2 Contar con información para la toma de decisiones

El balance de la empresa, como sistema de información sobre su desempeño, facilita el proceso de toma de decisiones. Decisiones tales como asignar más recursos a una línea de productos de alta rentabilidad o de abandonar un producto de rentabilidad negativa. Siguiendo esta línea de razonamiento, es evidente, entonces, que deberemos contar con la información necesaria; en este caso, conocer adecuadamente la rentabilidad por producto.

Tanta o más importancia que estas decisiones de negocios tienen las decisiones sobre los Recursos Humanos. Piénsese que las decisiones de negocios son tomadas por personas que han llegado a funciones que las habilitan para ello. Han llegado a estas funciones gracias a promociones, selecciones, actividades de capacitación, entre otras. Cuando se decide la promoción de un empleado, se lo habilita para que tome decisiones distintas de las que tomaba antes.

Definiremos, seguidamente, las características que debe reunir cada programa de desempeño, según las decisiones que queremos sustentar.

Se trata de comparar las características laborales que observamos en el empleado, con las requeridas en la función o puesto para la que se lo ha asignado. En este caso, surge como consecuencia lógica la posibilidad de facilitar las siguientes decisiones:

- Cambios en el contenido de las funciones. Uno de los primeros elementos de un programa de este tipo es el análisis de las responsabilidades que el empleado tiene asignadas. El objetivo es asegurarnos que tanto el responsable como el usuario coinciden en el contenido de la función. Cualquier diferencia generará el cambio mencionado.
- Acciones de capacitación.
- Cambio del empleado a otros sectores o funciones. Si del análisis surgen notables diferencias entre lo requerido por la función y lo ofrecido por el empleado, puede el responsable decidir asignarlo o proponerlo para otras funciones que mejor se adapten a sus características laborales. Si, en cambio, se trata de diferencias existentes por falta de la capacitación necesaria para cubrir algunos de los requisitos de la función, podrá disponer o acordar con el usuario la realización de dichas acciones.
- ¿Administrar recompensas?

Esta decisión se suele apoyar en la calificación o evaluación final del usuario. En general se suele acudir a las ya mencionadas en el punto 6.2.1, bajo el subtítulo "Evaluación del desempeño": Alta; Superior a la media; Media; Inferior a la media; No responde al puesto. Uno de los usos frecuentes es tomar los resultados de las evaluaciones como guía para la asignación de aumentos por mérito o de gratificaciones.

Surge con lógica incontrastable que quienes mejores desempeños hayan obtenido vean este logro reflejado, de alguna manera, en su salario.

Sin embargo, se pueden enumerar algunas objeciones a esta práctica:

- *El responsable y la recompensa*: muchas veces la duda es si quienes aplican el sistema no actúan, ocasionalmente, a la inversa, esto es, ajustando su opinión para que quienes estén retrasados en su nivel salarial reciban un ajuste. En la medida en que esto suceda, el instrumento se desvirtúa y pierde su utilidad para la empresa.
- *La limitación del monto asignado*: vale agregar que en todo sistema de compensaciones ordenado el monto a distribuir en ajustes salariales, en bonos o en gratificaciones tiene un tope determinado por la posibilidad de la organización de asimilar ya sea un aumento de costos, ya sea un monto especial de dinero. Dicho concretamente, la cantidad de aumentos o volumen de los bonos a otorgar está condicionado por el volumen de dinero disponible para tal acción y no por la cantidad de personas que han demostrado un desempeño superior. Ergo, no todos los bien evaluados, si superan la suma disponible, podrán recibir la recompensa.
- *La carga de trabajo del responsable*: es necesario considerar, además, que hoy la cantidad de usuarios por cada jefe ha crecido considerablemente. Las organizaciones han buscado reforzar el poder de decisión de los trabajadores cercanos a los hechos, suprimiendo muchas posiciones intermedias de conducción. Piénsese entonces que de contar con un sistema de méritos o bonos anuales, estaríamos requiriendo el cumplimiento formal de todo el sistema, para que cada jefe pueda distribuir las sumas que se le asignen. Si, además, el sistema de recompensas se aplicara en forma anual, deberíamos repetir la operación en cada año.

Por lo expuesto no nos parece conveniente vincular el programa de desempeño con la asignación de recompensas. La sugerencia sería dejar a cada jefe, de acuerdo con su superior, distribuir según su criterio las sumas disponibles. Asumiría así su responsabilidad como administrador de las recompensas y, del grado de motivación que su forma de actuar genere en su equipo, decidir promociones, o lo que es lo mismo, aplicar el programa a acciones de desarrollo de personal.

En lo que hace al desarrollo, parece adecuado recordar el principio de PETER.

“En la medida en que el buen desempeño en puestos de menor jerarquía es el decisor para una promoción, en el momento en que no somos promovidos, podríamos afirmar que hemos alcanzado el nivel de nuestra incompetencia.”

Podemos agregar el principio de PETER opuesto, que dice:

“No necesariamente el pobre o defectuoso desempeño en un puesto de menor jerarquía, debería impedir a su ocupante ser considerado para una posición de mayor responsabilidad.”

Queremos señalar la importancia, frente a cada promoción, de analizar el perfil del empleado en relación con el puesto al que lo queremos promover, antes que detenemos en el análisis de sus desempeños en posiciones de menor o distintas responsabilidades. Recordemos que en nuestra definición dijimos que se trataba de comparar el desempeño del usuario con los requerimientos del puesto que desempeña actualmente.

6.2.3 La entrevista de desempeño o cómo aumentar el conocimiento que cada colaborador tiene de su propio estilo o forma de trabajar

En detalle, esta entrevista sobre el desempeño puede contribuir a que ambos:

- a) Discutan acerca de las tareas que se han realizado y sobre las metas individuales del usuario. Que arriben a un punto de vista común sobre cómo lograr un aporte óptimo al éxito global de la empresa, del sector, del departamento, o de otro.
- b) Se pongan de acuerdo sobre los conceptos que se analizan en el desempeño con respecto a los resultados obtenidos. Tal vez, a través de la entrevista, el usuario debería conocer más precisamente qué se espera de él y poder, entonces, concentrarse en aspectos que estuvieron descuidados o que no se priorizaron correctamente hasta el momento.
- c) Coincidan en la noción del ámbito de responsabilidad de cada uno; esto permitirá al usuario volcar su energía más específicamente y alcanzar mejores resultados.
- d) Deliberen sobre la posibilidad y el modo de hacer más eficaz la comunicación entre ambos para una mejor cooperación sobre el trabajo.
- e) Manifestarse recíprocamente aquello que le agradaría que el otro mejore, aún en aspectos estrictamente personales (como, por ejemplo, las actitudes) de la relación laboral.
- f) La conversación sobre el desempeño debe ser considerada por cada responsable como una función propia de la conducción de personal que, sistematizada, obliga a la realización de la misma, dando así respuesta a

- una necesidad de la empresa de recoger conocimientos sobre su grupo humano y, sobre todo, del usuario, que necesita conocer la opinión que sobre su trabajo tiene su responsable.
- g) Por último, resulta altamente probable que en alguno o algunos de los factores de desempeño, no se logre el ideal en cuanto a poder consensuar los comentarios del responsable con los del usuario. En este caso es conveniente que se vuelquen, en el formulario, ambas posiciones, para que los dos protagonistas se propongan una mayor observación sobre dichos temas.

Al comentar los requisitos de un sistema que persiga como objetivo la mejora del desempeño del personal, hemos señalado como requisito indispensable que el propio usuario esté convencido sobre los aspectos de su trabajo que deberían mejorar y que, además, tenga la voluntad de lograr tal cambio.

En el Capítulo 1 de este libro hemos descrito al moderno trabajador del conocimiento, que se debe desempeñar en este mercado laboral como una persona que tiene un alto compromiso con su propia carrera y que tiene como desafío, para poder asegurar su estabilidad en el mercado laboral, alcanzar adecuados niveles de empleabilidad. El trabajador tiene hoy como objetivo laboral alcanzar y mantener un alto nivel de experiencias y conocimientos personales que le permitan competir ventajosamente tanto ante sus posibles empleadores como ante sus eventuales clientes, en el caso de haber decidido ofrecer sus servicios como consultor independiente.

Frente a estas consideraciones resulta de alto valor para cada usuario el conocer tanto las fortalezas como las debilidades de su estilo laboral. Dicho más claramente, resulta importante para cada usuario poder realizar con el mayor grado de certeza el conocido análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de su forma de trabajar.

No deberíamos descartar la posibilidad de que se entregue a cada empleado, cuando se retira de la empresa, una copia de sus análisis de desempeño, para que los pueda exhibir, si así lo deseara, ante sus futuros posibles empleadores. En la redacción de cada currículum vitae, donde su titular agregue estos detalles, estará revelando su preocupación personal por su desempeño profesional y por su propia capacitación y desarrollo.

COMENTARIO**Plazo que debe mediar entre uno y otro análisis del desempeño**

Si el sistema no está vinculado a la necesidad de hacer ajustes en la remuneración, nos encontraremos con que la periodicidad de la misma puede ser variable. Podríamos incluso dejar librado al deseo del usuario la realización de la misma; de este modo estamos poniendo el acento del objetivo en que el colaborador logre el mayor conocimiento posible de sus fortalezas y aspectos a mejorar. Alejamos así la imagen burocrática que suele acompañar al sistema.

6.2.4 Aumentar la experiencia del personal de conducción en el conocimiento de cada integrante de su equipo

Lo dicho en el punto anterior corresponde íntegramente al personal responsable de cada empresa, ya que forma, naturalmente, parte de la población que denominamos como trabajador del conocimiento.

Para los responsables, su capacidad y experiencia en el análisis y el mejoramiento del desempeño de su equipo, significa un importante factor en el aumento de su empleabilidad.

Los trabajadores operativos tienen, en general, el desafío de aprender a aprender. Esto es necesario para poder adaptarse a los cada vez más veloces cambios tecnológicos que se producen en los distintos elementos que componen tanto los productos como los servicios.

Por su parte, el personal de conducción con adecuada experiencia en el análisis del desempeño de su personal y en conseguir su mejoramiento, ha adquirido una destreza en una función de tipo universal. La conducción de grupos de personas es una especie de competencia universal de demanda inelástica, que se ha mantenido y mantendrá en el tiempo. Hoy se la conoce como liderazgo (entendiendo por tal concepto el poder reunir en una función de conducción tanto la autoridad formal —otorgada por la empresa—, como la informal, otorgada por los miembros del equipo). También podemos señalar el valor agregado que todo jefe tiene cuando recibe (o sabe estimular) los comentarios de sus subordinados sobre su FODA como jefe.

Por último, el análisis de desempeño, hecho con la idoneidad requerida, brindará el responsable un conocimiento mucho más profesional de cada uno de sus usuarios, facilitándole tanto su relación como la toma de decisiones que en cada caso corresponda.

En algunos casos en que hemos participado en charlas preparatorias con niveles gerenciales, para acciones de reorganización o de racionalización importantes, se pudo apreciar la importancia para todos ellos de conocer y asegurarse sobre las razones que obligaron a la empresa a adoptar las decisiones previstas.

Fueron muy pocos los casos en que se nos solicitó el detalle sobre cómo encarar la entrevista. La mayoría, entonces, sabía muy bien cómo llevar a cabo esa difícil tarea frente a cada uno de sus directos colaboradores.

PARA RECORDAR

En primer lugar, el formulario de análisis del desempeño, que se utiliza en la organización, debería ser completado por ambos participantes (usuario y responsable), en forma previa a la reunión / entrevista. De ese modo estimularemos a ambos a utilizar su reflexión para completarlo. Por supuesto, la regla sería que ninguno de los dos debería conocer la opinión del otro, antes de reunirse. La regla sería, entonces, que ambos intercambien sus formularios ya completados, como base para la charla y en el momento de la misma.

6.3 MODALIDADES BÁSICAS

Como fuera citado al inicio de este capítulo, la evaluación de desempeño es “el proceso de comparar el desempeño y las calificaciones del empleado en relación con los requerimientos del puesto para el que fuera contratado”.

El eje del proceso es comparar el desempeño laboral del usuario con lo que se puede resumir como las responsabilidades de su puesto. No se “mide” a la persona, no necesariamente un gerente general tiene un desempeño mejor que el de un peón de mantenimiento; puede ser más importante para la empresa por lo que su remuneración será mayor, pero comparando desempeño con puesto, es posible que el peón de mantenimiento sea excelente y el gerente general apenas bueno. No se analizan personas, sino desempeños, no se busca mejorar a las personas, ardua tarea propia de los sacerdotes y de los especialistas en ética, sino mejorar desempeños y/o niveles de productividad, responsabilidad indelegable de la gerencia.

Fuera de que muchas empresas persistan en querer calificar a las personas en lugar del desempeño, las dos variantes clásicas, y su combinación resultante es:

- Analizar por factores.
- Analizar por resultados u objetivos.
- Analizar por factores y resultados.

6.3.1 Analizar el cómo: factores

El análisis por factores trata de medir cómo realiza la persona las tareas de su puesto. Se parte de definir los factores que la empresa considera como relevantes, aquellos considerados como los más importantes, los que deben ser tenidos en cuenta en el proceso de desempeño.

Ejemplos de factores de desempeño son:

- Cantidad de trabajo
- Calidad de trabajo
- Asistencia y puntualidad
- Preocupación por su formación
- Conducción de personal
- Toma de decisiones

Los factores refieren al proceso de trabajo más que a sus resultados. Analizar los ejemplos dados implica responder a las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuánto trabajo realiza?
- b) ¿Cuán bien lo hace?
- c) ¿Es puntual? ¿Es faltador?
- d) ¿Manifiesta interés por capacitarse y mantenerse actualizado?
- e) ¿Cómo conduce al personal a su cargo?
- f) ¿Toma buenas decisiones, lo hace a tiempo?

Todas las preguntas refieren a cómo lleva a cabo las tareas de su puesto. El objetivo de estas acciones es clarificar al personal cómo debe realizar sus tareas y decirles cuán bien o cuán mal lo están haciendo. El rol de esta modalidad de análisis del desempeño es muy importante en los casos de empresas que quieren consolidar un estilo de gestión propio al que debe adaptarse el de los empleados y gerentes, o en las que hayan sufrido choques culturales y requieran un proceso de homogeneización de pautas de acción.

6.3.2 Analizar el qué: objetivos y/o resultados

Cada puesto tiene, de manera explícita o implícita, un conjunto de objetivos que le son propios, son los que se sintetizan en las responsabilidades del puesto. Representan, en última instancia, la contribución que la empresa espera de quien ocupa ese puesto. Cuando la pregunta básica del evaluador es: ¿en qué grado ha alcanzado los resultados esperados de su puesto?, estamos ante un sistema de desempeño por objetivos.

El mensaje que el análisis por objetivos emite hacia el personal es que, más que cómo desempeñan sus tareas, lo importante es que logren los resultados esperados. No es que se prescinda del cómo las realiza totalmente, sino que el centro está en los resultados.

Los sistemas de desempeño por objetivos permiten grados más altos de autonomía y de posibilidad de innovación para el personal, pero requieren un fuerte compromiso y conocimientos por parte de los supervisores para poder fijar objetivos de manera precisa y realista. Además requiere un contexto de gerenciamiento y administración por objetivos.

Sin embargo, en todos los casos, se suele destinar un espacio a la consideración de los factores destacados del empleado y de aquellos susceptibles de mejora.

6.3.3 Mixtos

Los sistemas mixtos son aquellos que buscan combinar el cómo con el qué, a los factores con los objetivos. En algunas empresas son modelos definitivos, en otras son esquemas transitorios que unen un sistema por factores hacia uno deseado por objetivos. En estos casos, el sistema mixto actúa como eslabón que permite a los supervisores lograr un cambio gradual.

La decisión respecto del tipo de sistema que se elija, factores, objetivos o mixto, en síntesis, debe fundarse, más que en criterios de índole técnica, en la pericia y capacidad de los aplicadores, esto es de los supervisores. El sistema más sofisticado dará pobres resultados si los aplicadores se sienten poco comprometidos o no están capacitados para administrarlo.

6.4 RELACIÓN CON LA DIRECCIÓN, LAS GERENCIAS Y LOS PROTAGONISTAS DEL SISTEMA

Los programas de desempeño, para su exitosa implementación, requieren una compleja red de respaldos y consensos al interior de la organización. Los subtítulos que se suceden a partir de aquí analizan estas necesidades:

6.4.1 Dirección / Recursos Humanos

Lanzar un programa de desempeño por primera vez, o su revisión, implica un ajustado análisis de su viabilidad y modalidad. En este análisis priman las políticas de Recursos Humanos. Ellas serán el eje natural del sistema. Es en tal sentido que el tema requiere una fluida comunicación entre el área de Recursos Humanos y la dirección de la empresa.

Estas comunicaciones deben permitir llegar a responder, entre otras, a las siguientes preguntas:

- ¿Para qué analizamos el desempeño?
- ¿Cuáles son las variables más importantes para la empresa dentro del espectro de variables que hacen al desempeño?
- ¿A quiénes vamos a dirigir el programa? ¿A la alta gerencia? ¿A los mandos o gerentes medios? ¿A los ejecutantes o empleados?
- ¿Quiénes hacen el análisis? ¿Quiénes los autorizan? ¿Se dará espacio a la opinión del usuario?

La discusión de estos temas hace que los valores básicos y la filosofía global respecto de los Recursos Humanos vayan ganando en consenso y en profundidad en el nivel de dirección. Este es un proceso clave ya que, más que el área de Recursos Humanos, es la dirección la que, por su cono de sombra, marca al personal las pautas relativas al manejo de los Recursos Humanos en la empresa. Personal puede tener detallados y sesudos manuales que no serán más que papel innecesario sin el efectivo compromiso de quienes dirigen la empresa. Es por ello que se desaconseja “copiar” el sistema de desempeño de otra empresa, este instrumento es tan peculiar de cada organización como su plan estratégico. Más aún, un sistema de desempeño bien diseñado es un potente auxiliar de los planes estratégicos, es un conjunto de mensajes a todo el personal que debe ser coherente con los objetivos de la empresa.

6.4.2 Gerencias / Recursos Humanos

Una vez definidas las pautas generales del sistema con la dirección, la gerencia de Recursos Humanos se aboca a comunicarlas a las restantes gerencias. Es conveniente que éstas puedan intervenir con sus opiniones en el proceso de diseño del instrumento a emplear.

Si el paso anterior estaba destinado a garantizar que el sistema responda a las políticas de Recursos Humanos y, en consecuencia, a la filosofía y los objetivos de la empresa, este segundo proceso de comunicaciones tiende a garantizar el compromiso de las gerencias de línea. El factor de mayor peso en esta etapa es lograr que el sistema tenga aplicación homogénea en las distintas áreas de la empresa. Debe aclararse que es imposible, por suerte, lograr la uniformidad entre distintos actores que aplicarán el sistema, pero esto no quita que se puedan alcanzar niveles cada vez menores de dispersión. Los altos grados de dispersión minan la credibilidad del instrumento a los ojos de todos los protagonistas.

6.4.3 Los responsables / Recursos Humanos

Cualquiera sea el nivel al que se aplique el sistema, los responsables de tal aplicación deben ser capacitados para el más adecuado desempeño de su rol. Deben conocer los fundamentos y la operatoria del sistema ya que su rol es clave en todo el proceso. Estas acciones de capacitación se transforman en un impor-

tante canal de comunicaciones entre Recursos Humanos y las líneas de gerencia y supervisión que permite relevar de ellos demandas específicas y, a la vez, fundamentar y discutir con ellos las políticas de Recursos Humanos.

Estas acciones de capacitación son críticas cuando se va a aplicar el sistema por primera vez o cuando se ha modificado el vigente.

El factor que define, en última instancia, la calidad de este sistema es el del conocimiento y el compromiso puesto en juego por los responsables en el mismo momento de su aplicación. El mejor instrumento arrojará resultados pobres en manos de quienes no sepan o no quieran aprovecharlo en todas sus facetas.

6.4.4 Los protagonistas / responsables y usuarios

Corno fuera dicho antes, todo jefe evalúa continuamente a sus colaboradores. La especificidad de los sistemas de desempeño lleva a los jefes a analizarlos de acuerdo con ciertas pautas metodológicas coherentes con la política de Recursos Humanos de la empresa. Además, hace que los jefes informen debidamente los resultados a sus colaboradores y a sus propios jefes.

La puesta en común del resultado con el usuario, llamada entrevista de desempeño, es el eje comunicacional más importante del proceso, el paso crítico del sistema. Es muy importante para el usuario porque entonces recibe un claro y necesario *feedback* acerca de cómo es considerado su desempeño. Más allá de las percepciones personales ("creo que me considera un buen jefe de planta", "me tiene en capilla", entre otras) recibe un mensaje definido y centrado en los aspectos laborales.

Este canal, como todo canal de comunicación, no tiene un único sentido. A través de él el usuario hace llegar inquietudes a su responsable. Además este aspecto se enriquece cuando el sistema se orienta hacia la mejora del desempeño y el desarrollo. Entonces el responsable, además de analizador, se puede transformar en un asesor de carrera (*coach*) para su gente. Este dato es plenamente coherente con las actuales corrientes de management que postulan la supervisión y la gerencia en general como una función de servicio a quienes son sus subordinados (*empowerment*).

Lo afirmado en este último punto es válido en los casos tradicionales en los que el superior jerárquico es quien analiza el desempeño de su gente. Algunas empresas tienen sistemas mediante los cuales esta acción la realizan los pares o colegas del trabajador. Esta metodología tiende a difundirse con la práctica de los grupos por proyectos (*task forces*, grupos semiautónomos, *venture teams*, por mencionar algunos).

6.5 EL ANÁLISIS DE DESEMPEÑO Y LOS OTROS SISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

6.5.1 Cultura organizacional

Los programas de desempeño tienen fines específicos relacionados con el flujo de los Recursos Humanos en la empresa, pero a la vez una influencia clara sobre ciertos procesos organizacionales. No sólo las comunicaciones, la cultura misma de la organización se relaciona con el análisis del desempeño.

La relación entre la cultura de la empresa y el sistema de desempeño es dialéctica, esto es, ambos elementos se modifican y retroalimentan mutuamente. Es lo que se intenta explicar en los dos puntos siguientes.

a) La cultura condiciona al sistema

La empresa que analiza el desempeño para decidir aumentos de sueldo tiene determinada cultura en la que el salario se transforma en uno de los elementos más importantes en la estructuración del vínculo entre la persona y la organización.

Que forme parte del análisis del desempeño de los gerentes el factor puntualidad, por ejemplo, también nos habla de determinada cultura empresarial en la que lo formal (el cómo), puede ser más importante que los contenidos o resultados (el qué). Como ejemplo mayor, de más amplia significación, la decisión misma de adoptar o no un programa de desempeño es un dato que permite entrever los rasgos culturales de la empresa. Una empresa que hace constar la opinión de los supervisores acerca de sus supervisados se orienta hacia la responsabilidad de la Línea en el desarrollo de su personal, también muestra tendencia hacia procesos de mayor transparencia que aquella en que las opiniones no constan.

b) El sistema condiciona la cultura

A su vez, el análisis del desempeño es un instrumento de alto poder ante objetivos de rediseño o cambio cultural. Es una frase algo remanida la de “pasar de la cultura del esfuerzo a la de los resultados”, en el caso del empresario que se plantee este desafío, el programa de desempeño adquiere un valor alto como facilitador del proceso de cambio. Los sistemas de desempeño que privilegian, por ejemplo, la cantidad de trabajo tienden a reforzar la “cultura del esfuerzo”. Aquellos que centran el sistema en los resultados del puesto tienden, por el contrario, a reforzar la “cultura de los resultados”. Uno hace que todos busquen acumular tareas para lograr mejores calificaciones, el otro es un mensaje al personal “no importa si trabaja ocho o catorce horas por día, lo importante es su valor agregado, la cantidad y calidad de los resultados de su puesto”.

6.5.2 Relación con la capacitación

En la medida en que los sistemas de desempeño “miden” ciertas habilidades (sistema por factores) actúan como indicador de las necesidades de formación de los evaluados. Factores tales como “toma de decisiones”, “delegación” y otros, al ser considerados por debajo de los niveles requeridos presentan oportunidades en las que las acciones de capacitación podrían mejorar el desempeño del trabajador. En los sistemas de análisis por objetivos suele considerarse en qué medida los fijados para el próximo ejercicio requieren que el trabajador sea apoyado por actividades de formación.

En síntesis, siempre el proceso de desempeño implica la comparación de un rendimiento real con otro esperado. En la medida en que no coinciden puede pensarse que parte de la brecha se reduciría para el futuro si el trabajador participa de actividades centradas en la mejora de su desempeño laboral. No toda la diferencia, ya que otros factores tales como motivación, sistemas deficientes de trabajo, también pueden atentar contra desempeños óptimos.

Es en este sentido que se habla de los programas de desempeño no como “espejo retrovisor” que “juzga” lo ya ocurrido, sino como trampolín para lograr mejoras en la *performance* futura del personal. En la medida en que, al menos una vez al año, los gerentes y supervisores de la empresa se planteen este problema, los costos y complicaciones ocasionados por el programa de desempeño se pagan con creces.

6.5.3 Relación con las compensaciones

Hemos analizado este tema en la sección 6.2.2, en el punto “Administrar recompensas”. Como dijimos, puede correrse el riesgo de desvirtuar el instrumento de la evaluación de desempeño.

6.5.4 Relación con los cuadros de reemplazo y de planeamiento de carrera

En este tema no pueden dejar de considerarse las observaciones que hayan surgido de los sucesivos análisis del desempeño de cada colaborador. No obstante, queremos llamar la atención sobre la necesidad de profundizar el análisis de cada persona promovible en comparación con las demandas o requisitos de la función que se desea cubrir. Es decir, no necesariamente el desempeño en una función significa que se repetirá con la misma característica frente a otras responsabilidades o demandas.

EN RESUMEN

Muchas son las críticas hechas a los programas de desempeño, en gran medida éstas se centran en la subjetividad de los juicios que implican. Desde el punto de vista técnico se han desarrollado una serie de sistemas tendientes a neutralizar este efecto, pero no ha podido eliminárselo, con lo que el flanco sigue expuesto. Difícilmente el avance en las teorías y las técnicas de las ciencias del comportamiento llegue a la obtención de sistemas que garanticen total objetividad. Pero, ¿qué significa subjetividad?

Suele decirse que una decisión u opinión es subjetiva cuando no aparece totalmente fundada en datos comprobables de la realidad, más aún en los casos en que los contradice. Una amplia gama de sistemas se han desarrollado para garantizar procesos de decisión "objetivos", "científicos". También son varios quienes buscan el diseño y la concreción de sociedades "científica" o "racionalmente" organizadas. El escollo es siempre el mismo: en el comportamiento humano existe siempre una porción irreductible de irracionalidad. Hay quienes pierden fortunas en el juego, quienes dan la vida por ideales sociales o religiosos, por ejemplo. El economista y sociólogo italiano WILFREDO PARETO llamó a estos bastiones de la no racionalidad "residuos"; para FREUD representan el "deseo" que está detrás de todas nuestras conductas. HERBERT SIMON, al demostrar la imposibilidad de decisiones totalmente objetivas, se hizo acreedor al premio Nobel de Economía.

Si esto bastara para desestimar los juicios que los gerentes hacen de sus colaboradores, también entonces debieran desestimarse las sentencias de los jueces, las calificaciones de los docentes, los fallos de los árbitros de fútbol. Nadie podría opinar sobre las acciones de otros. Cualquier acción sería legítima por ser imposible su refutación, condena o aprobación.

Sin embargo no es así, los grupos, las organizaciones y las sociedades siempre requieren la existencia de parámetros de comportamiento esperables de sus miembros contra los que juzgar la conveniencia o no de sus acciones. Pese a toda la irracionalidad de los humanos y a los avances de la informática, las empresas todavía no han encontrado decisores mejores que las personas.

6.6 EL KAIZEN O LA MEJORA CONTINUA

Los japoneses basan parte de sus éxitos en productividad en el concepto de *kai-zen* o de mejoras continuas. Por su parte, STEPHEN R. COVEY en sus *Siete hábitos de la gente altamente efectiva* (Free Press, 1997), señala lo mismo bajo el título de "afilarse la sierra". Un buen programa de desempeño debería tener como objetivo principal lograr esta actitud del personal al cual va dirigido. En la medida en que se lo presenta como algo siempre mejorable y abierto a la participación de todos los involucrados puede, si no eliminar las arbitrariedades, al menos tender a su progresiva reducción.

La reducción de arbitrariedades requiere el trabajo continuo y reflexivo sobre las dos piezas clave de todo programa de desempeño:

- Su diseño, en la medida en que refleja con claridad los valores y conductas que la empresa demanda de su personal, que define correctamente factores y/u objetivos relevantes y que abre canales de comunicación franca y reflexiva tendiente a la mejora continua de los desempeños.
- La capacitación de los que lo apliquen, ya que, aun disponiendo de las más avanzadas tecnologías, el aprovechamiento de las mismas siempre estará condicionado por la pericia de quienes las operan.

El éxito de la empresa depende de una clara articulación entre sus estrategias corporativas y los objetivos individuales. Los programas de desempeño pueden contribuir, en gran medida, a la consolidación de este proceso.

6.7 COACHING

6.7.1 Definición

El *coaching* es un proceso de “consultoría personalizada” que tiene por objetivo, luego de varias intervenciones con el *coachee* (la persona que es entrenada) descubrir los puntos “ciegos” de su gestión y entrenarlo en procesos de organización personal que le permitirán lograr un mejor desempeño y aprovechamiento de sus potencialidades. Es un proceso superador de la relación hombre-puesto de trabajo. Los rasgos distintivos de este tipo de entrenamiento son:

a) *Coaching es un proceso de “consultoría personalizada”*

Significa que el *coaching* no se desarrolla en la organización en forma de reuniones grupales o seminarios. El *coaching* apunta a una relación de confianza y confidencialidad entre el *coach* (quien lleva adelante el programa de *coaching*) y el *coachee*.

b) *Descubrir los puntos “ciegos” de su gestión*

Una de las características fundamentales del *coaching* es la función de espejismo, esto significa que el *coach* ayuda al *coachee* por medio del *feedback* a ver puntos ciegos de su gestión, y en la medida en que los vaya reconociendo, logrará superarlos y formulará nuevos objetivos.

c) *Entrenarlo en procesos de organización personal*

Coaching es en primer lugar un asesoramiento para la autoayuda. El *coach* asume más bien el rol de un partero; él no centra su atención en el problema actual, sino que actúa sobre el *coachee* proveyéndole herramientas para que pueda so-

lucionar sus problemas en el futuro. El *coach* enfatiza en los procesos, no en sus contenidos. El *coach* basa su accionar en la transferencia de responsabilidades y creación de compromiso que debería ocurrir (*empowerment* del individuo a través del *coaching*).

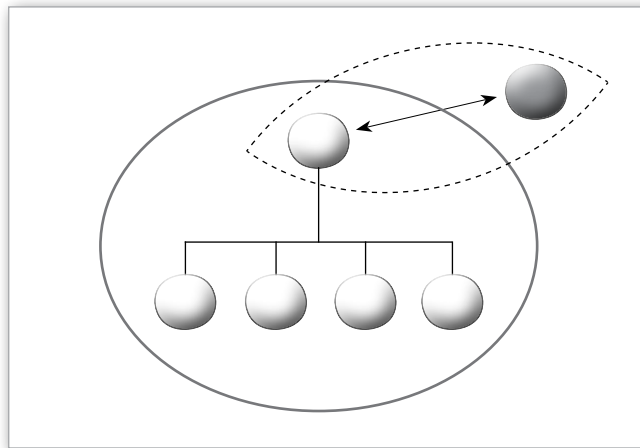
d) Lograr un mejor desempeño y aprovechamiento de sus potencialidades

El *coaching* se fundamenta en una asistencia psicotécnica en un contexto organizacional. El proceso de *coaching*, si bien puede valerse de recursos psicoterapéuticos, se diferencia claramente de la psicoterapia.

6.7.2 Formas de aplicación

a) Coaching aplicado por un consultor externo

FIGURA 6.1 COACHING APLICADO POR UN CONSULTOR EXTERNO

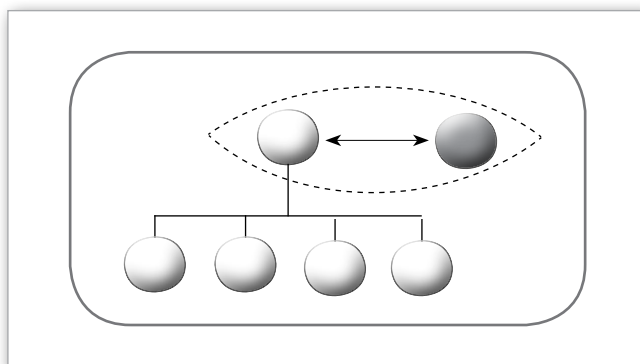


El *coach* contratado, por lo general, ejercerá su rol en el directorio o en la gerencia de primer nivel de una empresa. Como asesor, su posición será neutral frente a la problemática a analizarse en la organización y podrá ejercer el *coaching* libre de presiones políticas.

Habitualmente, ni los miembros del directorio de una organización ni la gerencia de primer nivel están dispuestos a confiar sus problemas de gestión a expertos internos; es ésta la razón por la que se opta contratar una persona ajena a la empresa a quien se le pueda confiar distintas problemáticas. Por lo tanto, la calificación personal del *coacher* debe ser, preferentemente, de alguna disciplina humanística (psicólogo, sociólogo) con profundos conocimientos de *management* y organización.

b) Coaching aplicado por un experto interno

FIGURA 6.2 COACHING APLICADO POR UN EXPERTO INTERNO

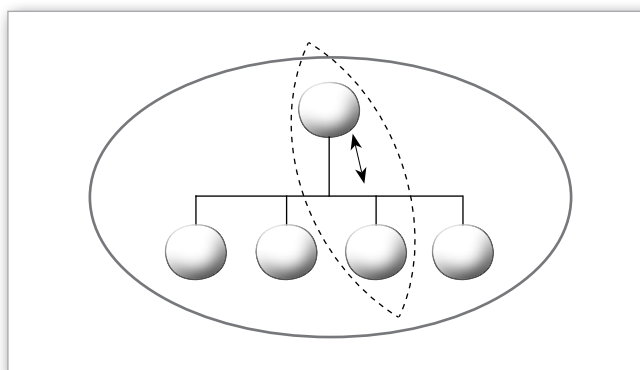


Muy pocas organizaciones poseen expertos en procesos organizacionales que estén a disposición de la gerencia para su asesoramiento. La función del *coach* interno es similar a la del experto externo. La diferencia importante radica en que el experto interno conoce a fondo la cultura de la organización en la que tiene que interactuar, y en la cual, sobre la base de sus conocimientos, puede ayudar a acelerar procesos de cambio.

c) Coaching aplicado por la jefatura

El *coaching* en este sentido es un estilo de liderazgo que tiene por misión el firme compromiso de la empresa de desarrollar talentos a través de sus propios líderes.

FIGURA 6.3 COACHING APLICADO POR LA JEFATURA



Sobre esta modalidad de *coaching* nos centraremos a continuación. No es nuestra intención presentar un programa de *coaching* sino una aproximación al tema, que permita a los no especialistas conocer las claves de un modo de liderar una organización en una cultura donde el valor fundamental se basa en la confianza mutua.

6.7.3 El *coaching*, un modo de desarrollar talentos a través de la jefatura

El desarrollo de los Recursos Humanos en una organización es una de las responsabilidades clave de la función de *management*. Esto consiste en identificar, administrar y desarrollar los talentos de las personas alineados con los objetivos del negocio.

El proceso de *coaching* está constituido por las diferentes acciones que el superior realiza, basándose en sus experiencias y conocimientos, con el objetivo de velar por el desarrollo del potencial de su gente para que sea aprovechado por la organización toda y naturalmente por el propio individuo

Asumiendo que el verdadero desarrollo humano se nutre y se renueva en la experiencia cotidiana, en un cierto sentido, quienes cumplen funciones de mando son capacitadores *part-time*.

Coaching es un nuevo término en los circuitos empresarios. Es una nueva forma de comprometerse con el desarrollo del recurso humano. El rol del superior como *coach* consiste no sólo en proceder al desarrollo del colaborador a través de brindarle capacitación, sino también en ayudarlo a reducir los obstáculos que en la compañía pudieran presentarse. De esta manera, cada colaborador es el artífice de su propio desarrollo personal y la función del superior se transforma en la de "facilitador" del proceso de crecimiento de su gente.

Por esto, para que un programa de *coaching* tenga éxito en su implementación deberá existir compromiso de la compañía para llevarlo adelante, vocación en los niveles de conducción para aconsejar, enseñar, evaluar, siendo constantes facilitadores, y finalmente que los colaboradores tomen conciencia de las propias limitaciones para el aprendizaje permanente, asumiendo que el desarrollo personal depende casi exclusivamente del esfuerzo personal y las oportunidades que se presenten.

PARA RECORDAR

Acerca del buen *coach*

Todos hemos tenido en nuestras vidas a alguien que ha producido un impacto en nosotros como *coach*. Pero, ¿qué distingue a un buen *coach* de uno no tan bueno? Un buen *coach* podría ser alguien que sabe algo más que uno acerca de algo que uno hace o tiene que hacer. Sin embargo, por otro lado, hallamos los *coaches* más exitosos en la gente no experta en un determinado tema. En nuestra experiencia, hemos encontrado los mejores *coaches* en aquellos que están dispuestos a compartir el conocimiento, son pacientes mientras se aprende y se preocupan decididamente por el crecimiento de los demás.

Cualidades importantes que muestran estas personas son la paciencia, la capacidad de poner distancia, su actitud de soporte, su interés, su capacidad para escuchar, la percepción, la conciencia, su objetividad, la habilidad de retención, además de su experiencia, conocimiento y autoridad.

6.7.4 Las bases del *coaching*

Las bases del *coaching* implican la creación de un adecuado clima para ayudar al individuo a tomar conciencia de su entorno e identificar qué quiere aprender y hacer o de qué forma puede ser más efectivo en lo que hace.

No se trata de decirle a la persona lo que queremos que haga o aprenda, sino orientarla para que encuentre sus propias respuestas y pueda determinar qué cosas la afectan en forma negativa y cuáles aspectos forman parte de sus fortalezas.

De esta forma, este estilo de *coaching* consiste en enfocar la toma de conciencia y facilitar el descubrimiento de cómo quiere efectivamente el individuo abordar de la mejor manera una situación dada.

El mayor desafío del *coach* es hacer tomar conciencia al otro, transfiriendo la función desde la óptica de enseñar a la de aprender.

El estilo de *coaching* demanda del superior la puesta en práctica de las más altas cualidades como persona: empatía, integridad, habilidad para tomar distancia y un sincero deseo de éxito del otro.

EN RESUMEN**Coaching: cómo será en la práctica**

Silvia: —¿Puedes concederme unos minutos y ayudarme con un problema, Carlos?

Carlos: —Por supuesto, Silvia. Falta media hora para mi reunión. ¿Es tiempo suficiente?

Silvia: —Más que suficiente. No es un problema muy complicado, pero está comenzando a preocuparme.

Carlos: —Realmente está comenzando a molestarte, ¿no es verdad?

Silvia: —Así es. No es broma. Hay una mujer que trabaja conmigo que me tiene desconcertada. Sencillamente no sé qué pensar de ella. Imaginé que, tal vez, tú podrías decirme cómo tratar a esta clase de personas.

Carlos: —Realmente, parece que estás en un aprieto.

Silvia: —Así es. Nunca conocí a nadie como ella. Bien, veamos cómo te la describiré. Primero, es muy inteligente, no hay duda. Tiene cerebro y todo lo demás, y realmente lo sabe. El problema es que para todo tiene respuesta. Si le hago una sugerencia, siempre le encuentra algo malo, alguna razón para que no sirva.

Carlos: —Claro, es frustrante cuando alguien se opone a todo lo que tú sugieres, ¿no?

Silvia: —¡Y en qué forma! Después, generalmente me viene con dos o tres ideas que ella cree que son mejores. Sus ideas son tan tontas, que casi siempre lo que sugiere es algo completamente diferente de lo que estamos haciendo. O son ideas que harían necesario que cambiáramos nuestros métodos, o que ideáramos un nuevo dispositivo, o perder tiempo en desarrollar una forma, o algo parecido.

Carlos: —Estás viendo sus ideas como muy novedosas o muy especiales, o tal vez me quieres decir que necesitarían desviarse demasiado de lo que estás acostumbrada a hacer en tu departamento.

Silvia: —Bueno, no me molestan las sugerencias constructivas, de cuando en cuando. Pero me hace sentir, cada maldito día, que nuestra manera de hacer las cosas está pasada de moda o es anticuada. Como si no fuéramos progresistas, o modernos, o algo parecido.

Carlos: —No te agrada que te hagan sentir que estás atrasada.

Silvia: —¡Demonios, no es así! Estas jovencitas con su educación universitaria piensan que lo saben todo; que hay que cambiar todo. ¡Ya me cansé de oír eso todo el tiempo! Como si la experiencia no sirviera para nada.

Carlos: —Te desagrada oír que devalúen tu experiencia, y ya estás harta de que esté tratando de presionarte para que cambies las cosas.

Silvia: —¡Claro que sí! Tengo que admitir que algunas de sus ideas no son malas. Ciertamente, es inteligente. Sólo quisiera que ella apreciara mi mucha experiencia en este trabajo y no supusiera que todo lo que hacemos está mal.

Carlos: –Realmente valoras algunas de sus ideas, pero quieres que te reconozca.

Silvia: –En realidad, no necesito que me reconozca. Tenemos nuestra parte de problemas, pero ¿qué departamento no los tiene? Sencillamente, no tenemos tiempo para resolverlos todos.

Carlos: –Tú sabes dónde podrían hacer mejoras, pero piensas que no tienes tiempo de atender todos los problemas.

Silvia: –Así es. Creo que podríamos programar una reunión especial para alguna de estas noches después del trabajo.

Carlos: –Ciertamente, ésa es una posibilidad.

Silvia: –Claro. Entonces, no sería yo la única que tendría que defender un montón de cosas ante esta hormiga ansiosa. Otras personas del grupo podrían convencerla.

Carlos: –¿Te gustaría que los demás te ayudaran y te quitaran esa «pesada» de encima?

Silvia: –Seguro que me gustaría. Y podríamos también hacer algunos cambios con los cuales estaría de acuerdo.

Carlos: –¿Estás pensando que una reunión mataría dos pájaros de un tiro?

Silvia: –Sí, así lo creo. Debemos reunirnos más seguido como grupo. Voy a programar la reunión para la semana entrante. Mientras más pronto, mejor.

Carlos: –Es tan buena idea, que debes hacerlo rápidamente.

Silvia: –Seguro. Ahora debo volver a mi trabajo: tengo que pensar en alguna solución para el enredo que descubrimos en nuestros pedidos pendientes. Gracias por escucharme, Carlos.

Carlos: –No tienes por qué, Silvia.

6.8 UN APORTE DE CIERRE

6.8.1 El desempeño de los equipos de alta dirección

El equipo de alta dirección ha surgido como una alternativa para organizar el trabajo en los niveles superiores de las organizaciones ante las fuertes presiones que el entorno ejerce sobre ellas. Sin embargo, lograr equipos de alto rendimiento no es una tarea sencilla. He aquí donde radica el mayor desafío para quienes tienen la responsabilidad de alcanzar resultados conformando grupos multidisciplinarios de alta competitividad.

Una primera aproximación nos permite concluir que los ejecutivos exitosos no han llegado normalmente a esas posiciones por haber trabajado justamente en equipo sino como el resultado de su esfuerzo individual y empuje personal.

¿Cómo compatibilizar la propia naturaleza de los ejecutivos orientada a la independencia, con la necesidad de las empresas de conformar un equipo de alta dirección basado en la interdependencia?

Diagnosticar cómo opera el grupo e implementar una metodología probada para el trabajo en equipo son muestras de la firme voluntad de cambio de quien tenga el liderazgo.

6.8.2 Modelo de desempeño para equipos de alta gerencia

Este modelo tiene dos dimensiones:

- *Primero, la producción de resultados:* consiste en la capacidad del grupo para satisfacer las exigencias de su rol: ganancias, crecimiento, rentabilidad, calidad en la toma de decisiones, en la conducción de la institución, capacidad para aplicarlas, entre otros.
- *Segundo, el mantenimiento de altos estándares de eficacia:* implica, además, la satisfacción de las expectativas y necesidades de sus miembros como garantía de su continuidad en el equipo.

Por otra parte, la calidad y eficacia del equipo de alta gerencia depende de tres procesos fundamentales:

- a) *Manejo del trabajo:* se trata del modo en que el equipo toma y aplica diversas decisiones centradas en lo operativo, estratégico y político. Es el desarrollo del trabajo en sí.
- b) *Manejo de las relaciones:* implica el vínculo creado entre los miembros del grupo, especialmente cuando resulta difícil mantenerse en contacto diariamente o por el hecho de encontrarse alejados geográficamente. Es, en definitiva, la *affectio societatis* que el equipo ha logrado construir.
- c) *Manejo de las cuestiones externas:* la habilidad que posee el grupo para evitar que aquellos factores y elementos que lo afectan, tanto internos como externos a la organización, no entorpezcan su funcionamiento. En los equipos directivos serían los mercados financieros, los medios de comunicación, los principales clientes, los competidores, los accionistas, los propios responsables de las distintas gerencias medias, entre varios otros.

Una compañía agrupada en unidades de negocios suele mostrar, por ejemplo, menos interdependencia que si se encuentra agrupada por funciones. Cuando los requisitos de coordinación interna son grandes, mayor será la necesidad de concentrarse en el manejo del trabajo y de las relaciones personales para favorecer un desempeño eficaz.

6.8.3 Evaluando el modo de actuar del equipo

Existen diferentes tipos de equipos, según cómo se den las relaciones entre sus miembros. Grosso modo, identificamos los siguientes:

a) Equipo sintético

Ausencia de vínculo interpersonal. En este tipo de equipo lo único que se produce es un mero intercambio de información. Existe la creencia de que el equipo funciona de maravillas. Están muy bien informados, pero no actúan sinergizando al grupo como un todo.

b) Equipo cosmético

La conducta diaria de los miembros revela la presencia de relaciones negativas entre ellos, aun cuando se han creado las condiciones para trabajar en cooperación. En este tipo de equipos existen conductas superficiales que afirman el valor de la cooperación, pero que en realidad actúan en subgrupos, critican a los otros integrantes o planean medidas destructivas. La desconfianza puede ser una mala consejera.

c) Equipo mal diseñado

Los miembros no tienen claros los objetivos que persiguen. Por lo general no tienen un método para operar en grupos interdependientes o éste es precario. Una gran voluntad no basta aunque sea necesaria.

d) El riesgo del management por consenso

Por no querer dominar al equipo, los CEOs se vuelcan al otro extremo y no proporcionan ninguna orientación. El resultado es un management por consenso. Aunque hay situaciones en que el consenso es un método apropiado para tomar decisiones, los equipos más eficientes toman decisiones de formas diferentes, según el caso. Algunas decisiones se toman de modo consultivo, donde el CEO discute las alternativas, pero en él recae la determinación final. Otras resoluciones pueden tomarse mediante una negociación entre los individuos más implicados y el CEO. Sin embargo, cuando todas las decisiones se vuelven consensuales, el equipo tiende a empantanarse. Este estilo de algunos líderes los hace pensar que tienen funcionando un gran equipo de trabajo, cuando en realidad tienen un gran cuerpo consultivo.

e) Equipo desorientado

Otro problema común es que el equipo dedique sus esfuerzos a los procesos equivocados. Por ejemplo, si en medio de grandes desafíos del entorno, un equipo se ocupa tanto de los procesos de trabajo como de las relaciones interpersonales y descuida el manejo de las cuestiones externas, puede estar haciendo bien las cosas, pero no está concentrado en lo que debería hacer.

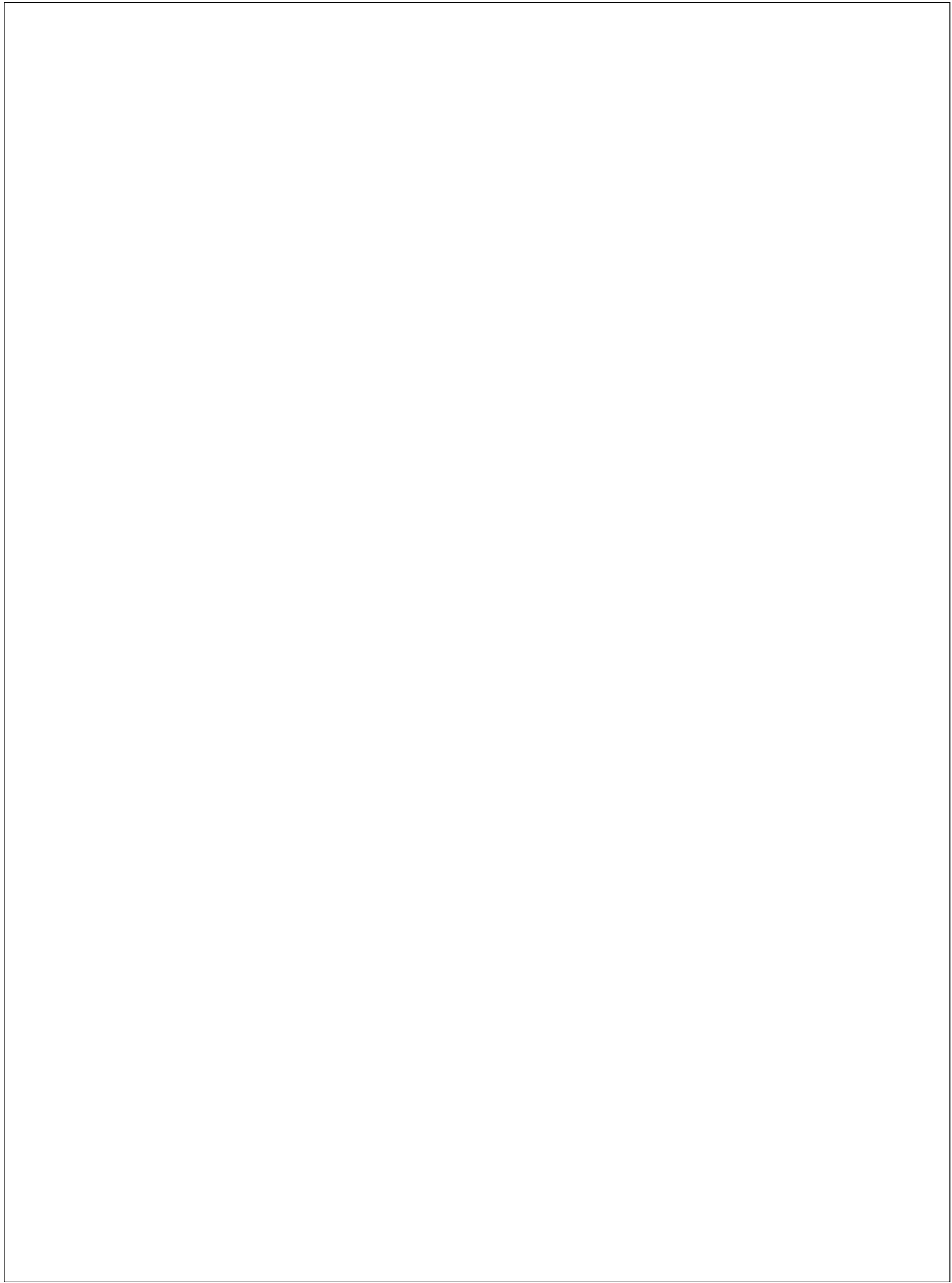
Parece perogrullada, pero no sólo debe hacerse bien lo que se hace, sino lo que deba hacerse. Esto adquiere en los equipos de alta dirección un significado de trascendencia.

f) Equipo de inercia

Con tal de mantener la cohesión, los miembros de estos equipos pueden eludir criticarse unos a otros y aceptar decisiones que consideren equivocadas para evitar conflictos. En forma similar, una cohesión exagerada conduce al aislamiento y a la incapacidad para detectar señales de advertencia o de cambios en el entorno.

EN RESUMEN

Lograr equipos de alto rendimiento está en la agenda de todos los altos ejecutivos que hoy lideran las organizaciones. Existen múltiples inconvenientes para alcanzar esta meta, pero el secreto del éxito es evaluar su desempeño y no decaer jamás.



7

Capítulo

COMPENSACIONES

REMUNERACIÓN FIJA

VARIABLE Y BENEFICIOS

CONTENIDOS

- Sistemas de remuneraciones
- Remuneraciones y mercado laboral
- Incentivos y compensaciones
- Beneficios y objetivos del sistema
- Compensaciones, procesos de lealtad, motivación y retención

7.1 FINES Y OBJETIVOS

Un sistema de remuneraciones se orienta hacia el logro de los siguientes objetivos:

7.1.1 Para el trabajador

- a) Debe permitir que el personal asuma la remuneración como la contraprestación obligada por su trabajo (o, en otros términos, por poner su capacidad de trabajo a disposición de la empresa).
- b) Debe satisfacer el concepto de justicia relativa.
- c) Debe permitir alcanzar mejoras en función de asumir mayores responsabilidades o tareas más complejas.
- d) Debe permitir que el trabajador se sienta comprendido en un sistema y no que su remuneración esté sujeta al azar o a decisiones arbitrarias.

7.1.2 Para la empresa

- a) Lograr y retener a la fuerza laboral necesaria.
- b) Permitir precisar los costos de personal.
- c) Permitir administrar las remuneraciones aun en contextos inflacionarios (en el caso de las empresas multinacionales debe permitir la adecuada administración de las remuneraciones del personal expatriado).
- d) Responder a todas las obligaciones legales y contractuales vigentes.
- e) Permitir la adecuación del nivel interno al mercado laboral.

- f) Reducir las discrecionalidades y/o privilegios (tanto del favorecido como del dejado de lado).

7.1.3 Para la jefatura

- a) Permitir la administración de las remuneraciones de su personal.
- b) Permitir que, sin grandes esfuerzos, pueda ser empleado como elemento de estímulo a su personal.
- c) Lograr la tranquilidad resultante de saber que el resto de los jefes manejan la misma política y con iguales pautas. Que la situación propia y de su personal no dependan de su mayor o menor capacidad para "pelear por ellos", o de competir con sus pares frente a la gerencia general.

Este conjunto de fines y objetivos de los sistemas de compensaciones se desarrollan en el punto 4 de este capítulo.

7.2 DEFINICIONES

7.2.1 Definición general

Al hablar de compensaciones se incluyen los siguientes términos:

- Salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios (servicio de comedor, planes de retiro privados, entre otros).
- Incentivos (premios, gratificaciones, entre otros).

Es decir, todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan.

Al considerar las empresas el sistema de compensaciones, lo hacen en términos de costos / beneficios, esto es, cuando fija una remuneración o cuando establece un incentivo, espera un resultado de su "inversión". Puede decirse que compensar es invertir en las personas. Toda empresa se empeña en obtener resultados máximos del dinero gastado y por ello le interesan siempre los sistemas de retribución que pueden proporcionar incentivos eficaces para sus empleados. De acuerdo a CALLOWAY (1964) se entiende como incentivo:

"(...) un estímulo ubicado fuera del organismo que se asocia a uno o más factores intra-orgánicos para producir una actividad determinada. También es un estímulo extra-orgánico que sirve para dirigir o mantener una conducta motivada."

Estos incentivos se integran en el sistema de recompensas y castigos, mediante el cual la organización busca dirigir las acciones de quienes en ella trabajan. La

gerencia necesita instituir un sistema de recompensas y castigos para reforzar el deseo en los empleados de realizar las tareas primordiales de la organización, así como para desalentar conductas y actitudes que puedan perjudicar sus resultados.

Los hombres quieren hacer aquellas cosas por las que son recompensados y dejar de hacer aquellas que traen consigo castigo. Estas cuestiones son muchas veces, aunque sabidas, olvidadas, por lo que gran parte de las situaciones de trabajo carecen de recompensas:

"La falta de premio y castigo en el trabajo es una situación psicológica peor que la del trabajo rutinario; su efecto es el aburrimiento, situación común hoy en día, en muchas empresas." (CALLOWAY, 1964).

El hecho de que se hable de un sistema de compensaciones está originado en la hipótesis de que los niveles de contribución de las personas a resultados de la organización son distintos. Es por ello que no se habla de un salario o compensación propia de cada empresa y válido para todos sus empleados. Al admitir la existencia de diferencias respecto del "impacto" de cada puesto en los resultados globales, pueden diferenciarse las compensaciones por niveles y por puestos. Se asume que un gerente puede ganar más que el portero porque impacta más con sus decisiones y actitudes sobre los resultados de la empresa. El abanico resultante de esta premisa es que da origen a las políticas y sistemas de compensaciones. A través de éstas, la gerencia busca mejorar los resultados globales. Son, entonces, una herramienta gerencial.

7.2.2 Definición jurídica

Dentro de los temas que hacen al ámbito de los Recursos Humanos, el de las compensaciones es uno de los más acotados jurídicamente. El margen de libertad de acción de las empresas está aquí seriamente comprometido por implicancias legales. Esto no quiere decir que no haya espacio para determinar una política al respecto, sino que su elaboración (sobre todo su implementación) requiere un profundo conocimiento de la legislación pertinente.

Tomando como ejemplo a la legislación argentina, que no varía demasiado de los demás sistemas hispanoamericanos, la misma en el artículo 103 de la ley de contrato de trabajo dice:

"Del sueldo o salario en general. A los fines de esta ley se entiende por remuneración la contraprestación que debe percibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo. Dicha remuneración no podrá ser inferior al salario mínimo vital. El empleador debe al trabajador la remuneración, aunque éste no preste servicios, por la mera circunstancia de haber puesto su fuerza de trabajo a disposición de aquel."

Cabe destacar que el empleador está, según esta definición, obligado a efectivizar el pago “aunque éste (el trabajador) no preste servicios”. Esto se da en el caso en que la empresa no le asigna tareas al trabajador, como en el supuesto de altos niveles de stock de elaborados. Debe, por lo tanto, tenerse en claro que más que el trabajo en sí, lo que se retribuye es “haber puesto su fuerza de trabajo a disposición de aquél (el empleador)”. Cuando los stocks son altos, la empresa puede dejar de comprar materias primas, pero no puede dejar de pagar los sueldos. Es por ello que la legislación hace que los costos salariales sean costos fijos. Sobre esta base la política de compensaciones tiene estrechísimas relaciones con el estado financiero de la organización, con sus posibilidades de supervivencia. Con el fin de flexibilizar sus costos salariales y ampliar su margen de libertad de acción, las empresas han diseñado diversas estrategias, acordes también con la legislación vigente, varias de las cuales serán posteriormente analizadas.

a) Inelasticidad a la baja

Otro de los aspectos legales de las remuneraciones es que no pueden reducirse arbitrariamente. Cuando uno descubre que una persona está recibiendo un salario mayor que el que le correspondería por el puesto que ocupa, no se puede corregir el desvío, se transforma en un “punto rojo” dentro del esquema de remuneraciones. En este caso el empresario asume mayores costos de mano de obra frente a la competencia, por lo que se encuentra ante dos alternativas:

- Despedir a la persona y contratar a otra con la remuneración que le correspondería;
- Mantener el “punto rojo” mientras esta persona ocupe este puesto y asumir la merma de la rentabilidad o de la competitividad.

Este punto es uno de los argumentos de mayor peso a la hora de analizar la necesidad de contar con un buen sistema de determinación de remuneraciones para prevenir estas eventualidades.

b) Igual tarea, igual remuneración

Este principio es otro de los que encuadra al contrato laboral, por lo que debe ser de alguna manera contemplado por parte de la empresa. Esto no implica que deban ganar exactamente lo mismo, sino que las eventuales desigualdades no pueden exceder lo justificable por diferencias en el desempeño de cada uno de los ocupantes. Un adecuado sistema de remuneraciones debe permitir “ponderar” los distintos puestos (conjuntos de tareas y responsabilidades) de modo de no exponer la empresa a eventuales querellas en este sentido. En su última esencia, los sistemas de remuneraciones son elaboraciones destinadas a medir una variable, esto es, la importancia o el “peso” que cada puesto tiene para la empresa. Con mediciones correctas logramos que se cumpla el principio de “igual tarea, igual remuneración”.

c) Variantes de pago alternativas al salario

Podría considerarse el caso de las cooperativas de trabajo. En ellas las personas que realizan los trabajos no son estrictamente “asalariados”, sino que son socios. Es por ello que cada socio no recibe un salario sino una participación sobre los ingresos de la cooperativa. Además de las cooperativas, ésta suele ser la modalidad de pago en los estudios integrados por varios profesionales. En estos casos son “asalariados” y, por lo tanto, encuadrables en un sistema de remuneraciones, los empleados y/o secretarías; los profesionales suelen ser socios y, por esto, no encuadrables en el sistema. Su paga es proporcional a su grado de participación en la sociedad y a los ingresos que ésta haya tenido.

Cuando hablamos de un sistema de remuneraciones, hablamos de aquel que cubre a las personas que reciben, como contraparte por poner a disposición de la empresa su fuerza de trabajo, un salario. Desde el punto de vista jurídico debe permitir la prevención de los “puntos rojos” y respetar el principio de “igual tarea, igual remuneración”.

7.3 MODALIDADES BÁSICAS

7.3.1 Antecedentes históricos

Existen sistemas de compensaciones desde que existe el trabajo, pero los que en la actualidad se consideran como tales, básicamente aquellos que buscan medir la carga de tarea de cada puesto y permitir una comparación con el mercado, tienen una primera manifestación en los EE.UU., hacia 1871, y fueron elaborados por la Comisión de Servicios Civiles. Posteriormente, en 1881, FREDERICK W. TAYLOR desarrolla un sistema para la *Midvale Steel Co.*

Estos sistemas sencillos comienzan a adquirir solidez y complejidad ante la escasez de mano de obra planteada por la Primera Guerra Mundial. En 1922 el *Bureau of Personnel Research del Carnegie Institute of Technology* elabora un primer sistema de clasificación o de ranking. En 1924, MERRIL R. LOTT concibe un “plan científico de evaluación de tareas” que, con algunas reformas, es el actualmente difundido como sistema de factores y puntos.

Otra vez la guerra impulsa estos sistemas. Durante la Segunda Guerra Mundial el *War Labor Board* prohibió a las empresas otorgar aumentos sin su aprobación. Uno de los factores que facilitaba a las empresas la aprobación del *W.L.B.* era tener un sistema de remuneraciones, esto hizo que se difundieran con mayor fuerza en los EE.UU. A la vez, este impulso llevó a los sistemas de fijación de remuneraciones más allá de las fronteras de este país.

7.3.2 Sistemas de remuneraciones

a) El personal comprendido en el convenio colectivo de trabajo

Los sindicatos reconocen como una de sus funciones legítimas la de orientarse hacia la mejora de las remuneraciones para sus afiliados. Desde la salida de la crisis del '30, con la aplicación de modelos keynesianos, la mayoría de los países occidentales reconocieron la actividad sindical y generaron conjuntos de leyes tendientes a legitimar su accionar. Una de las modalidades básicas que adquirió este reconocimiento es la institución de la negociación colectiva. En sentido general, la misma implica la reunión de empresarios y representantes gremiales para acordar, con la anuencia del Estado, las condiciones de trabajo para el personal comprendido. Entre estas condiciones de trabajo se encuentra el nivel de remuneraciones.

Un tema a considerar es el impacto de estas negociaciones sobre el nivel salarial. LUISA MONTUSCHI concluye, luego de un detallado estudio del caso argentino, que los sindicatos no han aumentado el nivel de remuneración para sus afiliados, al menos analizando las categorías de los convenios. Encuentra que el nivel salarial se deteriora medido contra el costo de vida. Que no hay correlación entre el número de afiliados de un sindicato y el nivel de sus remuneraciones.

Fuera de esta consideración macroeconómica, debe tenerse en cuenta que los convenios colectivos inciden fuertemente sobre los sistemas de compensaciones en la empresa. Ellos cubren a una franja importante de la dotación y se extienden, en algunos de sus efectos, a las franjas no comprendidas.

b) Los convenios colectivos y las categorías salariales

Los convenios colectivos (C.C.) de trabajo acordados por las empresas y los sindicatos configuran un sistema de compensaciones para el personal incluido en él. Las condiciones pactadas en este sistema deben aplicarse obligatoriamente (los convenios homologados por el Estado tienen fuerza de ley) al menos como piso.

El personal abarcado por estas regulaciones es el que está “tipificado” en el C.C. La tipificación suele encontrarse al comienzo, entre los primeros artículos, donde dice a qué puestos y nivel de personal alcanza el C.C. Por ejemplo, el C.C. de la actividad gráfica de Argentina, homologado el 10 de mayo de 1989 dice:

“Art 4º — Personal comprendido: Son beneficiarios de este convenio colectivo los operarios gráficos de todas las categorías y ramas de los sistemas gráficos, y empleados administrativos que se desempeñen en los locales o talleres de la industria gráfica, editoriales y/o actividades afines, y cuyas tareas se enuncian en el presente convenio (...).”

Punto que debe complementarse con:

“Art 5° — Personal excluido: Queda excluido del presente convenio el personal periodístico y administrativo incluido en la ley 12.908; ley 12.921, decreto 13.839/46 y sus modificaciones; gerentes; subgerentes; adscriptos a gerencias; habilitados principales; apoderados; secretarios/as de gerencia y dirección; capataces; jefes; subjefes; encargados; personal de vigilancia; personal de supervisión que tenga personal a su cargo y que cumpla en forma efectiva funciones de dirección y vigilancia; y toda otra persona que tenga cualquier cargo jerárquico, cualquiera sea su remuneración, reconocido como tal por la empresa”.

Al personal así tipificado se le aplican las cláusulas del C.C. Las mismas suelen referirse a un régimen por categorías desde la inicial {generalmente el “peón”} hasta la de mayor calificación. La enunciación detalla las tareas que debe realizar el trabajador para ser incluido en cada categoría. En estos sistemas el cambio de tareas implica el cambio de categoría.

c) Síntesis

Los sindicatos, sea a través de los convenios colectivos, o a través de acuerdos de empresa, influyen en el sistema de compensaciones. En parte a través de la fijación de los “pisos” remuneratorios para distintos puestos y en parte mediante el logro de ciertos beneficios o premios.

En su accionar los sindicatos tienden a privilegiar los acuerdos que benefician a los niveles más bajos de sus representados. Esto se asocia con el hecho de que éstos, al ser más que los obreros calificados, influyen en mayor medida en las elecciones para renovación de autoridades.

Estos acuerdos logrados con la representación gremial son precedentes difíciles de remover para la empresa. La atención dedicada a su negociación debe ser la mayor posible. No es cuestión de quedar atado de manos sólo por evitar un conflicto puntual.

Actualmente nuestra legislación se orienta hacia la sanción de incrementos en los básicos de convenio por aumento probado de la productividad, esto hace que las discusiones sean más trabajosas; pero, con el tiempo, debería evolucionar hacia un sistema de relaciones laborales más maduro que el vigente. En el mismo ya no debería tener cabida el sistema de lograr acuerdos a costa de los precios a los clientes y, en síntesis, de la calidad de vida del país.

d) Sistemas de remuneraciones para personal excluido del convenio colectivo de trabajo

El conjunto de métodos tendientes a establecer los niveles salariales para los distintos puestos de la empresa consta de tres aspectos:

- Medir el grado en que cada puesto contribuye a un logro de los resultados de la empresa. Dicho con otras palabras “fijar la importancia o criticidad que cada puesto tiene”.

- Permitir comparar los niveles salariales vigentes con los existentes en el mercado.
- "Personalizar" frente a cada colaborador su nivel de ingresos.

Al hablar de compensaciones, englobamos:

- Remuneraciones
- Incentivos y premios
- Beneficios

En este caso nos referiremos al subsistema de remuneraciones. Por subsistema de remuneraciones entendemos un conjunto de métodos tendientes a establecer los niveles salariales para los distintos puestos de la empresa. En esencia, los sistemas de remuneraciones constan de dos aspectos centrales. Uno es el que intenta medir el grado en que cada puesto contribuye al logro de los resultados de la empresa, el intento de fijar la "importancia" o "criticidad" que cada puesto tiene. El otro es aquel que permite al empresario comparar sus niveles salariales con los vigentes en el mercado. El último es el que permite vincular las remuneraciones con las personas.

En cuanto al primer aspecto, se reconocen cuatro modalidades básicas, divididas en dos grupos:

TABLA 7.1 SUBSISTEMA DE REMUNERACIONES

MÉTODOS NO ANALÍTICOS	Ranking simple
	Agrupación por categorías
MÉTODOS ANALÍTICOS	Comparación por factores
	Evaluación por factores y puntos

7.3.3 Subsistemas de remuneraciones

a) Método de ranking simple

Es el método más sencillo y rápido para la implementación. Consiste en tomar el listado de los puestos y luego ordenarlos de acuerdo con su importancia relativa.

Este trabajo suele encararse a través de un comité de gerencia buscando que entre todos los miembros acuerden sobre el *ranking*. En su estado puro se toman sólo los nombres de los puestos. Las principales limitaciones de esta metodología son que:

- Suele pesar más la persona que ocupa el puesto que el puesto en sí.
- Es poco objetivo.
- No es aconsejable para empresas que superen los cincuenta puestos.

b) Agrupación por categorías

Básicamente consiste en la definición de un número de categorías o niveles y la ubicación de los puestos de la empresa en las mismas. Al igual que en el método de ranking, en este caso suele realizarse la clasificación en el seno de un comité.

Es sencillo y flexible. Es de rápida implementación y su actualización no es muy costosa. Gran parte de los convenios colectivos toman como base de su esquema remuneratorio esta metodología.

Habitualmente suelen considerarse categorías tales como:

- Administrativos
- Jefaturas
- Gerencias
- Otras

Sus limitaciones son:

- Influye considerablemente la remuneración actual de cada puesto.
- Cuesta definir los límites de cada categoría.
- Es poco aconsejable en empresas con gran cantidad de puestos.

c) Comparación por factores

Se dice que este método, así como el de factores y puntos, es analítico porque descompone la unidad laboral que es el puesto en las tareas que la integran. Esta descomposición del puesto permite que cada tarea sea evaluada en su importancia de acuerdo con una serie de factores predeterminados.

El hecho de que el método se base en una descomposición analítica hace que sea más fiable que los métodos no analíticos, sobre todo en el caso de empresas con más de cincuenta puestos. Su realización también suele requerir la formación de un comité ad hoc. Los factores pueden estar preestablecidos o ser definidos por el comité.

EDUARD BERGE, quien ideó este método, definió los siguientes factores:

- Exigencias mentales
- Habilidad
- Exigencias físicas
- Responsabilidad
- Condiciones generales

Cada uno de estos factores se descompone, a su vez, en subfactores, por ejemplo losa del factor responsabilidad:

- Por bienes y equipos
- Por supervisión
- Por contactos con clientes
- Otros

Una vez establecidos los factores y subfactores, se analizan las tareas de cada puesto estimando en qué medida los requiere. Sobre la base de esta ponderación es que se procede luego a ordenar los puestos. Se obtiene entonces un listado de puestos ordenados según la medida en que requieren un grado mayor de desarrollo de habilidades para su desempeño. Cuando la cantidad de los puestos es grande suele adoptarse el recurso de evaluar los llamados “puestos clave” que sirven luego como “hitos” para el ordenamiento de otros no evaluados en detalle.

Las limitaciones más visibles de esta metodología son las siguientes:

- Insume más tiempo que los no analíticos.
- La elección de los factores es arbitraria.
- Es de baja transparencia para el personal.

d) Evaluación por factores y puntos

Este es el más complejo y menos subjetivo de los métodos utilizados para diseñar sistemas de remuneraciones. Es el resultado del mejoramiento del método de factores, ya que éstos se dividen en grados y cada grado representa una cantidad de puntos. Por ejemplo:

TABLA 7.2

SISTEMA DE REMUNERACIONES: EVALUACIÓN POR FACTORES Y PUNTOS

Factor responsabilidad		Sub-factor: supervisión		
No tiene personas a cargo	Supervisa hasta 3 personas	Supervisa hasta 10 personas	Supervisa más de 10 personas	Tiene jefes o supervisores a cargo
5 puntos	10 puntos	20 puntos	35 puntos	60 puntos

Las tareas de los puestos son “medidas” de acuerdo con el grado que demanda cada uno de los factores y subfactores. La suma de los puntos de cada uno de los grados representa el “valor” del puesto analizado.

La mayor parte de las grandes empresas han adoptado esta metodología para el ordenamiento de sus remuneraciones, ya que les permite trabajar con una gran cantidad de puestos y con un bajo nivel de distorsión en sus resultados. Permite también la definición de categorías que “corren desde el puntaje x al puntaje $x + w$ ”, lo que evita el problema de la definición respecto de los límites; todos los puestos cuyo puntaje sea superior a x y menor que $x + n$ pertenecerán a la misma categoría I.

Las desventajas de este método son:

- Es el que más tiempo consume.
- Requiere especialistas para su implementación y mantenimiento.
- Suele ser difícil mantener actualizadas las descripciones de puestos y, por lo tanto, las evaluaciones.

TABLA 7.3

METODOLOGÍA PARA ORDENAMIENTO DE REMUNERACIONES

	Métodos	Ventajas	Limitaciones
No analíticos	<i>Ranking</i> Ordena puestos por sus títulos.	Sencillo. Rápido. Económico de fácil aplicación.	Superficialidad. Alta influencia de las remuneraciones reales. Subjetivo.
	<i>Categorías</i> Ordena por lotes o conjuntos de puestos	Sencillo. Rápido. Económico de fácil aplicación. Mayor flexibilidad. Adaptabilidad.	Imposibilidad de “congelar” las categorías. Subjetivo.
Analíticos	<i>Factores</i> Ordena de acuerdo con variables predeterminadas	Permite efectuar comparaciones más sistemáticas.	Distribución arbitraria limitada por las variables predeterminadas.
	<i>Puntos</i> Combina factores con clasificación.	Mayor objetividad. Respuesta ante “turbulencias”. Mayor equidad.	Complejo y costoso. Difícil actualización.

e) Las remuneraciones y el mercado laboral

En un principio, el empresario goza del margen de libertad de acción suficiente como para pagar los salarios que desee; siempre que respete como “piso” el salario mínimo fijado por el Gobierno y los básicos de convenio, no tendría, en hipótesis, un “techo” salarial. Pero, en la práctica, el mercado impone pisos y techos que la empresa debe considerar.

Los salarios altos se traducen en altos costos, y éstos, en altos precios. Los altos precios, a la vez, pueden transformarse en caída de las ventas y, cerrando el círculo, incapacidad para afrontar el pago de los sueldos. Se impone, entonces, que la gerencia tenga en cuenta los niveles remuneratorios de las demás empresas de su rama de actividad para cada uno de sus puestos. Distanciarse mucho de este parámetro puede exponer a la empresa a riesgos a nivel de negocio.

Por el contrario, si se fijan los niveles remuneratorios significativamente por debajo de los niveles de mercado, la empresa enfrentará serias dificultades para lograr y retener al personal. Las diferencias salariales en una rama de industria operan como diferenciales de presión, es decir, generan un flujo de Recursos Humanos de las empresas de baja hacia las de alta remuneración.

No obstante lo señalado, parece importante considerar que el nivel de remuneraciones del personal será aquel que la empresa pueda soportar en sus costos. Es decir, aquel nivel que en su estructura de costos le permita mantener

su posición en el mercado y su empresa en el nivel tecnológico adecuado al producto y a la competencia.

f) Las remuneraciones y las personas

Hasta aquí se ha hecho referencia a las remuneraciones en relación con los puestos, más que con las personas que los ocupan. Este paso es el que constituye la base de los sistemas salariales. Esta base se complementa luego con la comparación de los niveles internos con los del mercado significativo.

El tercer elemento a tener en cuenta es el de las personas que ocupan cada uno de los puestos. Al fijar el nivel de un puesto en la estructura interna se lo suele incluir en una categoría, con un límite inferior y otro superior. Una categoría es una "banda" salarial que le permite a la empresa, sin alterar su esquema salarial, reconocer las diferencias respecto del desempeño de cada persona en su puesto.

Por lo general, cuando ingresa una persona en la empresa, se le fija como salario el límite inferior de la categoría del puesto que ocupará. Esto permite que, en la medida en que su desempeño así lo justifique, pueda ir recibiendo aumentos individuales que reflejen su buen desempeño. Este desplazamiento suele terminar al llegar la remuneración de la persona al límite superior de su categoría.

g) Síntesis

Cualquiera sea la modalidad adoptada, la cuestión será siempre lograr un mecanismo que permita "medir" la importancia relativa de cada uno de los puestos de la empresa. Uno de los factores clave de la moderna administración del trabajo es estructurar estos sistemas sobre la base de los puestos y no de las personas que los ocupan.

Por debajo de estas modalidades se encuentra la premisa de que la importancia de cada puesto es la resultante de dos factores:

- La carga de tareas (dimensión cuantitativa).
- El impacto de éstas en los resultados globales (dimensión cualitativa).

La distribución de los resultados (ganancias) de la empresa es, por lo general, desigual, y los sistemas de remuneraciones buscan que estas asimetrías estén fundamentadas en las diferentes contribuciones de cada puesto a los resultados globales. De allí que se hable de la "equidad" (más que de "igualdad") de las remuneraciones. Una modalidad de determinación de niveles salariales adecuada es aquella que mejor refleja la contribución diferencial de cada puesto a través de la diferenciación salarial.

La sencillez, en estos casos, es inversamente proporcional a la precisión. Cuando se opta por los métodos no analíticos la fiabilidad de la escala obtenida (escala que une el puesto más "importante" con el que lo es menos) es baja, pero siempre es mejor que la inexistencia de un método.

Los métodos o modalidades más precisos deben considerarse inversión, esto es, teniendo en cuenta los costos de implementación y mantenimiento versus los beneficios que se obtendrán.

7.3.4 Sistemas de incentivos y compensación variable

a) Introducción: requisitos de un sistema de incentivos

La situación de las empresas en mercados de alta competitividad y velocidad de los cambios exige pensar detenidamente en la evolución de los indicadores de cualquier tipo que se adopten para medir productividad. Podría afirmarse que todo indicador histórico puede sufrir distorsiones que desvirtúen los principios sobre los que fuera establecido.

Lo mismo puede afirmarse respecto de los aumentos por mérito. Cuando un empleado alcanzó un desempeño excepcional en determinado proyecto, al recibir un aumento en su salario, estará percibiéndolo durante toda su vida futura en la empresa.

Respecto del diseño de un sistema ideal de incentivos, deben tener en cuenta los siguientes requisitos:

- *Objetivo*: establecer con claridad y a priori bajo qué condiciones se percibirá. Que esas condiciones estén escritas y sean conocidas por la población incluida.
- *Controlable*: los participantes deben disponer de la información necesaria para ir monitoreando la evolución de las condiciones requeridas. Que puedan realizar el autocontrol de sus resultados o metas.
- *Flexible*: que las condiciones de su percepción se puedan adecuar a las variaciones del mercado, del producto y del negocio.
- *Efectivo*: que se abone cuando se logra el resultado buscado.
- *Permanente*: proyectado en el tiempo, debe seguir siendo aplicable.
- *Conveniente*: que tanto las personas como la empresa lo evalúen como tal.

La continua variabilidad de los mercados y el abandono del paradigma del continuo crecimiento, lleva a las empresas a estrategias fuertemente orientadas a la baja de sus costos fijos. Los sistemas de incentivos son uno de los elementos de estas estrategias.

Un incentivo es un elemento destinado a lograr y/o a mantener una determinada conducta. Es una recompensa que se fija para motivar a un tercero, o a varios, a actuar de una manera deseada. Un ejemplo burdo es el del terrón de azúcar para el caballo que logra completar el circuito del salto.

En el caso de los incentivos empresarios, y en todos los casos de premios destinados a personas, el esquema lineal del conductismo basado en la analogía con el comportamiento animal se complejiza.

Una primera complicación es establecer si los incentivos recompensan esfuerzos o resultados. Otro ejemplo, menos burdo que el anterior, es el del profesor que toma examen a sus alumnos. En este caso, las altas notas (el incentivo) ¿premian a quien más estudio o a quien mejor comprendió los conceptos básicos de la materia?

En un alto porcentaje, estudio (esfuerzo) y comprensión (resultado) están asociados, pero siempre aparece el caso de quien ha estudiado mucho pero con un bajo nivel de comprensión. Premiar el esfuerzo aparece, en un primer análisis, como más “justo”, pero tiende a subestimar las diferentes capacidades de las personas y el concepto de eficiencia (optimización de la relación resultados/esfuerzos).

Una segunda complicación surge de las necesidades de la actual economía. En un panorama más simple, TAYLOR abogó fervientemente por incentivar resultados. Su prédica a favor del trabajo a destajo o de la conversión de regímenes horarios en destajistas mediante un sofisticado sistema de premios, era inobjetable para empresas que actuaban en mercados en permanente expansión. Si se puede vender todo lo que se produzca, la rentabilidad está directamente asociada al nivel de producción. Hoy en día, ante mercados relativamente estables y con altos costos financieros, la ganancia no está directamente asociada a mayores niveles de producción, los *stocks* ya no son convenientes, hay que ajustar la producción a la demanda. Ya no “manda” producción, hoy ventas ordena el flujo de producción. Ante este panorama, la opción de TAYLOR no aparece tan claramente recomendable.

Una tercera complicación es la que reside en el carácter colectivo de la producción. En el caso del caballo y en el del alumno, se evalúan conductas y resultados individuales. ¿Cómo pueden medirse los resultados del puesto de acabado de tapizados en una planta automotriz? Sus resultados dependen de la velocidad y de la calidad del trabajo de los demás puestos de la línea de montaje. Su más alto ritmo tiene el techo del ritmo de la línea, el tiempo de su trabajo depende de lo bien o mal que hayan trabajado los puestos que lo anteceden en la línea, mientras más deficiente sea el resultado de los puestos precedentes, más tiempo le demandará el acabado.

Visualizar la empresa como una cadena de clientes y proveedores internos y externos nos presenta claramente el problema de la medición de los resultados individuales. Cada puesto es cliente de otros, por lo que sus resultados dependen del proveedor. Más aún, podemos asumir que cada puesto tiene mayor incidencia sobre sus proveedores externos que sobre los internos. Cuando el proveedor es externo y, por lo tanto, alguien a quien se le autorizan las órdenes de pago contra la satisfacción de la demanda, puede exigirse más que a los “compañeros de trabajo”. Cambiar un proveedor externo suele ser una decisión en la que incide fuertemente el cliente interno, no suele ser así con los proveedores internos.

Ahora, suponiendo que pudieran distinguirse los resultados de los individuos que conforman un grupo, ¿es conveniente diferenciarlos mediante incentivos? Aquí entramos en la cuarta complicación. La dimensión social y afectiva del ser humano, más marcada en unas culturas que en otras, complejiza aun más la elaboración de políticas y de sistemas de incentivos. Si la política empresarial está orientada hacia el fortalecimiento de los grupos de trabajo, ¿en qué medida es conveniente el diseño de sofisticados sistemas de medición de la contribución individual a los resultados que me permitan incentivar a los individuos? EDGAR SCHEIN (1988) cita un caso que permite ejemplificar este punto:

“Como demostración de los errores que pueden producirse, basta recordar esa etapa de la historia de Atari en la que la *Warner Communications*, la casa matriz, decidió mejorar las ventas de Atari situando como presidente a un experto ejecutivo de ventas proveniente de la industria alimenticia. Este ejecutivo introdujo la presunción de que la clave para el éxito radica en la alta motivación y en elevadas recompensas en función del rendimiento individual. Creó y vendió un sistema de incentivos pensado para seleccionar a los ingenieros que sobresalieran en la invención y diseño de nuevos juegos de computadoras, a quienes otorgaba amplias compensaciones económicas. Poco después, algunos de los mejores ingenieros se despidieron, y la compañía comenzó a atravesar problemas técnicos.

¿Cuál fue el error? El nuevo ejecutivo había creado y articulado unos símbolos claros, y todo el mundo se había adherido a ellos. Aparentemente, el error estaba en la presunción de que los incentivos y las recompensas debían basarse en el esfuerzo individual. Lo que el presidente no logró entender, por haber sido antes director de producción en la industria alimenticia, fue que los juegos de computadoras eran diseñados por grupos y equipos, y que la asignación de responsabilidades individuales no era para los ingenieros ni factible ni necesaria. Ellos se sentían satisfechos como miembros del grupo, y hubieran respondido a los incentivos grupales, sólo que desgraciadamente el símbolo elegido era inconveniente desde ese punto de vista. Observaron, además, que el presidente, con su bagaje no técnico, no estaba capacitado para seleccionar a los mejores ingenieros, por cuanto la presunción centra! de éstos era que lo «mejor» era lo que se conseguía por el esfuerzo del grupo, y no por la brillantez individual. No sorprende que, dadas estas incompatibilidades en las presunciones, el presidente no durara mucho. Desgraciadamente, el daño –la pérdida de empleados y espíritu– ya había sido hecho.”

Una quinta complicación se origina en la división vertical del trabajo. En el caso del operario de acabado de tapizados, la división horizontal de tareas incide sobre sus resultados, la división vertical es la que se pone en juego a partir de la consideración de la función gerencial (en el sentido lato del término). ¿Cómo se mide la labor gerencial? Un primer aspecto es el relacionado con los tiempos, los resultados del trabajo de un operario los puedo ver y medir hora a hora o día a día, ¿cuánto debo esperar para medir los resultados de una política de comercialización?, ¿cuál es el *time span* del incentivo gerencial?

Una sexta complicación es la originada en la existencia del marco legal. Puede que hoy se necesite incentivar cierto tipo de resultados, se diseña el sistema, se lo acuerda con las partes intervinientes y se lo pone en funcionamiento. Al cambiar la situación puede pasar que un resultado antes conveniente ya no lo sea, en este caso el derecho impone una rigidez y una permanencia característica de los acuerdos laborales que puede llevar a la empresa a la paradoja de *premiar e incentivar* resultados no queridos. Por ejemplo, en situaciones de mercado demandante, se incentiva una mayor producción mediante uno o más premios. Luego el mercado entra en recesión y no puede colocarse la producción, tendría entonces que desactivarse el sistema de premios, con las consecuencias legales previsibles, o mantenerlo y afrontar las consecuencias económicas de los mayores costos por exceso de inventario y/o por alto costo de mano de obra. Un segundo ejemplo podría ser diseñar un sistema de incentivos a la productividad para un grupo de puestos que trabaja con una máquina. La empresa decide actualizar su nivel tecnológico e incorpora máquinas que alteran el esquema de trabajo original y la incidencia esperada de los trabajadores en la eficiencia del proceso es mucho menor. En este caso, el requisito legal del mantenimiento del nivel remunerativo {donde se ha incluido el incentivo por ser considerado "normal y habitual"} puede llevar a la empresa a perder parte de la rentabilidad esperada de la nueva tecnología.

Los premios o incentivos clásicos están, por lo general, diseñados para lograr aumentos en la productividad del personal.

b) Presentismo y puntualidad

Este premio busca bajar los niveles de ausentismo de la empresa. En tal sentido contribuyen a la baja de los costos de producción y a la optimización de uso de los equipos. Suelen representar entre un 10 y un 30% de la remuneración del trabajador, por lo que se transforman en parte sustancial del ingreso y hacen que los trabajadores no hagan uso de los regímenes de licencias legalmente estatuidos.

Ciertos razonamientos tienden a cuestionar la "justicia" de estos premios. Sostienen que "premia al que no se enferma" o que hace que quien está enfermo no se recupere como es debido, exponiendo en algunos casos a sus compañeros de trabajo al contagio.

Por otra parte, quienes defienden su empleo, se basan en el razonamiento de que forman parte del sistema disciplinario, ya que en estos sistemas se puede actuar castigando el incumplimiento (sanción) o premiando el cumplimiento (éste sería el caso de los premios de este tipo).

Hoy en día están cayendo en desuso, sobre todo en los sectores administrativos y/o comerciales, ya que se están abandonando los sistemas de registro horario. Se supone que los empleados cumplen una función y no un horario. Según dicho razonamiento, en la mayoría de los casos se están registrando jor-

nadas de trabajo prolongadas, sin que se genere el pago de horas extraordinarias.

c) Producción

Esto es, por supuesto, diferente en los sectores de producción, donde se arman equipos de trabajo que no pueden funcionar si no están todos los miembros presentes. Esto exige el control horario y justifica el premio mencionado.

La empresa fija para cada sección objetivos de producción, alcanzados o superados éstos, el personal se hace merecedor del premio. Estos premios tuvieron amplia difusión después de los años '50 y hasta los '80; una de las razones por las que van cayendo en desuso es que las empresas ya no encuentran mercados en permanente expansión. Ya no es tan grato para los empresarios ver los almacenes de fábrica con grandes *stocks*. A esto concurren factores tales como el incremento del costo financiero y la mayor velocidad de rotación de los productos en los mercados.

Otro factor a tener en cuenta para el análisis de este premio es poder determinar fehacientemente cuánto del aumento de la producción es atribuible a un mayor esfuerzo de los trabajadores y, viceversa, en qué medida las mermas de producción tienen que ver con los trabajadores o con deficiencias de la gerencia o problemas con las instalaciones. No obstante esto, los premios por producción siguen siendo de los más difundidos, sobre todo en los establecimientos fabriles.

Uno de los factores que han desvirtuado estos premios, es el concepto que si el trabajador no tiene la culpa en el caso de materia prima deficiente, o falta de energía, o falta de trabajo por baja de ventas, debería reconocérsele el premio a la producción. Esto es deformar el concepto de remuneración variable que básicamente establece: si hay producción de buen nivel, hay premio; si no lo hay, cualquiera sea la causa, no hay premio. Es el principio de la participación de los trabajadores en la ganancia de la empresa. Si la empresa excede los estándares de producción, reduce sus costos; luego, parece razonable que una parte de esa reducción se derive al trabajador. Por consiguiente, si no hay reducción de costos no hay participación a distribuir.

d) Scanlon

J. SCANLON fue sindicalista y esta experiencia condicionó fuertemente la concepción de una modalidad de incentivo que busca conciliar los intereses de la empresa con los de los empleados.

En su esencia, consiste en fijar que una parte de la facturación de la empresa se destinará a los empleados como premio. Se asume, entonces, que el premio hace que los trabajadores se preocupen por el nivel de ventas de la empresa y que ésta, a su vez, visualice que el crecimiento de los ingresos de sus empleados no "sale de sus bolsillos".

e) Bonos o gratificaciones

Muchas son las empresas que con cierta periodicidad (generalmente una vez al año) otorgan a ciertas franjas de su personal una suma de dinero a la que se llama bonos o gratificación.

Esta cantidad de dinero suele reflejar directa o indirectamente el concepto que la empresa tiene acerca del desempeño del premiado en el período establecido. En las modalidades ya descritas (generalmente utilizadas en los niveles más bajos de la empresa) el premio se asocia a un resultado o conducta a lograr.

Esta modalidad abarca, por lo general, los niveles gerenciales y de profesionales calificados de la empresa, puestos cuyos resultados son de difícil medición pero que hacen en gran medida a los resultados globales. Por ello es que se asocian a la variable "desempeño".

Los bonos están generalmente relacionados con el sueldo, según los casos son entre uno y seis sueldos extra al año.

f) Compensación variable

Se entiende por compensación el monto total de lo que, a cambio de sus servicios, percibe cada trabajador en una empresa.

La compensación abarca los siguientes conceptos:

- Los ingresos regulares en efectivo, básicamente el concepto de salario y adicionales habituales. Lo podemos denominar "remuneración fija".
- Los "beneficios", o sea, la disponibilidad para el empleado de determinadas prestaciones sin costo, o a un costo reducido. Por ejemplo, salud para él y/o su familia, auto, u otros.
- La "remuneración variable", o sea, los ingresos que están sujetos a alcanzar determinadas metas para su percepción.

Los clásicos sistemas de remuneración que permitían otorgar aumentos periódicos en su sueldo al personal según su desempeño están en discusión. El lema de los aumentos salariales permite reconocer al personal pero, al mismo tiempo, compromete costos futuros. La empresa que puede otorgar dichos aumentos selectivos no sabe si el costo de dichos aumentos puede influir negativamente en su posición en el mercado en el futuro a corto plazo. Además, el trabajador puede tener un buen desempeño ahora y no tenerlo tan bueno en el futuro, quedando, sin embargo, su remuneración aumentada.

Los beneficios, por su parte, constituyen un costo en general creciente. La salud, por ejemplo, es un servicio de costo creciente como lo demuestra su evolución en los distintos países y en el nuestro. Por otra parte, los beneficios son, en gran medida, inelásticos a la baja. Es decir, no se pueden suprimir ni reducir, sin provocar serios problemas de motivación a los afectados, sin contar con la posibilidad de juicios laborales.

En consecuencia, las empresas están tendiendo a incorporar en la parte variable los montos disponibles, tanto para aumentos por mérito como para nuevos o mejores beneficios. Lo mismo se produce cuando se negocia alguna reducción tanto de beneficios como la posibilidad de variar el bono.

f.1) Los sistemas de remuneración variable

Definición: son los sistemas que establecen un mayor ingreso para los trabajadores que alcancen o excedan determinadas metas.

Para ampliar podemos agregar que las metas a alcanzar, el tiempo en el que deben ser logradas y el monto a percibir según el grado de alcance son elementos preestablecidos y de conocimiento de sus protagonistas.

En general, podríamos decir que alcanzadas las metas, generarán una mejora observable en la situación de la empresa.

Esta última condición no siempre se cumple y por ello existe un cierto escepticismo en relación con estos sistemas. Cuando establecemos un plan de incentivos normalmente nos apoyamos en los datos de la realidad. Sin embargo, estos sistemas se van desvirtuando, ya sea por incorrecta aplicación, o por un cambio en los datos de la realidad que sirvieron para su fijación.

El concepto de variable está dado porque el mayor ingreso puede ser generado o no según se hayan alcanzado las metas; además, su monto puede variar de período en período según el grado en que se hayan logrado las mencionadas metas.

f.2) Elementos a tener en cuenta para su aplicación

- 1) *Su permanencia en el tiempo*: se debe tener muy en cuenta que establecer un sistema de este tipo compromete a la empresa en su mantenimiento a través del tiempo. En caso de que la empresa desee discontinuarlo en el futuro, habrá problemas no sólo de motivación sino legales.
- 2) *La evolución de la empresa*: otra dificultad, y no menor, es establecer conceptos y metas cuya importancia para la empresa puede cambiar radicalmente a lo largo de los años. Tener en cuenta lo que en materia estratégica se haya establecido para el negocio puede ayudar. Sin embargo, hoy podemos pensar en un período de cinco hasta diez años, y el sistema de incentivo tendrá que prolongarse por mucho más tiempo.

Ergo, la flexibilidad deberá ser la característica de cualquier sistema y algunos requisitos generales son:

- La empresa debe fijarse claramente el/los objetivo/s que persigue con la aplicación de un sistema de incentivos. Por ejemplo:
 - Aumentar salarios sin comprometer costos futuros.
 - Reducir costos.

- Ganar mercado.
 - Vender más.
 - Ajustar remuneraciones a mercado.
 - Compensar pérdida del poder de compra de los salarios.
 - Otros.
-
- Los conceptos cuyos resultados se desean estimular deben resultar claros y ser objeto de un sistema confiable de información. Los trabajadores deben poder conocer el estado de avance que han logrado o deben lograr en relación con las metas. Terminado el período, deberían poder calcular su incentivo. Es necesario establecer claramente qué conceptos se pueden cambiar y quién lo puede hacer. Estos conceptos deben ser establecidos en función de las cambiantes necesidades de la empresa o de la evolución de sus negocios. Por ejemplo: un año privilegiar la liquidez; otro, el resultado económico; otro, la expansión de las ventas, por mencionar algunos.
 - Las metas a establecer deben ser mensurables. Al igual que lo dicho para los conceptos, es conveniente determinar quién o qué condiciones son necesarias para poder cambiarlas. En general, deben reforzar las políticas de la empresa. Por ejemplo, las formas de incentivo del personal de dirección deberían extenderse a los mandos medios. Es difícil administrar un sistema donde los elementos generadores del incentivo sean diferentes para estos dos niveles. En algún momento pueden entrar en colisión. Además, no desarrollan el sentido de equipo que, naturalmente, se debe lograr entre estos niveles.
 - Su importe debe ser significativo sin comprometer seriamente la situación del trabajador cuando no ha alcanzado sus metas (cifras conocidas entre el 20 y el 40% del ingreso anual. Para niveles altos pueden llegar al 100%).
 - Los premios que pretenden medir el grado de contribución de cada trabajador, grupo o sector suelen generar no sólo discusiones sino, además, complejos sistemas de administración. Por ejemplo, establecer un sistema basado en la relación costo de mano de obra sobre la facturación o sobre los costos totales; aquí puede aparecer la discusión sobre el real grado de influencia de los trabajadores frente al papel jugado por la inversión.
 - Los incentivos que persigan mejoramientos de gestión, productividad y costos sólo constituirán avances para la empresa en la medida en que la competencia no haya alcanzado mayores mejoramientos. Dicho de otro modo, todos los subsistemas pueden provocar mejoramiento de factores que, sin embargo, no alcancen a provocar una mejor situación de la empresa en su globalidad. Estos sistemas que generan el pago de incentivos

sin lograr alcanzar el mejoramiento global, podrían llegar a convertirse en mayores costos y, sobre todo, a que el personal tenga una falsa idea de eficiencia.

- El incentivo es básicamente justo cuando se respetan las bases establecidas, sin excepción. Se trata, en general, de que quien alcanza la meta genera el derecho a percibirlo y que quien no la alcanza no generará tal derecho. Se puede afirmar, como consecuencia, que no interesan las razones que pudieron afectar el resultado. Por ejemplo: los premios por asistencia y puntualidad; los premios por productividad.
- Los incentivos que mejoren la remuneración en función de los resultados de la empresa pueden permitir más fácilmente un ajuste cuando se produzcan crisis. En este caso, la empresa no puede alcanzar los resultados esperados y, por ello, genera una reducción automática en los costos de personal sin tener que acudir a medidas de reducción de la dotación, suspensiones, u otras.

g) Los sistemas a nivel empresa, división o sucursal

g.1) El incentivo para personal de alta y media gerencia

El primer comentario consiste en sugerir que el nivel de medición de los resultados debería ser acompañado por el sistema de información gerencial existente. Tratar de establecer sistemas a niveles no considerados en la información de rutina para control de gestión exige no sólo diseñar la forma de información adecuada sino que plantea una gran cantidad de dudas sobre los elementos que se tendrán en cuenta en la medición, así como su grado de veracidad.

g.2) Los sistemas que mejor se pueden adaptar a las consideraciones hechas son los que se apoyan en los resultados para la generación del plus a abonar

Estos resultados pueden ser de cuatro clases diferentes:

- *Resultados del ejercicio comercial:* son los que surgen del control de gestión y que, en general, se consideran como la rentabilidad lograda. Cada organización tiene, además, indicadores que pueden ir determinando la variación de los costos estructurales. Por ejemplo: la relación entre los gastos generales v la facturación neta, la facturación por persona ocupada, entre otros. Como dijéramos, el personal considerado en estos sistemas debe poder contar con la información necesaria durante el año, que le permita ir conociendo cómo es su situación y proyectando sus resultados. Además, debe conocer y aceptar como real Indicador de su gestión tal información.
- *Resultados de largo alcance:* son los resultados estratégicos o los de proyectos de cierta envergadura, que sólo pueden ser evaluados en su real concreción al cabo de períodos mayores que un año.

- *Resultados cualitativos*: son aquellos que no necesariamente se reflejan en cifras. Por ejemplo, el diseño y puesta en marcha de un sistema de evaluación de desempeño, una campaña de imagen institucional, o un plan de trainees.
- *Los sectores indirectos*: la dificultad más frecuente surge en estos casos de los sectores indirectos a los resultados. Por ejemplo: la fábrica, los servicios de posventa, los servicios de transporte, personal, auditoría, los staff de casa central, entre otros. Para este tipo de sistema, la solución estaría dada por reconocer el premio en la misma forma en que lo obtuvo el correspondiente sector directo y en la proporción en que es atendido por el servicio. Estos sectores (los indirectos) deberán responder, además, por metas cualitativas directas.

g.3) Otros conceptos a considerar

Otros conceptos pueden ser tan importantes como el resultado. Como dijéramos, deberíamos establecer los conceptos que se consideren importantes en cada ejercicio comercial.

- El problema es que sea variable y determinar quién lo puede cambiar y bajo qué condiciones. La necesidad es establecerlo por escrito y como condición del sistema. Esto rige tanto si se conviene entre partes como cuando es establecido por la empresa.
- La misma consideración merece el tema de las metas a alcanzar. Los valores que se establezcan al principio del sistema pueden ser válidos pero desvirtuarse con el correr del tiempo.
- Lo más indicado parece ser considerar el plan, o presupuesto, como base para establecer los valores o cifras de las metas a alcanzar. En este tema rige lo mismo que hemos indicado en el punto anterior en cuanto a la necesidad de establecer por escrito su forma de variación.

g.4) Los montos a abonar

Este ítem merece una consideración especial. El ideal es establecer los montos a abonar, evitando vincularlos con la remuneración, cuando el monto de dicha remuneración no sea controlable por la empresa. Por ejemplo: en el caso de los convenios de actividad, de producirse un incremento salarial en función de dicho convenio, cuya negociación es difícil de ser influenciada por la empresa en particular, deberían abonar un monto no previsto de remuneración variable según los planes hechos antes de conocer el aumento salarial dispuesto en el convenio. Establecer montos permite controlar los costos. El de la remuneración puede distorsionarse, ya que el costo del incentivo no depende del resultado alcanzado sino de la variación de un elemento extraño a la relación resultado/mejora lograda.

Otro punto de vista dice que si usamos la remuneración estaríamos distribuyendo dinero en función del desempeño de cada empleado. Si partimos de la

base que hemos establecido su remuneración en función de su aporte a la empresa, estaríamos aplicando un incentivo con el mismo criterio de justicia.

Este razonamiento no es necesario cuando la empresa controla la evolución de las remuneraciones. Por ejemplo, salarios fijados por convenio de empresa o personal excluido de convenio. El ejemplo opuesto: si estableciéramos el incentivo en número de sueldos netos, correríamos el riesgo de abonar un monto diferente del previsto, en función de los cambios que se produzcan en materia impositiva, de contribuciones sociales, entre otros.

g.5) El incentivo para personal de convenio y supervisión

En este caso son más difíciles de aplicar los sistemas basados en los resultados de los negocios que hemos mencionado.

La principal dificultad es la falta de conocimiento y confianza en los elementos e información que se utilizan como control de gestión. Sin embargo, si la empresa se decidiera por esta forma de incentivo, lograría un mayor nivel de transparencia en su gestión. Publicar lo necesario para que el personal se informe sobre la medida en que se pueden o no conseguir las metas establecidas crearía un alto grado de conciencia sobre la necesidad de generar beneficios (sin los cuales se hace imposible continuar en el mercado) y, al mismo tiempo, estaría demostrando cómo invierte dichos beneficios.

Uno de los comentarios más frecuentes es el que se refiere a la transparencia de la situación de la empresa, cuando los números no cierran, es decir, cuando es necesario tomar medidas que afectan a los empleados. En cambio, cuando las cosas mejoran no reciben la misma información ni se les hace participar de los buenos resultados.

h) La forma de implementación. Con negociación o unilateralmente

En este tema aparece como lo más adecuado acudir a la negociación, cuando se trata de personal comprendido en un convenio colectivo y que tiene representación sindical.

h.1) Ventajas

- Compromete también a la representación sindical en las metas o pautas culturales que, a través del sistema de incentivos, procuramos establecer o reforzar.
- Asegura su correcto cumplimiento, sobre todo en los primeros períodos.

h.2) Desventajas

- Si, como dijimos al principio, debemos pensar en sistemas flexibles, tanto en conceptos como en metas, la negociación de los cambios será una dura tratativa. Sin embargo, si lo practicamos como rutina y con asiduidad, el cambio formará parte de la cultura de la población y el dirigente sindical no se verá tan forzado a impedir las modificaciones.

Los elementos recomendables a tener en cuenta en tal caso son:

- El acuerdo debe tener un plazo determinado.
- Los conceptos como las metas podrán, al cabo del plazo establecido, ser modificados unilateralmente por la empresa.
- Si tal condición no se puede lograr, procurar que la modificación se concrete por acuerdo de partes. Si tal acuerdo no se obtiene, se suspenderá el sistema de incentivos.

Lo dicho es conveniente considerarlo, también, en el caso de la decisión unilateral de la empresa. En este caso las condiciones se establecerán en la necesaria comunicación escrita que se dirigirá a cada empleado.

Aquí parece oportuno ratificar lo dicho al principio en relación con evitar como característica del sistema conceptos de justicia, equidad y/o grado de aporte de cada uno al resultado obtenido. Es decir, mantener el criterio de que los únicos determinantes del premio son los conceptos y las metas establecidos.

i) Los incentivos individuales y los grupales

Considerando la velocidad con que se producen los cambios en las tareas o procesos, así como las estrategias de los negocios, no parece aconsejable acudir a los "sistemas individuales" de incentivo. En primer lugar, generan un esfuerzo considerable para lograr su implementación y, teniendo en cuenta los cambios, una adecuación permanente.

Los "sistemas grupales" estimulan el concepto de equipo, tan necesario hoy, y evitan las distinciones individuales que, en materia de remuneración y en el nivel que consideramos, pueden ser un factor de irritación.

No se deberían aplicar quitas basadas en la evaluación de desempeño o cualquier otro rubro que implique el empleo de criterios subjetivos.

Como se dijo, no deberían ser tenidas en cuenta las cuestiones que al tener el claro concepto de objetividad que se desprende de que el hecho generador del incentivo es única y exclusivamente haber alcanzado las metas establecidas en los conceptos fijados.

Según lo señalado, las opiniones coinciden en no exceder cifras que oscilan entre el 20 y el 40% del ingreso anual.

Un listado tentativo de los conceptos y/o metas a establecer es:

- Los indicadores utilizados para el control de gestión del sector.
- Costos.
- Descartes (*scrap*).
- Nivel de reclamos recibidos.
- Velocidad de respuesta a la demanda del cliente.
- Nivel de horas extra v/s horas normales, entre otros.

Repetimos la conveniencia de trabajar con el plan o presupuesto. Significará hacer conocer dichos planes al personal, forzar una acción de capacitación para su comprensión y con ello la posibilidad de generar un mayor compromiso de todo el personal.

j) Las empresas de servicios

En las empresas de servicios, sobre todo, se debería considerar la satisfacción de los clientes. No porque en las empresas industriales sea menos importante, sino porque en este tipo de empresas el personal que está en contacto con el cliente es mucho mayor y de muy distintos niveles de calificación.

A través del sistema de incentivos se puede reforzar una capacitación y concienciación de todo el grupo humano de la empresa.

Es diferente premiar la cantidad de operaciones que realiza un cajero de banco por hora con un coeficiente de corrección dado por tiempo promedio de presencia del cliente en el banco o en la cola específica frente a las cajas, a considerar directamente el nivel de satisfacción de los clientes en general o específicamente de los que concurren a los locales del banco.

Lo difícil de establecer aquí es la forma de medir dicha satisfacción. Sin embargo, se nos ocurren algunas sugerencias:

- Evolución de la cantidad de clientes.
- Evolución de la pérdida de clientes.
- Evolución de la magnitud de los clientes.
- Evolución del tiempo de atención.
- Evolución del índice de satisfacción.
- Evolución comparada de los índices de satisfacción de nuestros clientes y los de la competencia.
- Tener en cuenta la distinción entre clientes y consumidores, y entre clientes externos e internos.

En todos estos casos se debería establecer previamente qué significa para cada empresa la satisfacción del cliente.

El establecimiento de estos conceptos y metas es uno de los pilares de la formación cultural de los grupos humanos de la empresa.

Por supuesto, es tanto o más importante que el sistema se implemente con claridad y que se respete íntegramente, así como que se desarrolle una acción de capacitación y concienciación de todos los protagonistas, tanto trabajadores como jefes.

k) Consideraciones finales

El sistema de compensaciones es una parte de la política de Recursos Humanos que se aplica cualquiera sea la organización de que se trate. En consecuencia, tiene que ser coherente con los demás sistemas (por ejemplo: capacitación,

evaluación de desempeño, promociones, u otros.). Es necesario que cuando se hable del sistema de compensaciones se lo elabore considerando la estrategia global del negocio.

Pagar más cuando los resultados nos dicen que podemos hacerlo, sin comprometer el futuro, parece la solución más adecuada.

COMENTARIO

En general, puede afirmarse que un sistema de incentivo no necesariamente motiva al personal en él comprendido.

Esta afirmación se sostiene en la definición de motivación. Los autores que han trabajado sobre el tema coinciden en afirmar que la motivación es algo individual, que los factores motivantes sólo lo son si el individuo los percibe como tales (por ejemplo: para algunas personas es símbolo de poder usar cierto reloj pulsera, característico de altos niveles de consumo).

En este mismo sentido no podemos dejar de mencionar la diferencia entre motivaciones extrínsecas e intrínsecas. Las primeras serían las que ofrece la organización o el grupo humano, por ejemplo. Es decir, todas las que se ofrecen al individuo desde el exterior de sí mismo.

Las motivaciones intrínsecas, por oposición, son las que surgen del propio individuo. Son el resultado de su propio balance sobre lo que ocurre a su alrededor. Su propia valoración de lo que necesita y de lo que para él tiene valor.

El incentivo es un sistema que comprende a una serie de personas. Sus bases son conocidas y, en general, permiten a cada uno de los afectados evaluar la medida en que han alcanzado o excedido las metas establecidas.

El hecho de alcanzar o exceder dichas metas suele traducirse en un pago adicional en dinero. El dinero sigue constituyendo un fuerte elemento de motivación.

Sin embargo, se debe considerar el hecho importante de su variabilidad. Esto se traduce en posibilidades de percibir o no una suma adicional. Aquí aparece una parte del problema. Todo trabajador está comprendido, de un modo o de otro, en un sistema de recompensas y castigos. En consecuencia, en un sistema de incentivo la percepción del incentivo se asimila a recompensa, y la no percepción, a castigo.

Aún en el caso en que todos lo perciban, existirán montos diferentes y esto puede conspirar contra el nivel de satisfacción por la necesidad de justicia relativa.

Este problema ya se plantea cuando se consideran las bases del sistema. ¿Incentivar esfuerzos o resultados?, ¿individuales o grupales?, ¿directos o indirectos?

Sin embargo, no podemos descartar por estos razonamientos aplicar sistemas de incentivo.

Como ya hemos dicho, se necesitan ciertos requisitos, sin los cuales no podemos considerar que exista un sistema de incentivo, a saber:

- Los logros a alcanzar, establecidos en forma concreta y mensurable.
- Una información periódica sobre el grado de avance.

- El monto a percibir por el alcance de los logros está preestablecido y no depende de la subjetividad de nadie.

Estos elementos configuran un método de autoevaluación, una forma de organizar el trabajo donde se focaliza perfectamente para el subordinado cuáles son los elementos que debe priorizar en su actividad. Todo esto, bien administrado, puede ser una fuente de desempeños grupales sobre la base de objetivos comunes a trabajadores y empresas.

TABLA 7.4

RESUMEN DE ALTERNATIVAS DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS

1. Qué recompensar	Esfuerzos	Resultados
2. Etapa del proceso	Compras Fábrica Posventa	Resultado Final
3. Medición	Puestos aislados	Línea de producción
4. Quiénes incentivar	Individuos	Grupos
5. Alto nivel	Corto plazo Cómo medir	Largo plazo Cómo incentivar
6. Marco legal	Rigidez de indicadores históricos	Indicadores flexibles

EN RESUMEN

Los premios e incentivos diseñados por las empresas buscan motivar a los empleados para el logro de determinados objetivos y/o conductas. Es por ello que un primer paso a considerar es el de la claridad de los objetivos y de las pautas de comportamiento requeridos por la empresa. Antes de incentivar una conducta debe reflexionarse acerca de que la misma contribuya a la mejora de los resultados de la empresa. Muchas son las empresas que adoptan premios e incentivos como estrategia de incremento salarial sin relacionarlos con lo que constituye su esencia, lo que hace que éstos se desvirtúen. Un premio está desvirtuado cuando el personal deja de verlo como la recompensa por el logro de determinado objetivo y/o conducta, cuando lo visualiza sencillamente como parte de su remuneración. Es entonces cuando no nota que “ganó el premio”, sino que lo nota sólo cuando lo “pierde”.

Además, debe considerarse si los resultados o la conducta a lograr dependen ciertamente del esfuerzo y/o responsabilidad del empleado. Se considera injusto dejar de percibir una recompensa por motivos que escapan al propio control.

7.3.5 Beneficios

Cuando se habla de beneficios, suele aludirse al concepto de “compensación indirecta”; por compensación directa se entiende tanto la remuneración como la compensación sujeta a resultados o remuneración variable.

También se habla de prestaciones y servicios al personal.

a) Concepto de seguridad social

Es la rama del derecho que se ocupa del hombre en general, frente a la posible ocurrencia de contingencias sociales que comprometen todo o parte de sus ingresos y que generan cargas económicas suplementarias (JULIÁN ARTURO DE DIEGO, *Manual del Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, Abeledo-Perrot, 2002). Forman parte de esta rama del derecho las disposiciones que las partes hayan acordado en el convenio colectivo de trabajo.

En las empresas corresponde distinguir:

- Los que surgen de la legislación, por ejemplo, el pago de salarios por enfermedad, el pago del salario familiar, entre otros.
- Los que la legislación estimula, por ejemplo, los vales alimentarios o *tickets* canasta, los vales para almuerzo, planes de pensión, entre otros.
- Los propios de la empresa, por ejemplo, becas de estudio para hijos del personal, clubes del personal, apoyo o subvención a asociaciones mutuales o cooperativas del personal, entre otros.

b) Características de los beneficios

Estos beneficios reconocen una primera división:

- *Funcionales*: compensan gastos que el trabajador debe asumir como consecuencia directa de su función o tarea. Su presencia no es regular sino aleatoria y está sujeta a la necesidad ocasional.
- *Relación laboral*: compensan gastos que tiene el trabajador simplemente como consecuencia de poner su trabajo al servicio del empleador y/o que son regulados por disposiciones legales o convencionales. Su presencia es regular, pero también sujeta a la necesidad, es decir, a su utilización.
- *Adicionales*: prestaciones adicionales, más allá de los términos legales y/o convencionales, que suponen una ayuda para el trabajador y su familia.

c) Subvención de los gastos de comida

Es un beneficio de tipo funcional, en los casos en que el trabajador deba, por su función, invitar a comer a clientes o a relaciones de la empresa, deba realizar tareas que exijan pernoctar fuera de su hogar, entre otros. En estos casos, suele efectuarse un reintegro al trabajador contra presentación de los respectivos comprobantes.

Es un beneficio surgido de la “relación laboral” en los casos que la distancia hasta su domicilio y los horarios vigentes impiden al trabajador comer en su casa. En estos casos, las empresas subvencionan estos gastos en parte o totalmente mediante diversas modalidades, tales como comedores de empresa y tickets o vales de comida.

Se puede considerar un beneficio adicional en los casos en que se otorga el desayuno, previo al inicio de la jornada (una especie de premio por puntualidad).

d) Alojamiento y alimentación

Es *funcional* en los casos en que el trabajador deba realizar viajes y/o estadias de más de una jornada fuera de su lugar habitual de trabajo. El tratamiento, en estos casos, es similar al de los gastos de comida.

Surge de la “relación laboral” en casos de empresas que realizan sus operaciones en zonas no industriales. En esta situación, debe ofrecerse al trabajador dónde vivir y comer. Es el caso de los “hoteles para solteros”, de los obradores en los montajes, entre otros. Una situación similar es la del empleado que debe trasladarse con su familia por un período prolongado a una localidad distinta de la habitual para él. Las empresas suelen cubrir gastos de alquiler y de mudanza en estos casos.

e) Vivienda

Se origina en la “relación laboral”, en el caso de las empresas radicadas en zonas no urbanas que desean la radicación estable de su fuerza de trabajo. Suelen construirse barrios, cuyas viviendas se ofrecen en alquiler o en venta al personal por valores inferiores a los del mercado.

También puede ser un beneficio “adicional”, en el caso de las empresas que contribuyen con líneas especiales de créditos a su personal, para la compra de la vivienda familiar.

f) Gastos de viaje habituales

Es funcional en el caso de compradores y vendedores. Su modalidad de “efectivización” más difundida es la de reintegro contra comprobantes.

Se asocia a la relación laboral en aquellos casos en que el trabajador deba realizar viajes ocasionales con su automóvil. La modalidad habitual de “efectivización” es el pago de una tarifa establecida por kilómetro recorrido.

g) Educación de los hijos

Es funcional en el caso de los funcionarios extranjeros trasladados de su país en forma no permanente. La forma de reintegro suele ser el pago de matrículas y cuotas mensuales contra presentación de comprobantes.

Surge de la relación laboral en el caso de los comprendidos por la ley de asignaciones familiares; en ella se establecen montos mayores por cada hijo que estudia.

Es adicional cuando la empresa costea este tipo de gastos (libros, ropas, materiales o cuotas), aun en los casos en que no lo prescriben la ley ni los convenios.

Deben analizarse, también, tres tipos de beneficios:

- *Los que se otorgan a personas, con independencia de su función o nivel:* en este caso es necesario controlar su evolución mediante listados, actualizados periódicamente, que serán analizados por el mayor nivel de dirección ejecutiva.
- *Los que se disponen otorgar a determinados niveles o funciones:* en este caso es necesario establecer las políticas que regirán su aplicación. Razones de su otorgamiento, niveles o funciones que comprenden, requisitos para otorgarlo, forma de control de su costo, costo total autorizado, responsables de elaborar y presentar la información, responsable de controlar el costo autorizado, personas que podrán decidir su otorgamiento, entre otros.
- *Los que se otorgan a todo el personal:* las políticas establecerán lo mismo que lo indicado en el párrafo anterior.

7.3.6 Los objetivos del sistema

a) Para la empresa

a.1) Constituir un apoyo para el plan estratégico de Recursos Humanos de cada empresa

Podemos afirmar, en general, que un plan de beneficios debe poder contribuir a apoyar los planes estratégicos de Recursos Humanos. Esta afirmación puede ser cierta sólo en parte, ya que los planes estratégicos pueden cambiar, y resulta muy difícil, sin una considerable pérdida de motivación del personal, su supresión o reemplazo por otro tipo de beneficios.

Un buen plan de beneficios puede contribuir tanto a retener como a contratar trabajadores, incluso cuando sus salarios resulten inferiores a los de otras organizaciones similares.

Un plan de pensión puede servir, por ejemplo:

- Para retener al personal si dicho plan funciona sólo para personal que alcanza el derecho a la jubilación en la empresa;
- Favorecer el egreso de personal si el personal puede retener a su nombre los aportes aun en el caso de tener que dejar la empresa.

Otro ejemplo: una empresa que se dedica a montajes industriales difícilmente busque beneficios que retengan al personal. En general, tendrá sólo una pequeña cantidad de empleados estables, contratando al personal para cada obra y según la especialidad requerida. Como consecuencia establecerá beneficios que permitan reducir la dotación cuando haya finalizado el proyecto.

a.2) Poder controlar la evolución de sus costos

Por ejemplo: los sistemas de salud tanto para el personal como para su familia. Son sistemas que contienen un costo oculto. Se observa que el costo de la medicina asistencial o preventiva ha sido creciente, con mayor intensidad en los últimos años.

Los trabajadores y sus familiares, por su parte, tienen naturalmente la necesidad de utilizar en la medida de sus deseos los servicios de los prestadores médicos correspondientes a su plan.

Por último, las empresas o sistemas de salud llamadas prepagas tienen que alcanzar niveles de facturación tan altos como sea posible para poder ofrecer a sus accionistas dividendos que permitan y estimulen el nivel de inversión en tecnología y servicios tan necesarios para poder mantenerse competitivamente en el mercado.

En este contexto, las empresas que han decidido asumir el costo de su sistema de salud tendrían que quedar expuestas a mantener dichos costos, provocados por el interés de los usuarios en obtener las mejores prestaciones y el interés de los prestadores en lograr montos crecientes de facturación.

a.3) Atender a la calidad de vida del personal, con menores costos

Alguna vez escuchamos como una buena recomendación en gestión de Recursos Humanos, adoptar como filosofía pagar un buen salario y que sea el propio trabajador quien contrate los servicios que entiende puede necesitar tanto él como su familia. Esta recomendación se apoya en el carácter higiénico (HERZBERG) de los beneficios sociales; esta característica deriva de cierta consideración general que se puede resumir diciendo "los beneficios se notan en la empresa, cuando funcionan mal". Esto es, mientras funcionan bien no merecen comentarios positivos. Llegando a generar escándalos cuando dichos beneficios no funcionan adecuados a las necesidades de los usuarios.

En los países en que existe un alto nivel de impuesto al trabajo, los salarios necesarios para que el trabajador obtenga determinadas prestaciones tienen un costo adicional por tener que cubrir dicho "impuesto al trabajo" (bajo el título impuesto al trabajo entendemos todo lo que en materia de aportes y contribuciones de empleadores y empleados es demandado por los sistemas de seguridad social y por los convenios colectivos de trabajo).

Teniendo en cuenta esta consideración, aparece como más beneficioso el sostenimiento de los servicios por parte de la empresa, con aporte del personal o

sin él. En este caso el costo del servicio será el necesario para lograrlo y no habrá que adicionarle todos los costos generados por lo que se ha dado en llamar el impuesto al trabajo.

Otro argumento favorable es el llamado “poder de contratación” o la solidaridad que genera el hecho de que todo el personal de la empresa contrate al mismo prestador, produciendo el efecto de distribución del riesgo y su correlato en un costo reducido, en comparación con las contrataciones de tipo individual. Este concepto es el que ha llevado en algunos casos, a que el personal abone totalmente su prestación, ya que por el hecho del “poder de contratación” se reduce considerablemente el costo comparado (por ejemplo: el seguro del coche del empleado).

b) Para los gerentes

b.1) Alejar de la relación laboral tanto los problemas personales como los familiares

Al poder contar con prestaciones sociales que permiten al personal atender adecuadamente tanto sus necesidades personales como las de su familia, se alejan de la relación laboral las consecuencias de una buena parte de los riesgos y contingencias normales de la vida. Los fallecimientos, las enfermedades, los nacimientos, los accidentes, a los que se van sumando el turismo y la protección frente al desempleo, constituyen, donde no existe el sistema, una fuente de problemas personales y la dedicación de esfuerzos tanto en tiempo como económicos, tanto de la empresa como de los demás trabajadores. El tema sepelios, cuya organización tanto se ha difundido, que nació como una manera de tener que evitar la colecta entre compañeros cuando alguien debía enfrentar tal gasto, es el ejemplo más visible de solidaridad y poder de contratación.

b.2) Introducir los sentimientos de solidaridad y de igualdad frente a los riesgos y contingencias de la vida

En general los beneficios o prestaciones se adecuan a la necesidad a cubrir sin tener en cuenta las eventuales diferencias salariales o de rendimiento. Si bien existen en algunos casos diferencias de planes o prestaciones, es de notar que dichas diferencias se evidencian en las prestaciones complementarias (por ejemplo: en salud, las comodidades de hotelería o acompañante) pero no en cuanto a la calidad de la prestación asistencial.

El caso más visible fue, en su momento, la creación de las cajas de subsidios familiares, cuyo sostenimiento se hacía con fondos empresarios y de trabajadores y cuya administración y supervisión era también compartida.

b.3) Una administración transparente del sistema

Es decir, que nadie tenga que acudir a favoritismos, que tengan una adecuada difusión tanto las prestaciones como los requisitos necesarios para su goce, en-

tre otros. El gerente, en consecuencia, frente a las contingencias o riesgos de su gente sólo necesita ocuparse del problema de su relación personal con el afectado sin necesidad de tener que comprometer su tiempo y esfuerzos en ayudar a enfrentar la circunstancia adversa.

c) Para los trabajadores

c.1) Protección frente a las contingencias

Se trata de proteger a los empleados frente a determinadas contingencias o de beneficiarlos subvencionando determinadas formas de esparcimiento para el empleado y su familia. En este caso el trabajador espera que el sistema ofrezca a todos los dependientes la misma calidad de prestación, si bien admitiendo determinadas diferencias que podemos considerar como usuales; otro caso, el comedor de empresa separado para empleados u operarios, pero con una cocina y menú iguales.

c.2) Administración transparente

El sistema debe permitir su acceso a todos los empleados sin limitaciones ni diferencias por categorías laborales, remuneración, u otras variables.

Frente a este objetivo, algunas empresas han ofrecido al personal coger los distintos servicios, recibiendo como compensación una participación del personal en los costos del sistema de que se trate.

c.3) La comparación con otras empresas

Este factor suele ser muy considerado por los profesionales del área, en general, ya que su instalación significa normalmente un aumento de los costos laborales, sin poder percibir aumentos de productividad que los compensen. Por lo general, sin embargo, suelen influir tanto en los reclamos del personal como en la mayor o menor buena voluntad de la dirigencia empresarial que debe autorizar su implementación.

d) Las políticas de beneficios

En este tema es muy importante definir el objetivo que se persigue con la implementación de cada beneficio o de los beneficios, en general.

d.1) La estabilidad versus la empleabilidad

Cuando en una organización se priorice la estabilidad, será necesario atender ese objetivo. Por ejemplo:

- *La vivienda:* si se otorga el beneficio de vivienda, se está procurando retener al personal. Es difícil lograr una nueva situación en otra empresa que otorgue o compense tal beneficio. Si se otorga un préstamo para que el empleado haga la compra y se lo transfiere a una institución bancaria, no se dificulta el cambio, ya que el empleado podrá seguir amortizando su préstamo si trabaja en otra empresa.

- *La jubilación:* si se otorga el beneficio sujeto a la condición de jubilarse en la empresa, se entorpece el cambio. Si se otorga en forma de aportes regulares a nombre del empleado, se facilita el cambio.

d.2) Contratar versus desarrollar el personal especializado

- *Los préstamos al personal:* si se otorgan a largo plazo se estimula el desarrollo; lo mismo cuando se establecen como financiación de cursos de posgrado o viajes de capacitación. En cambio, si se prioriza la contratación se otorgarán para la compra de coches, viajes de turismo, y otros.
- *Otras alternativas:* si bien no han tenido un gran desarrollo se han conocido ejemplos de los beneficios llamados flexibles (el título importado es "beneficios de cafetería"). Consiste en establecer un menú de beneficios, entre los que el personal puede elegir los que resulten de su mayor conveniencia. Para condicionar la elección se calcula el costo de cada uno de los beneficios y se establece la cifra total de costos que la empresa está dispuesta a absorber por cada empleado.

Con esto se atiende a las necesidades específicas de cada nivel y/o edad de los funcionarios. Por ejemplo, los jóvenes optarán más por préstamos para coches o casa propia que para un sistema de pensión. Los padres jóvenes se inclinarán por los seguros de desempleo, o de vida, o de capitalización que le permitan financiar sus costos de desarrollo (cursar un posgrado, estadías en otros países para adquirir el idioma, entre otros). Por su parte, los mayores elegirán un sistema de pensión.

e) Las políticas de beneficios frente a compras o fusiones

En este caso en particular, suele aparecer con toda su crudeza la falta de elasticidad y la necesidad de un manejo tan profesional como posible del sistema.

Como es de imaginar, las demandas psicológicas de los "adquiridos" o "fusionados en minoría", pasan en primer lugar por poder conservar o mejorar su posición en la empresa; no obstante, y desaparecida esta primera demanda, aparece el tema remuneración y beneficios, que es donde, naturalmente, la primera demanda es sumar a los existentes los que el nuevo accionista ha desarrollado.

f) El impuesto a las ganancias y los beneficios

No debe dejar de considerarse este tema. Si bien los beneficios han sido considerados por la ley de contrato de trabajo, en general, como eximidos de la obligación de hacer aportes y contribuciones al régimen de seguridad social, no resulta la misma consideración frente a ganancias. Es así que aquellos beneficios que signifiquen un ahorro para el trabajador, el sistema de ganancias reclama la necesidad de que se incremente, en la misma medida, el monto de lo percibido por el dependiente, de modo tal de generar el tributo correspondiente. Este detalle excede los límites que nos hemos fijado para el libro; no obstante, hemos

pensado en la conveniencia de señalarlo, por haber detectado un cierto nivel de desconocimiento.

g) Los indicadores de gestión

g.1) La evolución de los costos

Si bien puede ser discutible cualquier cálculo de costo de un beneficio, se nos ocurren algunos parámetros.

En todos los beneficios reconocidos por la ley de contrato de trabajo existe una clara disposición sobre las obligaciones en materia de aportes y contribuciones al sistema de seguridad social.

Algunos indicadores: la comparación del costo total de los beneficios versus el costo total de las remuneraciones (tanto fijas como variables). Este indicador admite, por supuesto, distintas variables, a saber: considerar cada beneficio por separado, considerar cada nivel de la organización por separado.

Distinguir los beneficios de otros planes de Recursos Humanos. Por ejemplo: los préstamos o reintegro de gastos de estudio del personal, constituyen más bien medidas de desarrollo del personal, más que beneficios.

La cobertura de los gastos de estudio de los hijos del personal, en cambio, constituye un claro beneficio.

Distinguir los planes selectivos de los sistemas. En el primer caso se trata de gastos que cada gerencia decide asumir en función de la persona de que se trata. El indicador más claro, en este caso, sería la medida en que el beneficiado permanece en la organización si se lo necesita.

En el segundo se trata realmente de un beneficio que disfrutan todos los empleados comprendidos.

g.2) Algo más en relación con los costos

En los casos en que se han establecido beneficios de licencias o vacaciones adicionales, sería conveniente considerar en los costos las horas extra o el personal eventual necesarios para cubrir tales ausencias. No obstante, en su gran mayoría el personal beneficiario de este tipo de planes no tiene un horario determinado, por lo que su jornada se extiende más allá de lo normal sin generar costo de salarios por horas extraordinarias.

g.3) La opinión de los empleados

Las encuestas de clima organizacional pueden ofrecernos una imagen del verdadero aprecio que el personal siente por los beneficios de que se trate. Aun en los casos de visiones negativas, se pueden evaluar en sucesivas encuestas la medida en que se transformaron positivamente dichos beneficios.

g.3) La opinión de los gerentes clientes de la función de Recursos Humanos

Es evidente la importancia de tal opinión. Se trata de las personas responsables de las distintas operaciones de la organización, y que no pueden dejar de ser suficientemente respaldadas por las políticas del área.

h) El desempleo. Un tema de actualidad

Podríamos decir que la contingencia social más amenazante hoy para un trabajador en relación de dependencia es el desempleo. Sin embargo, podemos ver que resulta, en general, casi inexistente un plan de beneficios que contemple tal riesgo.

Salvo el existente y poco importante salario por desempleo cuyo costo asume el empleador, a través de la contribución respectiva sobre el salario de los trabajadores, y de cuya prestación es responsable el Ministerio de Trabajo. Formación y Empleo de Recursos Humanos, no conocen los autores la existencia, tanto de empresas que ofrezcan en el mercado tal producto, como de planes de beneficios que mediante el sistema de costo compartido, instalen un sistema protector.

7.4 RELACIÓN CON OTROS PROCESOS O SISTEMAS: LAS COMPENSACIONES Y LOS PROCESOS DE LEALTAD, MOTIVACIÓN Y RETENCIÓN

7.4.1 La relación entre las compensaciones y la motivación

Fundada sobre unas pocas suposiciones concernientes al modo en que el dinero puede servir de factor motivante, ha surgido una amplia variedad de sistemas retributivos. El sistema más simple es aquel que puede denominarse sistema de "aumento por mérito" o "ascenso por mérito", en el cual los aumentos de retribución son otorgados a discreción por la gerencia u otros jefes sobre la base de una calificación del individuo y su valor para la compañía.

Ahora, la realidad de los procesos en los que intervienen las personas se empeña, la mayor parte de las veces con éxito, en desmentir este tipo de razonamientos de simple elaboración. Pero hay que tener en cuenta que las ideas de un individuo acerca de una retribución suficiente son un reflejo de lo que espera en cuanto al modo de vivir, sus condiciones y comodidades, asociación con otros, recreo y placeres sociales. Su concepto de una retribución adecuada es más una parte de cómo piensa sobre sí mismo y sobre su modo total de vida que una parte de la tarea que realiza. Al evaluar la justicia de su paga, un trabajador no piensa usualmente en términos de cómo es estimado su trabajo por el mercado laboral, sino en cuál es la paga justa para él. En otras palabras,

un individuo piensa que tiene cierto valor, con total independencia de cualquier tarea particular (CALLOWAY, 1964).

Existe, entonces, una tendencia generalizada a concebir el nivel remuneratorio como factor de alto impacto motivacional. Este es un dato a tener en cuenta, pero debe considerarse que no siempre las concepciones difundidas son ciertas. El dinero es un elemento deseado por la mayoría de las personas, pero no el único. Compáreselo, por ejemplo, con otro recurso escaso: el tiempo. Una encuesta llevada a cabo en 1991 en los EE.UU. incluyó la pregunta: ¿resignaría la remuneración de un día por semana (esto implica una merma del 20% en su remuneración mensual) a cambio de tener ese día libre para usted?

El 70% de los encuestados con ingresos superiores a los US\$ 30.000 anuales respondieron afirmativamente. El 48% de quienes ganan entre US\$ 20.000 y 30.000 también respondieron afirmativamente. El dinero es importante pero debe ubicárselo en el nivel correspondiente con respecto a la jerarquía de los factores motivantes en el trabajo.

a) El dinero como factor higiénico

El desarrollo estadístico hecho por HERZBERG a partir de la teoría de la motivación de MASLOW diferencia entre factores higiénicos y factores motivantes. Factores higiénicos son aquellos que, si bien no motivan, brindan el “piso” necesario como para que puedan actuar eficazmente los factores motivantes. Estos factores higiénicos son los que permiten cubrir las necesidades fisiológicas (primer nivel de la pirámide de MASLOW) y las necesidades de seguridad (segundo nivel). El dinero que recibe el empleado en concepto de compensación tiende a garantizar la cobertura de estos dos niveles de necesidades básicas. Como suele decirse, “el dinero no hace la felicidad... pero tranquiliza”.

SAÚL W. GELLERMAN, en su libro *Motivación y productividad* (1978), sostiene que las compensaciones no son motivadores muy efectivos. Afirma que éstas, más que motivar, permiten retener al personal. Es más probable que la remuneración haga que el empleado permanezca en la organización a que se comprometa más fuertemente con la efectividad o rentabilidad de la misma. Para GELLERMAN un aumento de sueldo es motivador sólo cuando es de tal magnitud que permite al empleado un cambio seguro y radical en sus condiciones financieras. Es sobre esta base que afirma que los planes que se traducen en una serie de pequeños aumentos en el nivel salarial no son motivadores. Estos planes del tipo “... ingresa en el límite inferior de su categoría y a los dos años llega al punto medio; luego, por desempeño, puede llegar hasta el límite superior” son considerados por GELLERMAN como intrascendentes respecto de la motivación, ya que todo aumento esperado ya es propiedad del individuo. Sostiene que: “Psicológicamente ya está incorporado a lo que él (el empleado) considera como su base ganancial, no es algo extra”.

Según esta primera aproximación puede afirmarse que el nivel remuneratorio es condición necesaria, pero no suficiente, para lograr la motivación del personal. Ahora bien, deben tenerse en cuenta algunos casos en los que el nivel de las remuneraciones trasciende el carácter de factor higiénico y se transforma en motivante.

b) El dinero como factor motivante

El primer nivel de necesidades sobre el que operan los factores motivantes es el de las de pertenencia o socialización. Un empleado que recibe un aumento considerable en sus remuneraciones puede llegar, por ejemplo, a mudarse desde un barrio de clase media baja a otro de clase media alta. En la medida en que se integre efectivamente a su nuevo barrio, él y su núcleo familiar habrán cambiado de grupo de pertenencia, cambiando seguramente sus hábitos y estilo de vida. Esto puede hacer que el empleado se sienta altamente gratificado por el cambio. La duda es ¿cuánto de esta gratificación se traslada al ámbito laboral?

En el nivel de las necesidades “egotísticas” o de status (cuarto en la pirámide), las compensaciones pueden ser factores motivantes en casos como los siguientes:

- Cuando un empleado recibe un aumento por méritos se siente distinguido frente a sus pares (siempre que ellos no hayan recibido tal aumento).
- Cuando un empleado comienza a recibir un beneficio que lo distingue jerárquicamente (gastos de representación, tarjeta de crédito a cargo de la empresa, automóvil, u otros.).

En estos casos cabría reflexionar acerca de la duración de este tipo de motivación. Generalmente el impacto motivacional es muy alto en los primeros meses y decrece continuamente a posteriori. Dentro de las políticas de una empresa debe considerárselos como “motivadores coyunturales”. Completando esta apreciación, y volviendo al citado GELLERMAN, cabe evaluar siempre ante un aumento en el nivel de compensaciones de un empleado mediante una ecuación costos/beneficios: ¿cuánto le sale a la empresa y cuánto recibe ésta a cambio?

7.4.2 Conceptos de equidad y justicia

El salario justo, cuyo concepto fue desarrollado especialmente por la Doctrina Social de la Iglesia, comprende en general:

- El salario suficiente, es decir, el que satisfaga las necesidades del trabajador y su grupo familiar, en especial, alimentación e indumentaria, vivienda, asistencia médica, educación y esparcimiento.

- Permitiendo, además, una cuota razonable de ahorro para elevar la condición económica del trabajador y admitir así un margen de prosperidad y de previsión individual.
- Un pago oportuno, suficiente, integro y proporcionado a la contraprestación del trabajador.

Estas afirmaciones se dan, como es la tradición e incumbencia de la Iglesia, en el plano del “deber ser”, lo que los filósofos llaman la “deontología”. La labor del empresario con inquietudes religiosas, o simplemente sociales o humanísticas, es la de trabajar continuamente sobre sus sistemas y modalidades de trabajo de manera de hacer que la realidad se aproxime a estos preceptos.

Sin embargo, las intenciones son siempre puestas a prueba por la realidad, el deseo es limitado por la necesidad. Esto no significa liberar de responsabilidad al empresario proponiendo un pragmatismo ausente de ética. Los conceptos de equidad y justicia deben reflejarse en el sistema de compensaciones de la empresa. Si esto no ocurre, además, se estará exponiendo a los Recursos Humanos de la empresa a un factor distorsionante de las relaciones interpersonales a la vez que desmotivador.

La estructura interna de remuneraciones es considerada equitativa en la medida en que refleja, como se describiera anteriormente, la importancia relativa de cada puesto para la empresa. Además de la fijación de remuneraciones para los puestos, los aumentos por desempeño y los premios e incentivos deben reflejar logros reales para que sean considerados equitativos por el personal.

CASO PARA DISCUTIR

Juan Faucheux ingresó hace dos años en Pernovic como gerente de Recursos Humanos, lo cual le representó un doble desafío. Por un lado, dejó una carrera abonada durante quince años en Servoil, cambiando un crecimiento seguro por otro más incierto pero más rápido. En Pernovic le dieron la posibilidad de ser el N° 1 del área; en Servoil hubiera necesitado, al menos, cuatro años más, el momento de la jubilación de su gerente y maestro. El desafío fue mayor, ya que la situación de Recursos Humanos en Pernovic era ciertamente crítica. Jorge Rouquié, el primer gerente del área que tuvo la empresa, duró apenas ocho meses. Parto anticipado, decía la gente. El consultor encargado de la búsqueda, con elegancia, lo motivó y a la vez lo previno respecto de la empresa: creo que es un desafío a la medida de tus capacidades. Tanto el gerente general, como el resto de los gerentes, sentían una extraña mezcla de necesidad y rechazo para con la función de Recursos Humanos. Esta ambivalencia, junto con algunas torpezas de Rouquié, desembocaron en su contratación.

Entre los varios problemas con los que se encontró al ingresar en Pernovic, una urgente reducción de personal, algún incumplimiento de aportes previsionales, había un verdadero caos en la distribución de las remuneraciones. Todavía no había completado un plan de acción para el área cuando entendió que debía meterle mano urgente al tema de las remuneraciones. Estaba siendo fuertemente presionado por sus colegas para conseguir algunos aumentos y no quería llegar al gerente general como un simple emisario. Necesitaba un esquema desde el cual analizar las demandas y poder llevar el tema salarial a un nivel de discusión distinto de la simple "muñeca" de cada gerente para conseguir aumentos para su gente. Esa muñeca era la responsable de las evidentes inequidades internas que minaban la confianza de la gente en la administración de remuneraciones de la empresa. Estas inequidades tenían el efecto de un puñado de arena en una caja de cambios, la gente estaba hipersensibilizada.

Después de cuatro meses de trabajo duro y contra reloj logró diseñar, consensuar con sus pares y hacer aprobar por la gerencia general una estructura de remuneraciones para Pernovic. Además, se elaboraron las correspondientes políticas y un plan de acción para el primer semestre. Por otra parte, en el farrago de trabajo, y pese a algunas pequeñas "desprolijidades", notó que se iba afianzando, que cada día extrañaba menos a Servoil. Con algo de sentido común y mucho esfuerzo se fue ganando el lugar en la mesa de dirección de la empresa.

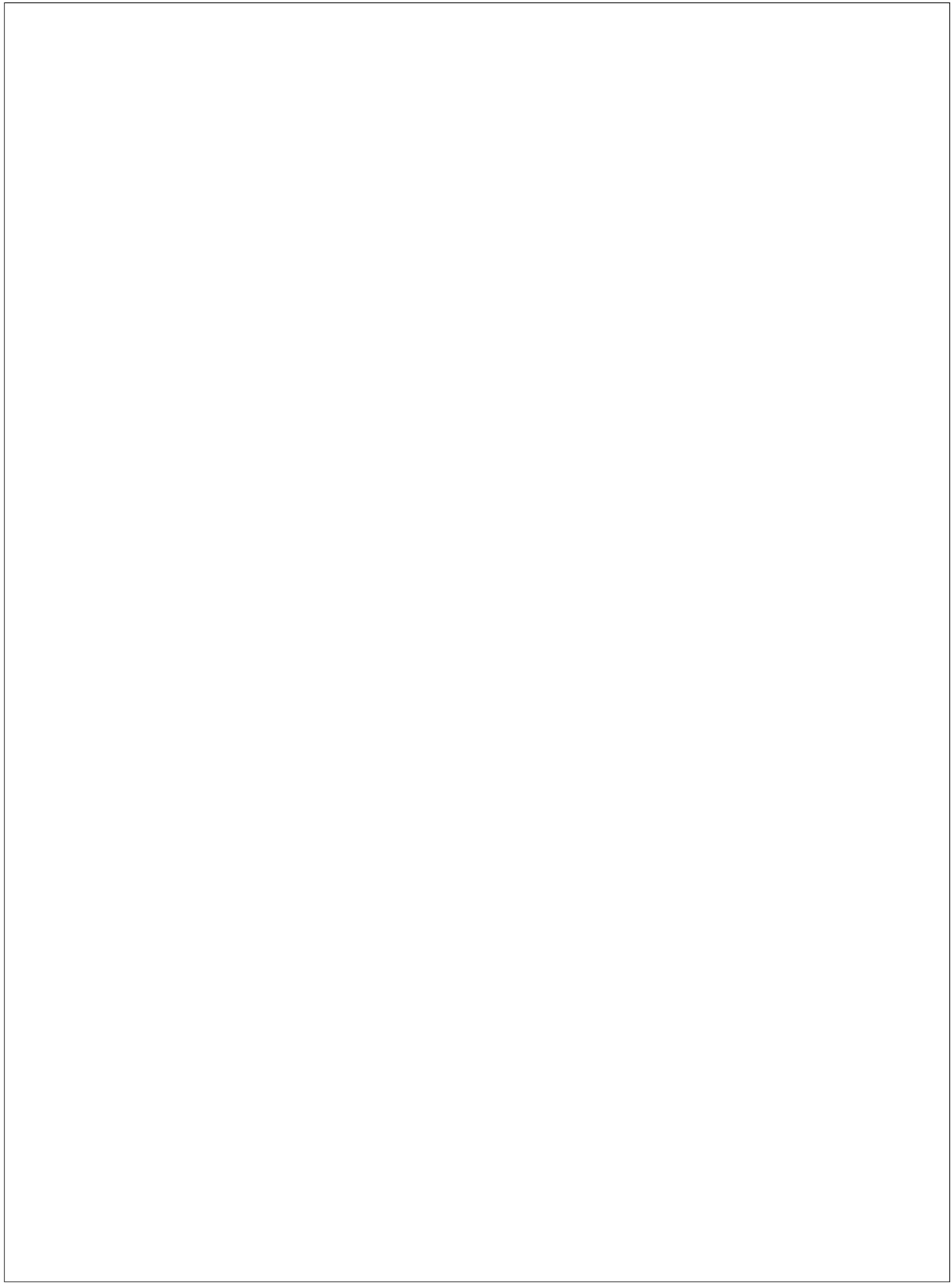
Estaba pasando, aliviado, la barrera fatal del octavo mes cuando Alberto Chelar, el jefe de empleos y capacitación le plantea el siguiente problema:

Hace tres semanas se abrió una búsqueda de jefe de proyectos para la gerencia de biotecnología. Como era habitual en las áreas técnicas de Pernovic, las búsquedas tenían nombre y apellido. El gerente, Diego Monserrat, había hecho llegar, junto con el pedido de puesto, el curriculum de Moisés Burachik, actual responsable del área en una empresa chica de dudoso futuro. Alberto comentó la búsqueda con otros gerentes con la intención de hallar a alguien para una promoción, pero el puesto era muy específico, no había en la empresa quien tuviera los conocimientos necesarios de biotecnología. Revisó el banco de postulantes y se contactó

con algunas universidades. Consiguió otro postulante pero, finalmente, no tenía la experiencia necesaria. El problema que plantea no es tener un solo postulante, sino que las pretensiones salariales de éste son de \$ 5.500, lo cual excede en \$ 1.000 al tope que tiene definido para la incorporación.

Faucheux nota que esta situación es una prueba para el sistema de remuneraciones. El tope con el que se maneja la búsqueda es el primer cuartil de la banda que le corresponde a los jefes de proyecto. Hay cinco jefes de proyecto en la empresa, de entrar Burachik con el sueldo pretendido no solamente se estaría faltando a la norma de ingresar a la gente por el primer cuartil de la categoría, sino que se transformaría en una fuente de queja para los otros jefes de proyecto y los gerentes que los tienen a su cargo. Además de la división biotecnología, están las de farmacia e industrias, a ninguno de los gerentes de estas divisiones les gustaría que entrara alguien nuevo con un sueldo superior a tres de los cinco jefes de proyecto. Faucheux encuentra el conflicto entre el mantenimiento del recién nacido sistema de remuneraciones, la demanda de un gerente de división y el potencial desacuerdo de otros dos gerentes de división. Lo que menos le gustaría es llevar este problema al gerente general. Entiende que debe poder resolverlo sin hacerlo arbitrar en la cuestión.

¿Qué acciones le recomendaría seguir a Juan Faucheux para encarar este problema?



8

Capítulo

RELACIONES

GREMIALES

CONTENIDOS

- Trato, acuerdos y relaciones de poder
- Funciones, estilos de ejercicio y políticas
- Estereotipos y cooperación
- Diagnóstico y planificación de las relaciones laborales

Nos ocuparemos de analizar en este capítulo el tema de las relaciones gremiales en la empresa. Lo que McGREGOR llama “las relaciones entre el sindicato y la gerencia”.

En principio, desde nuestro punto de vista, podemos definir estas relaciones como el “conjunto de actividades que desarrollan tanto los representantes sindica/es del personal como los representantes de la empresa, tendientes a satisfacer las quejas y reclamaciones que cualquiera de las partes formula frente a la otra”.

En esta definición hablamos de representantes sindicales, ya que se trata de analizar las situaciones que se producen donde actúan dirigentes que responden institucionalmente a un sindicato y que por lo mismo, deben someterse y son protegidos por las disposiciones legales pertinentes.

Vamos a analizar, además, el nuevo conflicto que se genera entre las distintas organizaciones sindicales, concretamente CGT y CTA.

8.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS RELACIONES GREMIALES

Estas relaciones, así definidas, reúnen algunas características particulares.

a) El trato entre representantes

En efecto, tal como hemos dicho en la definición, las actividades son desarrolladas por representantes de ambas partes. Esto significa que sus protagonistas deben ocuparse, generalmente, de problemas que afectan a terceros, lo que genera,

por definición, el inconveniente de transmitir a los afectados las razones de los acuerdos logrados o los desacuerdos.

Estos representantes adquieren un caudal de conocimientos y de experiencias sobre las relaciones laborales que tanto los demás trabajadores como los demás gerentes o jefes de la empresa no alcanzan a poseer. Logran, además, una visión global de la planta o de la empresa que, en la mayoría de los casos, tampoco tienen los que son ajenos a la relación.

b) Los acuerdos tienen protección en el tiempo

Como se sabe, los acuerdos de empresa tienen fuerza legal y se transforman en leyes internas de la empresa que sólo pueden ser modificadas por las leyes o el convenio colectivo de trabajo, siempre que dispongan mayores beneficios para los trabajadores.

Esta particularidad exige que ambas partes, pero sobre todo, la representación de la empresa, deban prestar una especial atención y efectuar un cuidadoso análisis de su proyección al futuro de todos los documentos que cada una de las partes emita, así como los que suscriban de común acuerdo.

c) Se trata de una relación de poder

Básicamente la empresa persigue una mayor flexibilidad en la toma de decisiones, mientras que la representación sindical persigue establecer limitaciones de modo que los trabajadores puedan poseer derechos que impidan que se ejerza arbitrariamente el poder de la autoridad.

d) Permite lograr acuerdos sin consenso

Cada parte de la relación tiene mecanismos que le permiten acordar cosas con la otra sin necesidad de contar con el consenso de todos sus miembros.

El sindicato posee el mecanismo del voto de los trabajadores, que le permite acordar cuando la mayoría se pronuncia a favor.

La empresa, por su parte, posee el mecanismo de la autoridad, que permite acordar con independencia de la voluntad de los gerentes o jefes afectados.

e) Consecuencias para la gestión

e.1) Relación entre representantes

Genera un problema de comunicación.

Las demás personas que actúan en la empresa y no participan en las negociaciones sólo perciben sus resultados:

- Acuerdo, que normalmente genera un cambio.
- Desacuerdo, que produce tensión y conflicto.

Esto aísla a los protagonistas de la negociación y produce una falta de comprensión en los afectados y en el resto de los espectadores.

Existe, por tanto, una necesidad de organizar las comunicaciones de forma tal que, tanto las demás gerencias fuera de la de Recursos Humanos, y el resto del personal, estén debidamente informados sobre las tratativas en cuestión.

e.2) Proyección en el tiempo

- Difícil de entender (desprestigio de los representantes) las razones de los acuerdos alcanzados en el pasado (cuanto más lejano, peor).
- Difícil de lograr acuerdos. Su proyección sólo puede estimarse en un futuro cercano. Proyectar un acuerdo en un futuro lejano resulta casi imposible.
- Fórmula posible. Establecer fecha de vigencia y caducidad del acuerdo.

e.3) Una relación de poder

Los desafíos que debe afrontar el especialista:

- Necesidad de lograr un equilibrio entre los requerimientos funcionales de la empresa y el derecho de los trabajadores a organizar su vida, tanto laboral como personal.
- Necesidad de reforzar la autoridad y el poder de decisión de la jefatura y, al mismo tiempo, de evitar las arbitrariedades, los favoritismos personales y aun las conductas que perjudican directamente los intereses de la empresa.
- Necesidad de atender los derechos naturales de los trabajadores y, al mismo tiempo, evitar que los intereses políticos o personales del sindicato, de sus dirigentes, u otros, entorpezcan la relación entre los trabajadores y la empresa.
- Necesidad de evitar el deterioro del dirigente sindical comprensivo y racional, frente a la oposición que maneja eslóganes (pérdida de conquistas, la entrega del dirigente a intereses personales). Lo mismo puede ocurrir con el representante empresario, frente a las demandas operacionales de las demás gerencias.

e.4) Acuerdos sin consenso

Razones por las que esta posibilidad debe ser considerada:

- Esto interesa a la empresa y a los trabajadores.
- El respeto por las minorías no debe impedir la marcha de la empresa.
- Las asambleas no son un reflejo de la opinión de las bases.
- La verdadera opinión de la mayoría sólo surge de la votación directa y secreta.
- Premisa: La mayoría es sensata. Si se le da información, sí puede reflexionar y expresar su opinión sin muchos riesgos.

e.5) Una moderna complicación

Es la generada por la aparición de una agrupación sindicalista que no responde a los dirigentes tradicionales reconocidos por nuestras leyes como Sindicatos con Personería Gremial y que tiene su origen en la formación conocida como Central de Trabajadores Argentinos (CTA) que está luchando para que se la reconozca (por el Ministerio de Trabajo) como una opción frente a la llamada CGT, como sindicato de Tercer Grado. Existen, además, casos de delegados electos que no responden a la conducción sindical de la organización gremial

Esta situación es irregular ya que no se ajusta a la legislación vigente. El fallo de la Corte Suprema exigiendo respetar a los delegados electos en tanto se reconozcan miembros de un sindicato (Tenga personería gremial o no) ha introducido una protección legal.

De todos modos, no podemos dejar de reconocer su existencia, que presenta, a veces, las siguientes situaciones:

- Se trata de un tema con fuertes aspectos legales, en el que no es un tema menor el fallo de la Suprema Corte.
- Al mismo tiempo se producen hechos, en la empresa, que no siempre pueden ser canalizados por la negociación interna.
- La frecuente paralización de tareas, no siempre como consecuencia de negociaciones, crea naturalmente un estado de tensión que afecta profundamente las relaciones entre los mandos medios y sus respectivos equipos.

Desde nuestro punto de vista, nos atrevemos a sugerir lo siguiente, a nivel empresa:

- Por ser el tema legal tan influyente, será necesario poder contar con el apoyo del abogado o estudio jurídico-laboral correspondiente.
- Establecer canales de comunicación tan abiertos como sea posible, entre los mandos medios, RR.HH. y el o los abogados especialistas.
- La convivencia empresa-sindicato debería ser el objetivo principal de ambas partes.
- El objetivo de mantener en el nivel más alto posible el clima de relaciones entre los mandos medios y su personal, debería tener, más que nunca, la máxima prioridad para todas las partes comprometidas en estos episodios.

8.2 FUNCIONES TÍPICAS DE LA REPRESENTACIÓN GREMIAL

8.2.1 Auditoría

Las relaciones de trabajo entre empleadores y empleados están reguladas por un conjunto de normas. Estas normas pueden provenir de la ley, del convenio colectivo, de las disposiciones y reglamentos internos de la empresa, y de los usos y costumbres vigentes.

Una de las funciones sindicales típicas, que llamamos auditoría, consiste en velar por el cumplimiento de dichas normas. Toda acción, por parte del sindicato o de la empresa, que persiga el cumplimiento de una norma preexistente y que se lleve a cabo con participación del sindicato, está comprendida en este ámbito de la función gremial.

8.2.2 Comunicación y voz

Otra función sindical es la generada por la necesidad de información de ambas partes.

En la empresa, tanto trabajadores como gerentes perciben hechos que ocurren, sin poder llegar a conocer, en la mayoría de los casos, la historia y las razones que los generaron, ni su proyección en el futuro. En general, los cambios, como la incorporación de un nuevo producto o de un nuevo sistema de proceso, son los mayores generadores de necesidad de información.

Cuando cualquiera de las partes demanda a la otra información para transmitir a sus representados, está ejerciendo la función de comunicación. Cuando lo que hace es recoger información de sus representados para transmitirla a la otra parte, está ejerciendo la función de voz.

Las actividades de esta naturaleza no constituyen ni reclamo ni negociación. Sin embargo, son de las funciones más delicadas de esta relación, y que mayor influencia pueden tener en la vida y el clima dentro de la organización.

8.2.3 Negociación

Esta función aparece cuando cualquiera de las partes decide generar un cambio en las normas vigentes o establecer nuevas en un ámbito no regulado, con participación o acuerdo de la otra parte.

Por ejemplo, un aumento salarial para todos los trabajadores o parte de ellos, un cambio en su categorización laboral (distinto de lo establecido en el convenio colectivo), la suspensión del personal más allá de las normas legales, el no pago de un aumento salarial pactado.

El resultado de estas acciones será siempre un acuerdo o el conflicto, abierto o encubierto.

a) Los protagonistas

En el ámbito micro, del que nos ocupamos ahora, o sea, en el ámbito de la empresa, o en un establecimiento o planta de la empresa, los protagonistas son:

- Los delegados del personal, que actúan como delegados o como comisión interna.
- El dirigente sindical externo: a menudo tiene fuerte influencia en lo interno y es portador de la situación en otras empresas de la zona.
- La jefatura, la gerencia y la supervisión de línea.
- El o los especialistas de personal.

b) La moderna complicación

En las empresas donde exista la lucha por el reconocimiento institucional, todos estos temas merecen las consideraciones ya mencionadas en la sección 8.1, punto e.5.

c) La magnitud de las relaciones gremiales

Entendemos por magnitud la cantidad y calidad de los temas o problemas cuyo tratamiento exige la intervención de la representación sindical.

Analizaremos a continuación cómo se puede influir en dicha magnitud, en cada una de las funciones que acabamos de definir.

c. 1) Auditoría

En la medida en que la empresa y el personal respeten real y efectivamente las normas vigentes, las hagan conocer adecuadamente a todos sus protagonistas y se preocupen por lograr su verdadera presencia en la vida diaria de la empresa, esta función será poco demandada.

Es responsabilidad y derecho de la empresa organizar las tareas, emitir normas y disponer lo necesario para lograr su correcto cumplimiento.

Es evidente que, a mejor cumplimiento de este objetivo, corresponderá una menor cantidad de problemas que requieran la actuación sindical.

Un factor decisivo es la *acción de la jefatura*, que debe:

- observar y hacer observar fielmente las disposiciones;
- hacer que éstas sean claras, conocidas y respetadas por todos;
- tener como objetivo el cumplimiento de las normas y no la aplicación de medidas disciplinarias;
- lograr que el uso del poder no genere sensaciones de arbitrariedad;
- generar una imagen de receptividad y de corrección en la canalización de quejas.

A propósito de lo anterior, cabe reflexionar aquí que nuestra capacidad de reclamo frente al poder, está condicionada por:

- Nuestra percepción del grado de riesgo que implica para nosotros el uso que hará de su poder nuestro interlocutor, tanto en el presente como en el futuro.
- La medida en que percibimos a nuestro interlocutor como verdaderamente receptivo frente a las inquietudes de aquellos a quienes su poder puede afectar.
- En la medida que la jefatura de una empresa tenga debidamente en cuenta estas consideraciones, podrá actuar como real canalizadora de las inquietudes de sus colaboradores.

c.2) Comunicación y voz

Es fundamental el clima de comunicación e información existente en la empresa. Si se han sabido crear los adecuados canales de comunicación, y los protagonistas se mantienen correctamente informados, la función del sindicato se reduce. Por el contrario, su accionar aumentará en la medida que sus representantes sean los que tengan que cubrir esa función.

c.3) Negociación

- En esta función el rol sindical es funcional. En la medida que se trate de lograr algún cambio y se espera que ese cambio sea estable, es imprescindible, tanto la negociación como el acuerdo.
- Es evidente que la acción reivindicativa puede reducirse si la empresa decide anticiparse, adecuadamente, a las necesidades de sus trabajadores. Sin embargo, para estabilizar la nueva situación será necesario contar con la aceptación real de sus protagonistas, y la representación sindical puede ser un protagonista relevante.
- Cabe agregar que si los dirigentes sindicales tienen un grado aceptable de representatividad, se constituyen en importantes formadores de opinión, tanto ante sus representados como ante la empresa.

EN RESUMEN

Las funciones de auditoría, comunicación y representación serán una consecuencia directa de la política y el accionar de la empresa. En la función de negociación, en cambio, puede considerarse como indispensable su participación y real compromiso con los acuerdos que se alcancen.

Es importante destacar que, en todos los casos, la función de los representantes de ambas partes será ejercida con eficacia cuando su representatividad sea adecuada, es decir, en la medida en que los intereses defendidos constituyan realmente la inquietud de los representados. Una clara medida de dicha representatividad será el real cumplimiento de los acuerdos que se logren en las negociaciones.

8.3 DOS ESTILOS DE EJERCICIO DE LA FUNCIÓN DESDE RECURSOS HUMANOS

En las relaciones gremiales, como en todos los demás temas de la empresa, la función del especialista en personal puede ser la de un *asesor* o la del “dueño” del tema.

Si se trata de una empresa cuyos dirigentes buscaron la contratación de un especialista para que les *quite* de su mesa de trabajo todos los problemas de personal, nos encontraremos con el “dueño”. Es decir, un especialista que toma las decisiones y que, a los ojos de los miembros de la organización, se ocupa de los trabajadores. Es el que puede conseguir aumentos, promociones, despidos, traslados; en fin, todo lo que afecte la vida laboral de los integrantes de la empresa.

Si, por el contrario, la empresa procuró incorporar a un especialista para que ayude a sus dirigentes a conducir mejor los temas de personal, nos encontraremos con un gerente que parece no actuar, aparentemente sin poder y con trabajadores que tienen clara noción de que sus promociones, aumentos, traslados, y otros, dependen de su trabajo y de la evaluación que sus jefes directos hacen de él.

8.3.1 Política de relaciones gremiales

Al anunciar la política a aplicar, puede quedar claramente definido cuál de los dos estilos se desea aplicar. Para analizar más nítidamente este aspecto, presentaremos –al igual que frente a un directorio– los dos términos de la alternativa sobre la que se puede definir esa política.

Para ello, usaremos la técnica de presentación de ambos esquemas “químicamente puros”, es decir, de un modo esquemático y rígido en todos sus aspectos y procedimientos. La realidad, por supuesto, se presenta siempre de forma distinta: nadie trabaja de acuerdo con procedimientos ajustados en todos sus detalles, sino que, por el contrario, define la aplicación de las políticas a la realidad de todos los días, a las costumbres, al clima laboral correspondiente.

Cuando se procura el establecimiento de una política, es para poder tomar decisiones en momentos o zonas grises, en la difusión de los objetivos a seguir, en la capacitación necesaria y, en general, en la línea de acciones a desarrollar. Todo ello sin que los procedimientos en detalle, o aislados de su realidad y vivencia general, puedan ser considerados determinantes o desvíos de la dirección adoptada, como veremos con mayor detalle a lo largo de este Capítulo.

Identificaremos las alternativas como política de liderazgo y política legalista, y describiremos las consecuencias que se pueden esperar de cada uno de esos estilos.

8.3.2 Política de liderazgo o autoritaria

a) *La moderna complicación*

Tanto a nivel sindical como empresario todas las decisiones deben ser acordadas con el más alto nivel posible.

b) *Protagonistas principales*

Son el especialista de la empresa y los representantes del personal o el gremio. El personal confiará a sus representantes no sólo las tratativas sino las decisiones y acuerdos con la empresa. Se observa una suerte de jefatura ejercida sobre los trabajadores por los representantes gremiales. No sienten, en general, la necesidad de dar explicaciones sobre sus posiciones, ni antes ni después de las decisiones. Suelen ser dirigentes de larga trayectoria en la función, que pueden esgrimir su experiencia como antecedente a favor de sus opiniones. Los disidentes que no aceptan o que protestan contra sus decisiones son vistos como ideólogos o como expresiones de la contra.

El especialista de la empresa reclamará poder de decisión. Es decir, que necesitará que se le permita acordar o tomar decisiones sobre la mesa de negociación. Desea ser visto, precisamente, como persona con poder y no como el que necesita consultar. Procura, en general, desarrollar una imagen paternalista. Aparece como la persona que, dotada de poder, acepta sin embargo ser condescendiente o tolerante con quienes necesitan cosas o han cometido faltas.

En las reuniones con sus pares, su posición aparece casi siempre como la del representante de los trabajadores. Sus colegas terminan por no pedirle opinión, pues "ya sabemos cuál" es. En general, las posiciones empresarias parecen tomarse entre los que piensan en la "producción", la *tarea* o el "resultado" de la empresa, enfrentados al "hombre de personal", a quien no le interesa nada de eso sino solamente los problemas de la gente.

c) *Acciones*

Las reuniones entre sindicato y gerencia son, generalmente, sin asistencia de terceros, sean del personal o de la empresa. Las decisiones que se toman no significan precedente, es decir, son consideradas de excepción. Se trata de analizar cada caso y no convertir esto en un lugar donde se dictan leyes.

Cualquier tema puede ser planteado, y el resultado dependerá de la negociación, sin que los antecedentes existentes tengan peso. Esto ocurre precisamente porque las decisiones no se sujetan a patrones, y generan tanto antecedentes positivos como negativos. Por lo general, no se labran actas y, como queda dicho, no se dan mayores razones acerca de las decisiones o acuerdos.

De esto surge una visión del resto de la población, tanto de los dirigidos como de los dirigentes, de que entre las partes existe un alto grado de entendimiento. En función de esto, muchas veces los dirigentes gremiales son calificados como débiles frente a la patronal o entregados a ella.

En sus negociaciones tienen una alta efectividad. En función, precisamente, del poder de negociación conferido –o expropiado– los temas son resueltos rápidamente, de modo que en una o dos reuniones se toma posición. La situación aparece como especialmente extraña cuando es elegido un nuevo dirigente gremial o cuando comienza a actuar, en compañía de los otros, un nuevo representante. En general, no pueden entender las reglas del juego hasta que haya transcurrido cierto tiempo o que una serie de problemas sean tratados.

d) Argumentos

El hecho de no manejar los precedentes o lo establecido como reglas eficientes de juego hace que se manejen argumentos un tanto subjetivos. A título de ejemplo:

- Yo necesito la solución de este problema para poder luego manejarme con más soltura frente a los demás asuntos.
- Fulano debe ser considerado en sus requerimientos. Su opinión ha sido siempre positiva cuando tenemos algún problema, y ahora que nos necesita no lo podemos dejar a un lado.

EN RESUMEN

Titulamos a esta política de liderazgo o autoritaria precisamente en razón de que sus protagonistas persiguen que su figura y prestigio sean la base y el fundamento de las decisiones, y que puedan consolidar y prolongar su permanencia en la función. Parten del fundamento de que su experiencia e idoneidad en el manejo de los problemas da al grupo de trabajo una estabilidad que de otro modo podría estar seriamente comprometida. El manejo sin experiencia de temas tan delicados podría generar una serie de conflictos y malentendidos, que sólo traerían como consecuencia intranquilidad y tensiones, sin por ello alcanzar mejores resultados.

8.3.3 Política legalista o participativa

a) Protagonistas principales

En este caso, tanto los portavoces del personal como los de la empresa se autotitulan representantes. Es decir, sus acciones y decisiones están condicionadas por los representados. En general, deben dar explicaciones, lo más amplias posibles, acerca de las razones de sus posiciones y opiniones. También aparece, previo a

cualquier acuerdo, el acto de informar y explicar. Se procura lograr una especie de consenso explícito o implícito antes de adoptar compromisos.

El especialista de la empresa no pide poder de decisión. Por el contrario, procura transmitir la imagen de que las decisiones dependen de un equipo (la jefatura en general) al cual él, como especialista, puede aconsejar una posición, pero que no será necesariamente la que se adopte.

Ante sus colegas, aparece como razonador, incluso puede ser visto como vacilante y deliberativo. Escucha y atiende todas las opiniones, aun las estimadas intrascendentes. En las reuniones con sus pares, procura que siempre sea considerada la repercusión que las medidas en análisis pueden ocasionar al desarrollo de la tarea, cuidando sobre todo que la imagen emitida sea la de una decisión adoptada de modo colegiado. Valoriza el consenso en la decisión.

b) Acciones

Las reuniones suelen realizarse con la participación de varias personas. La representación de la empresa se integra con la persona de RR.HH. y uno o más jefes de línea, por lo general, quienes tienen mayores dotaciones a cargo. Es común que, en caso de discutirse un problema que afecte a una persona o a un grupo en particular, sea el jefe directo quien participe de la reunión y dé sus opiniones.

Las decisiones se transforman en antecedentes. Se procura dar transparencia al proceso, que quienes no participan del mismo puedan entender las razones de la decisión o el acuerdo. Los antecedentes son, en líneas generales, congruentes con la decisión adoptada. Las negociaciones suelen ser prolongadas. La alta participación o la necesidad casi permanente de consulta originan demoras para llegar a cerrar las negociaciones.

Cualquier persona que participa esporádicamente en las reuniones puede entender las posiciones, y se definen las negociaciones y su ámbito, como realizadas en casa de cristal.

c) Argumentos

Lo establecido, los antecedentes, los precedentes, son utilizados con habitualidad. Las partes saben que cada decisión condicionará todas las siguientes, se cuidan y evitan un manejo flexible de las situaciones. Esto agrega rigidez y condiciona la negociación. La política empresarial puede, en este caso, ser vista como reglamentarista, rígida y fría.

d) Síntesis

Como se ve, titulamos a esta política como legalista o participativa porque, en general, para canalizar las diferencias, se apoya en los precedentes y disposiciones establecidos. El manejo de los conflictos se hace más abierto, más lento y más difícil que en el estilo de liderazgo, porque es necesario tener en cuenta muchas opiniones.

8.3.4 Los estereotipos y la realidad

Como hemos advertido, las situaciones descritas responden al propósito de construir los estereotipos de la alternativa, con el único fin de comprender mejor sus características. En la vida real, tanto los que manejan el estilo de liderazgo como los legalistas, usan los elementos del otro estilo que estiman útiles a las circunstancias, sin perder el propio.

Por ejemplo un jefe de personal de estilo liderazgo también maneja antecedentes y se apoya en lo establecido, así como los dirigentes gremiales ofrecen explicaciones a sus compañeros, recurren a asambleas o a votaciones secretas. Pero estas acciones serán aisladas dentro del contexto que hemos definido y no alterarán, sobre todo, los valores que tanto la organización como sus dirigentes han decidido poner en juego.

Después de todo, definir esos valores y ponerlos en marcha es lo que hace el poder dentro de cada organización cuando instituye sus políticas.

8.3.5 Los temas de discusión

Pasaremos muy rápida revista a los principales temas que se plantean en el área de las relaciones gremiales, ponderando el mayor o menor grado de conflictividad que habitualmente presentan:

- Áreas de conflicto:
 - Régimen de promociones
 - Movilidad del personal
 - Asignación de aumentos voluntarios de remuneraciones y horas extra
- La posición gremial:
 - El derecho igual para todos
 - El privilegio de la antigüedad
- La posición empresarial:
 - El derecho del más eficiente
 - El derecho de la jefatura de evaluar esa eficiencia

a) Disciplina

Es otro de los temas de difícil manejo. No se puede lograr consenso previo. Eso significaría que la responsabilidad en el tema sería compartida con la representación gremial. Es conveniente, para la organización empresarial, reforzar el rol de la jefatura o supervisión tanto en la elaboración como en las normas de operación y convivencia que son la base del sistema disciplinario. Por supuesto, esto exige una capacitación adecuada de dicho nivel, cuya acción de conductor, comunicador y capacitador será siempre necesaria cualquiera sea la política que se aplique.

b) Temas de interés común

- *El crecimiento de la empresa:* el mantenimiento y la expansión de la fuente de trabajo son reconocidos como positivos por el sindicato y, por supuesto, por la empresa.
- *La paz social:* es de interés común, salvo en el caso de ideologías extremas.
- *La productividad:* reconocida como positiva, siempre que no genere desocupación y no se apoye en el esfuerzo de los trabajadores.
- *Capacitación, seguridad e higiene industrial:* muchos aspectos son de consenso, en tanto la empresa logre, a través de tales acciones, reducciones en sus costos.

8.4 COOPERACIÓN ENTRE SINDICATO Y GERENCIA: ANÁLISIS PSICOLÓGICO

Hay una abundante literatura sobre la cooperación entre gerencia y sindicato, que incluye la descripción de numerosas experiencias. Pero han sido escasos los intentos de analizar esta cooperación desde un punto de vista psicológico, a pesar de que se trata de una relación entre personas y, por lo tanto, un fenómeno psicológico.

De esta observación, todavía de actualidad, partía MCGREGOR (1942) para considerar algunos factores psicológicos importantes que influyen en el éxito o el fracaso de la cooperación entre sindicato y gerencia, dentro de la empresa, prescindiendo de factores externos, sociales y económicos, sin que ello signifique negar su importancia. Las formas de relacionarse la gerencia y el sindicato se mantienen frente a la generalidad de las circunstancias externas, y dependen fundamentalmente de la manera de pensar y conducirse de los trabajadores, líderes sindicales y gerencia. Sus actitudes, puntos de vista, rasgos personales y hábitos de pensamiento y acción son los factores que determinan la naturaleza de esa relación. De ahí la importancia de este enfoque.

8.4.1 Las relaciones entre sindicato y gerencia como un proceso de crecimiento psicológico

Las relaciones entre gerencia y sindicato responden, en general, a un proceso de cambio histórico, por una parte, y al crecimiento y desarrollo de los protagonistas, que puede asimilarse a las etapas de la maduración psicológica.

a) El proceso histórico de cambio: tres etapas

La aparición de una nueva dirigencia sindical o comisión interna en una planta suele ir acompañada inicialmente con un alto grado de sospechas y conflictos. Casi siempre va desapareciendo poco a poco esta etapa de lucha, a la que sigue otra relativamente neutral, caracterizada por la disminución de las sospechas, la aparición de un entendimiento mutuo y, en general, una atmósfera ligeramente amistosa. Es la etapa de la negociación colectiva fructuosa.

Con circunstancias favorables, surge una tercera etapa, en la que se desvanecen las reservas y los conflictos, en una atmósfera de aceptación y de esfuerzos constructivos comunes para resolver los problemas que afectan a ambas partes. Esta tercera etapa del proceso histórico es la cooperación entre sindicato y gerencia.

Sólo en un sentido general pueden señalarse las diferencias entre una y otra de las etapas que mencionamos. El análisis de cada realidad concreta permitirá advertir la coexistencia de elementos de cada una de las etapas, en un momento determinado.

b) El crecimiento psicológico: cuatro características

Esta transición adquiere mayor significado si se la considera un proceso de crecimiento y desarrollo psicológico, semejante al que experimenta el individuo al pasar de la infancia a la niñez, a la adolescencia y a la madurez, teniendo en cuenta principalmente los aspectos emocionales del proceso y no sólo los intelectuales.

Mencionamos cuatro características de este crecimiento:

- *Es un proceso lento y arduo:* comprende innumerables pequeños cambios en la manera de pensar y conducirse, que se van produciendo de un modo quizás imperceptible. Si hay saltos bruscos, se deben más bien a crisis graves. Es el caso de algunos planes de cooperación surgidos ante el peligro real de la bancarrota completa de la empresa o de pérdidas de mercado que impliquen reducción de actividad y de plantel de personal.
- *El crecimiento es desigual y las etapas se mezclan:* el crecimiento psicológico no es un proceso de todo o nada, sino que es desigual, a través de pequeños pasos en distintos aspectos. El adulto emocionalmente maduro conserva algunos de sus hábitos infantiles, y un niño puede ser extrañamente maduro en algunas cosas. Lo mismo pasa con las relaciones entre sindicato y gerencia.
- *El crecimiento puede interrumpirse en cualquier etapa:* de la misma manera que algunas personas de cuarenta años siguen emocionalmente en el nivel de la adolescencia, ciertas relaciones entre gerencia y sindicato continúan en la etapa de lucha durante mucho tiempo. Así como la ma-

durez emocional verdadera resulta rara entre los individuos, también es rara la cooperación genuina de sindicato y gerencia.

- *Puede haber retrocesos:* finalmente, el crecimiento psicológico es un proceso en dos direcciones. La regresión no es una excepción ni mucho menos. En una situación crítica, los hábitos y formas maduras de pensar, que se han adquirido de manera penosa y lenta, desaparecen en un momento, desplazados por otros infantiles que se suponía muertos hace mucho tiempo. Las consecuencias de la regresión pueden durar sólo minutos, pero también meses y años.

c) El proceso de desarrollo depende de la interacción

El crecimiento psicológico de las relaciones entre sindicato y gerencia es paralelo al desarrollo de cada uno de los protagonistas, y se desenvuelve merced a la interacción de los participantes, que tiene lugar no sólo en las reuniones formales sino también en los contactos diarios durante el trabajo.

Por otra parte, cualquier modificación en la forma de proceder o de pensar de la gerencia o del sindicato influye en la otra parte, y se traduce en un cambio en la actitud de ésta. De modo que la relación se desarrolla y crece en virtud de una interacción circular.

8.4.2 Negociación colectiva y cooperación

La negociación colectiva y la cooperación pueden ser etapas sucesivas o superpuestas de las relaciones entre gerencia y sindicato. En principio, la negociación colectiva se caracteriza esencialmente por conflictos, y la cooperación por ayuda mutua. Pero, de la misma manera que un adolescente ya crecido puede parecerse más a un adulto que a la gente de su edad, la negociación colectiva se parece, en una relación madura, más a una cooperación que a la negociación colectiva ordinaria y corriente.

a) La negociación colectiva es esencialmente competitiva

La negociación colectiva nació históricamente al aplicarse a la relación entre sindicato y gerencia ciertas prácticas habituales entre empresas competidoras. Cada una de las partes negociantes trata de imponer su táctica a la otra, adivinando lo que piensa, ocultando sus propios motivos, exagerando las concesiones que hace a su oponente y quitando importancia y mérito a las que recibe. Puede expresarse bastante acertadamente este proceso con la expresión popular de jugar con las cartas contra el pecho.

b) La cooperación es un esfuerzo común para metas compartidas

La cooperación genuina es un esfuerzo común por lograr metas que interesan a ambas partes. No constituye un proceso de negociaciones, aunque sea fruto de prácticas negociadoras. La cooperación auténtica sólo existe cuando ambos ponen las cartas descubiertas sobre la mesa.

c) Los dos procedimientos son importantes

No se trata de criticar las negociaciones colectivas ni de elogiar la cooperación. Ambos procedimientos son importantes en las relaciones entre sindicato y gerencia. La negociación colectiva no desaparece al surgir la cooperación. Hay cuestiones como las discusiones sobre sueldos, por ejemplo, que probablemente seguirán siendo objeto de negociación colectiva y hasta de lucha, independientemente del grado de colaboración que exista.

d) La cooperación puede reemplazar a veces la negociación

Sin embargo, hay alguna variación al desenvolverse el proceso de desarrollo. Algunos aspectos que fueron al principio objeto de negociaciones colectivas pueden convertirse con el tiempo en temas de cooperación.

Al ir produciéndose un clima de confianza recíproca, se llega poco a poco al reconocimiento de que la meta verdadera de un procedimiento conciliador es la solución de los problemas comunes a satisfacción de todos. Este reconocimiento lleva a mirar más allá de las demandas inmediatas y aparentemente hostiles presentadas en una queja, para descubrir los deseos auténticos que entran en juego aunque no llegan a expresarse.

En muchos casos, los deseos básicos de ambas partes resultan no ser incompatibles. El arreglo o conciliación de una queja se convierte entonces en un procedimiento cooperativo, por medio del cual las dos partes procuran hallar una solución igualmente satisfactoria para ambas. En la medida en que esto acontezca, el procedimiento de quejas se trocará en procedimiento de cooperación, más bien que de negociación colectiva. Desde luego, hay algunas quejas que suponen un conflicto verdadero de intereses o intenciones, que no puede resolverse sobre la base de la colaboración.

e) Un asunto no puede ser objeto de cooperación y negociación al mismo tiempo

El sindicato y la gerencia pueden ayudarse en algunos asuntos y competir en otros. Pero es imposible que rivalicen y cooperen al mismo tiempo en igual problema. Los asuntos objeto de negociación colectiva, basados en conflictos, no pueden simultáneamente ser objeto de cooperación, que supone y requiere ayuda mutua. Esto es fundamental para que sea posible la cooperación auténtica.

f) Hay cuestiones que se prestan mejor para la cooperación

Uno de los objetos de la negociación colectiva es, para los trabajadores, obtener los mayores beneficios posibles de las ganancias de la empresa. Si el sindicato se ha llevado ya la tajada mayor posible, le queda otro recurso: pugnar por aumentar el tamaño de la torta, para que la tajada sea más grande. El concepto de cooperación entre sindicato y gerencia surge de este último punto de vista.

¿Cuáles son los problemas que se prestan mejor a ser solucionados en virtud de esfuerzos mutuos?

En primer lugar, las cuestiones relacionadas con la eficiencia productiva, para aumentar la producción, reducir los gastos inútiles, mejorar el producto o las ventas.

El establecimiento de un nivel general de salarios es tema de la negociación colectiva, pero pueden abordarse a través de la cooperación asuntos como los sistemas de incentivos, la evaluación de puestos, la estructura interna, la atención de quejas, los temas de capacitación, la reconversión laboral.

La cooperación entre sindicato y gerencia puede abarcar una cantidad de cuestiones diferentes, y de hecho cubre hoy un amplio abanico de objetivos y sistemas. Su avance se retrasa cuando los participantes no llegan a comprender con toda claridad las diferencias esenciales que existen entre negociación colectiva y cooperación.

Básicamente, podemos afirmar que la cooperación, como actitud de ambas partes, aparece cuando son claros y aceptados los límites de la acción de cada uno. Se trataría, por ejemplo, de:

- La gerencia tiene el derecho de disponer la forma en que se organizan las tareas.
- Sin el acuerdo del sindicato, no se puede cambiar el procedimiento de reclamos.
- Los sistemas de productividad deben ser acordados entre sindicato y gerencia.

Estos y otros temas constituyen una especie de pacto implícito, que funcionará mientras las partes lo respeten. En el momento en que cualquiera de ellas desea alterar el *status quo*, aparecen las actitudes de negociación colectiva o de lucha.

8.5 UN MÉTODO DE DIAGNOSTICO Y PLANIFICACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES

En este capítulo presentaremos una forma práctica de diagnosticar una situación dada en el tema para, luego, elaborar un modelo a alcanzar y el consiguiente plan de acción.

En primer lugar presentamos una forma de diagnosticar/graficar lo que llamaríamos el entorno externo-interno de la situación.

Como vemos, se trata de evaluar la actitud hacia la empresa de cada uno de los factores que, a simple título de ejemplo indicativo, hemos enunciado en este gráfico y el perfil deseable, objetivo o posible.

Surge entonces del ejemplo que nos proponemos actuar en la gerencia y en la supervisión con el objetivo de transformar sus actitudes en posiciones positivas para la empresa. Al mismo tiempo nos proponemos reducir la posición desfavorable de la dirección sindical y, además, transformar en positiva la actitud de los delegados internos.

Por último, es nuestro objetivo lograr una importante mejora en las relaciones entre el sindicato y la empresa, y aun estimular una mejora en la relación entre delegados internos y los trabajadores. El catálogo de medidas que acompañe este gráfico permitirá establecer un plan de acción, su seguimiento y evaluación.

8.5.1 Un modelo de diagnóstico de la situación interna solamente

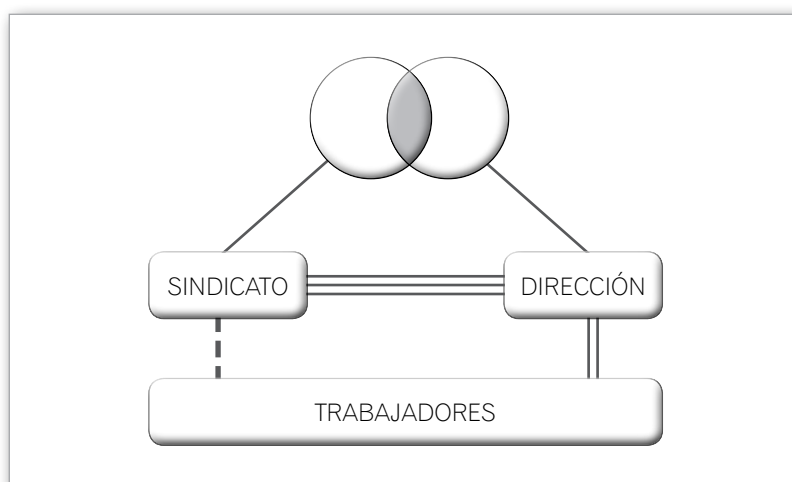
a) Elementos que integran el modelo

Los elementos del modelo son los objetivos del sindicato y la dirección (representados por círculos, que pueden ser divergentes, paralelos o convergentes), el sindicato (rectángulo SINDICATO), la dirección (rectángulo DIRECCIÓN), y los trabajadores (rectángulo TRABAJADORES).

Entre esos elementos se establecen relaciones de fuerza y de comunicación, que se expresan gráficamente con una línea entrecortada, indicadora de debilidad, o con uno, dos o tres segmentos, según sea menor o mayor la fuerza de la relación.

Veamos un ejemplo:

FIGURA 8.1 MODELO DE DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INTERNA

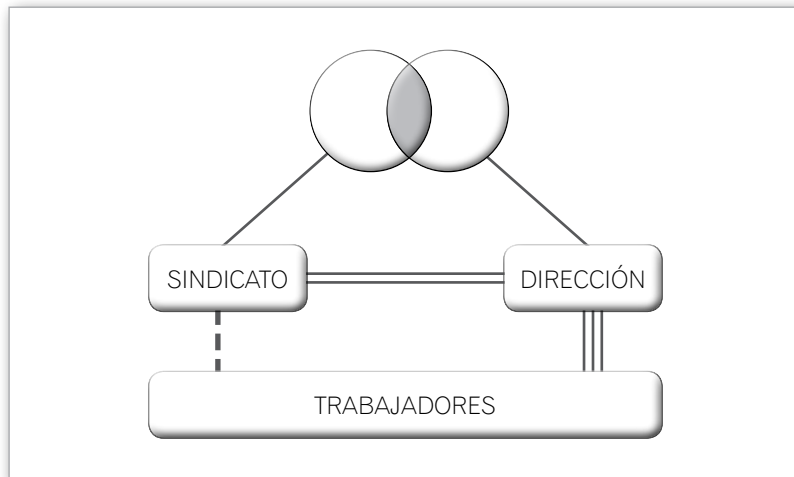


En el caso ilustrado, los objetivos son afines, concordando en la parte sombreada y manteniendo cada parte sus objetivos propios, aunque no necesariamente opuestos. La relación entre dirección y sindicato es óptima (tres líneas llenas), el vínculo entre el sindicato y los trabajadores es muy débil (línea punteada), y la dirección tiene fuerte relación con sus trabajadores (dos líneas llenas). Una sola línea llena indicaría relación débil.

b) Modelo de dirección fuerte controlando el sindicato

Este modelo es el más común que sucede al anterior, cuando la empresa usa su influencia para introducir un sindicato que pueda controlar.

FIGURA 8.2 MODELO DE DIRECCIÓN FUERTE CONTROLANDO EL SINDICATO



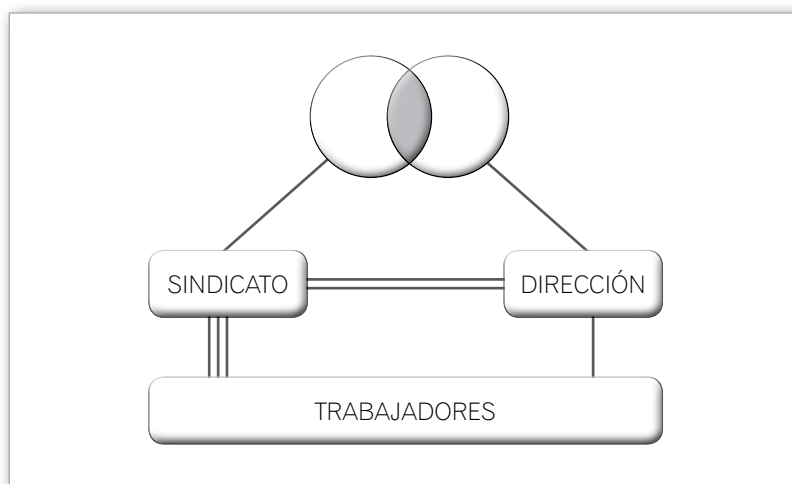
La dirección lleva a los trabajadores hacia sus objetivos con sus supervisores y no necesita del sindicato, sino tal vez como modelo mejor para el crecimiento futuro de la empresa y para estar protegida de otros sindicatos no afines a sus objetivos. Tal vez permita que el sindicato aumente sus líneas de fuerza, para favorecer los fines de la empresa sin perder de vista los objetivos del sindicato.

Los círculos de objetivos comparten un área sombreada, lo que significa que la dirección y los líderes tienen objetivos en común, como el crecimiento de la empresa y del personal. Hay objetivos que no son comunes (área no sombreada) o que están en conflicto, como querer más utilidades la empresa y más sueldos el sindicato; entonces los objetivos deben ser negociados.

c) *Modelo de sindicato fuerte, objetivos afines*

El sindicato es muy fuerte en sus trabajadores, pero tiene ciertos objetivos en común con la dirección. Ésta, débil en su vínculo con los trabajadores, utiliza la fuerza del sindicato a través de una buena relación con sus líderes, para lograr ambos sus metas.

FIGURA 8.3 MODELO DE SINDICATO FUERTE, OBJETIVOS AFINES



Es un modelo muy común en empresas públicas, donde los dirigentes sindicales, que permanecen por tiempo indefinido, suelen tener más fuerza que los administradores, quienes son designados generalmente por razones políticas y rotan en sus cargos, y tienen que negociar con los líderes en posición desventajosa. Pero el administrador tiene fuerza política, que puede interesarle al líder sindical para su propia promoción.

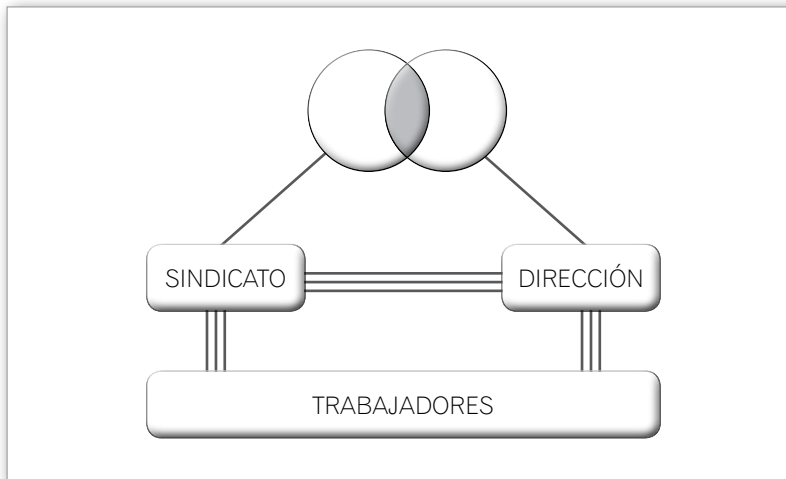
Quedan en situación privilegiada los trabajadores, con las prestaciones más altas del país. En este modelo, siempre hay que pagar por la fuerza que ha adquirido el sindicato, lográndose los objetivos de los trabajadores más que los de la empresa.

A largo plazo, la empresa debería reconstruir sus fuerzas con sus trabajadores, entrenando mejor a los supervisores en el manejo de los problemas laborales y las prestaciones. Que la empresa adquiera fuerza puede ser mal visto por los líderes, sobre todo si se les resta poder, lo que puede no ser la mejor estrategia, si los objetivos de la empresa y el sindicato no son afines. Otro camino ahora utilizado es la privatización.

d) *¿Existe un modelo ideal?*

De acuerdo con cada situación, se puede tener un modelo ideal para alcanzar a largo plazo. Definido esto, podemos explorar algunas posibilidades.

FIGURA 8.4 MODELO IDEAL

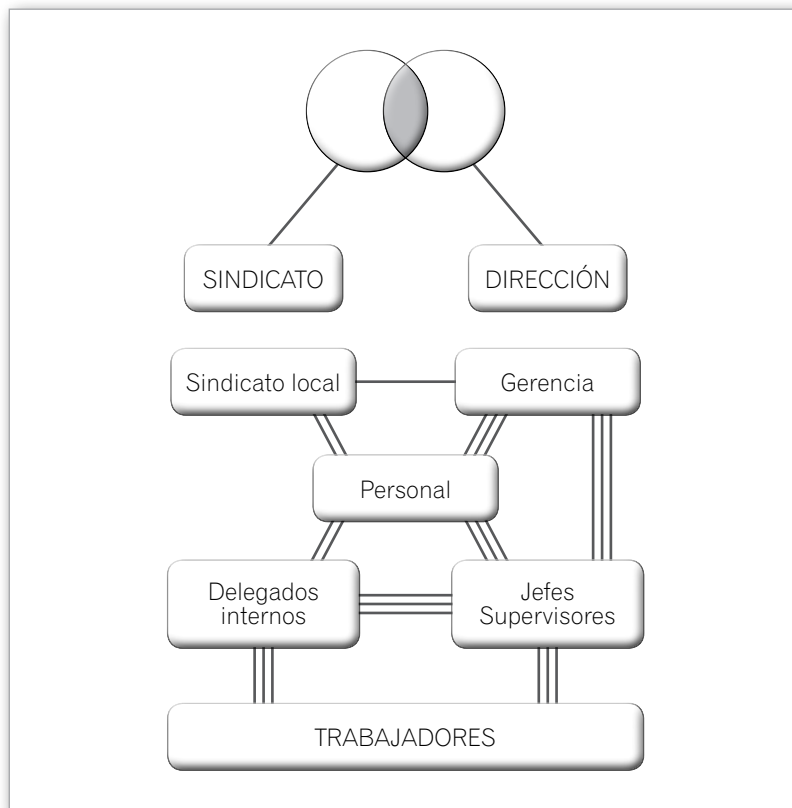


En general, un modelo ideal sería aquel en que ambas partes logran sus objetivos más importantes. Nunca podrían coincidir los dos círculos, porque siempre habría objetivos no comunes y conflictivos, como en el caso de utilidades y salarios. Pero el conflicto no se produce porque la empresa genere más riqueza, sino cuando la dirección se niega a compartirla o el líder exige más de lo que se le quiere dar.

Las relaciones de equilibrio, de tres líneas de fuerza entre todos los elementos, nos dicen que hay armonía y una doble lealtad de los trabajadores hacia su sindicato y hacia su empresa, con objetivos afines, que es la parte medular de este modelo. La negociación de los objetivos en conflicto no será difícil, porque existe una buena relación y confianza mutua. Ambos quieren lo mismo en principio: crecimiento y prosperidad de la empresa, del sindicato y de sus trabajadores.

En el campo de las relaciones laborales, nuestro objetivo a largo plazo debería ser la integración cada vez mayor entre la dirección, los trabajadores y el sindicato, tener más objetivos afines, ser conscientes de las necesidades mutuas y apoyarse para satisfacerlas sin menoscabo de ninguno, para una mejor productividad y satisfacción de las partes.

En nuestro concepto el objetivo representa la situación ideal a lograr en una organización.

FIGURA 8.5 LOGRO POR OBJETIVOS


Se destaca lo siguiente:

- Las comunicaciones con el personal se pueden canalizar tanto a través de la delegación gremial interna como de la supervisión o jefatura.
- Existe un alto grado de relación entre la delegación gremial interna y los jefes y/o supervisores, lo que permite el tratamiento de los problemas tan cerca de los hechos como sea posible.
- La relación no óptima con Personal es reemplazada por una optimizada relación entre todo el equipo de la empresa.
- Observemos el alto nivel de relación entre la gerencia, los jefes y/o supervisores, y con personal. Se nota, entonces, que la acción de Personal está fuertemente orientada a lograr que los jefes sean los que conduzcan y, por lo tanto, hacer que su presencia en el tema no sea de mayor relevancia.

CASO PARA DISCUTIR

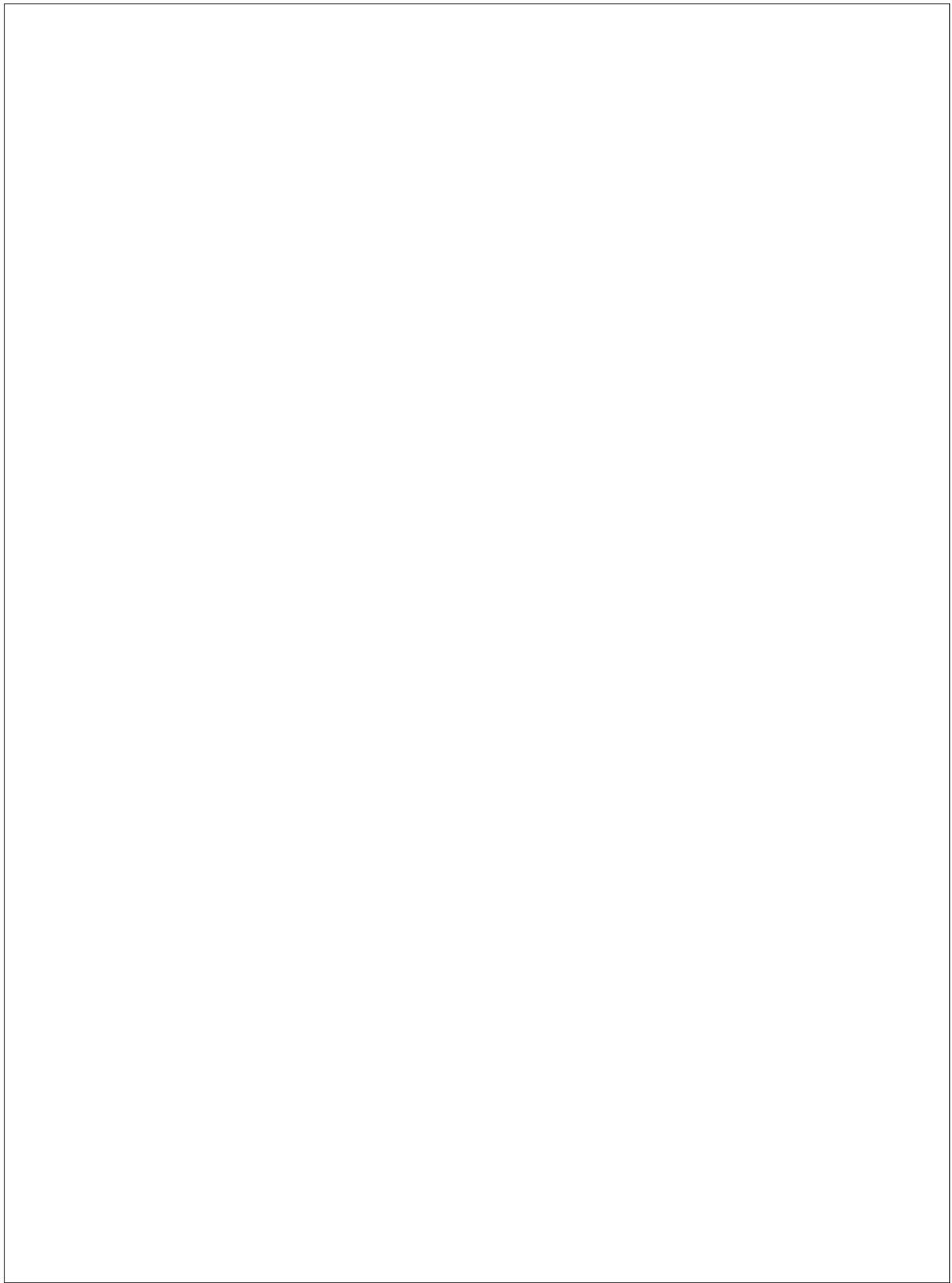
Usted es el gerente de Recursos Humanos de la empresa Empórica. Se trata de una empresa que cuenta con una planta industrial donde trabajan 650 personas. Además están concentradas en la misma planta la administración, la organización de ventas y la dirección.

La empresa está radicada en el Gran Buenos Aires. Las relaciones gremiales internas son de buen nivel. Está compuesta por trabajadores antiguos de la planta, que tienen un aprecio especial por la empresa, pero que no dejan de luchar, cada vez que entienden es lo correcto, por los beneficios de sus compañeros. Son realmente representativos y se espera que sean reelectos durante las elecciones internas que se llevarán a cabo este año. El año pasado en las elecciones vencieron por categórica diferencia a los anteriores representantes y se sabe que el personal los respeta y aprecia por haber demostrado una conducta recta y, sobre todo, por mantener bien informados a sus representados de las razones de sus demandas y, en su caso, de las que la empresa haya expresado para no acceder a ellas. A pesar de ser combativos, no han tomado ninguna medida de fuerza pues antes de disponer tal cosa han consultado siempre a todo el personal. En las dos oportunidades en que lo hicieron el resultado fue adverso a tomar medida alguna.

Hoy se acercaron a Ud. pidiéndole una reunión especial para tratar el tema del premio a la asistencia y puntualidad del Sr. Ortega. Dicho trabajador llegó tarde a sus tareas en el día de hoy. La razón fue que el colectivo en que viajaba chocó y como es natural entre las discusiones y el tiempo posterior para identificarse ambos conductores y sus respectivos seguros, llegó a la empresa con 5 minutos de retraso. Realmente el tiempo que demoró el colectivo fue mucho mayor pero como él siempre procura estar en la planta entre media hora y 20 minutos antes de la hora, demoró solamente esos 5 minutos. Los delegados argumentaron que se trata de un excelente trabajador, conocido como cumplidor y de los buenos. Hoy, por ejemplo, se puso a trabajar para poner en marcha su máquina sin cambiarse para evitar una pérdida de producción mayor. Una vez puesta la máquina en marcha un compañero la cuidó mientras él se cambiaba.

Usted sabe que si accede va a generar un movimiento de simpatía, ya que Ortega es apreciado, en general. Pero también es consciente que dicha excepción le puede generar nuevos pedidos. Por lluvias intensas, por inundaciones de calles, por enfermedad de un hijo, o cualquier otra situación.

Indique por favor cuál sería su posición frente a este pedido.



9

Capítulo

EL SISTEMA DE

COMUNICACIONES

CONTENIDOS

- Comunicación, definiciones y políticas
- Sistema disciplinario y formas comunicación
- Comunicación efectiva, imagen e identidad
- Manejo de quejas y poder organizacional

9.1 LA COMUNICACIÓN

Pocos temas son tan mentados y tan poco abarcables. Todo el tiempo estamos comunicándonos, emitiendo y recibiendo mensajes por canales múltiples. Cada uno de nosotros se comunica en todo momento. Nuestros gestos, nuestra mirada, nuestros silencios y ausencias. Un teorema de la comunicación afirma la imposibilidad de no comunicarnos. Cuando no hablamos, estamos “diciendo” algo. Hoy se habla del modelo de la orquesta en comunicaciones. Pensando la metáfora podemos entender que el silencio del timbal durante la mayor parte de un concierto es tan importante para la obra como el solo del pianista.

Siendo la comunicación un acto siempre presente y actuante, guardando la imagen de un proceso continuo y de varios niveles en el que todos estamos emitiendo y recibiendo mensajes sin interrupción, nos iniciamos en este capítulo del libro. Así, quien espere técnicas de diagramación de carteleros o pautas para la redacción de memos, se sentirá defraudado. Nuestro objetivo es alcanzar a percibir cómo las comunicaciones se entrelazan y generan actitudes y conductas entre las personas que integran la empresa. Cómo una simultaneidad de estímulos disparan acciones deseadas o no deseadas.

La acotación que cabe aquí es que no nos extenderemos en las comunicaciones externas de la compañía, en las estrategias de difusión y consolidación de imagen, entendemos que estos temas están fuera del alcance de este libro.

Si se analizan las comunicaciones como fenómeno global, debe considerarse que toda imagen hacia el exterior (clientes, proveedores, accionistas,

comunidad, y otros) no puede diferir por mucho tiempo de la imagen que los empleados tienen de la empresa. No hay posibilidad de resultados consolidados en el tiempo cuando no hay concordancia entre la imagen interna y la externa.

Más allá de las complejidades que puede tener este tema, es difícil dejar de reconocer la importancia crítica de las comunicaciones en la gestión empresarial. El proyecto mejor diseñado puede ser abortado por una mala comunicación, la mejor de las intenciones malinterpretada, la más recta de las conductas enjuiciada. Todos los temas vistos en este libro dependen, para su concreción y éxito, de una buena comunicación. Como se afirmaba anteriormente, no hay recetas, pero sí una serie de puntos salientes que, al reflexionar sobre ellos, permitirán ir decidiendo cursos de acción, capitalizar experiencias de manera de ir construyendo el aprendizaje sobre la marcha de los eventos.

9.2 ACERCA DE LA DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN

Es comúnmente aceptado que comunicar es el acto y proceso de emitir y recibir información. Hablar, escribir cartas, emitir programas radiales o televisivos son las formas dominantes. Así, el diccionario de la Real Academia Española define comunicar como “descubrir, manifestar o hacer saber a alguien alguna cosa” o “conversar, tratar con alguien de palabra o por escrito”.

Sin embargo, el sentido primigenio del término es más amplio. Etimológicamente, comunicar es compartir, es la acción de poner en común. Hasta el siglo XVII mantiene fuertemente este sentido (recordemos que comunicar y comunidad son palabras hermanas). Esta primera acepción refuerza la idea de que comunicar es mucho más que sacar notas en la cartelera. Así, el mismo diccionario dice, en su primera acepción “hacer a otro partícipe de lo que uno tiene”.

Este sentido amplio del término refuerza la idea de los múltiples canales. Se puede hablar, entonces, de comunicación verbal y no verbal. Se admiten figuras tales como el lenguaje de los hechos. No sólo los poetas hablan de la expresividad de ciertos silencios. En síntesis, comunicar es mucho más que hablar o escribir.

9.3 POLÍTICAS

Las políticas son los instrumentos, las herramientas que describen la forma que la dirección de una empresa considera adecuada para alcanzar los logros.

No existe organización alguna que carezca de políticas, ellas son imprescindibles y están presentes. En algunas empresas, las encontramos en forma escrita y pautaada, en otras, sólo en sus dichos y en los actos de su gente.

Podríamos deducir entonces que lo importante de una política no es la forma en que se escribe, sino en qué forma se interpreta, y para que exista una correcta interpretación es vital que las políticas sean coherentes entre sí.

Este es uno de los fenómenos más delicados, ya que la incoherencia entre las políticas formales (proclamadas en forma escrita o verbal) y las consecuencias observables de éstas en la práctica sean congruentes, ya que si la política no es respetada pierde existencia real, desaparece o, lo que es peor, puede ser altamente negativa, afectando la credibilidad o la confianza del personal que está confrontando permanentemente con la práctica:

Lo que la empresa dice que hace o no hace a través de su dirección y su supervisión, con lo que realmente hace o deja de hacer en la práctica.

Debemos ser conscientes de que, en este mismo juicio, se ve involucrada la empresa con el medio ambiente, ya que el proveedor también es alcanzado de alguna manera por un gran número de políticas (mensajes), los cuales confrontan con su propia realidad y a través de este mecanismo cree en ella o deja de creer. Lo mismo ocurre con el cliente, y esto ayuda a la decisión sobre una marca u otra; de esta forma opera en la comunidad.

Pero es importante lograr que las políticas alcancen los objetivos intrínsecos de su constitución y estos son, por ejemplo, el de limitar la arbitrariedad. Como nos referíamos más arriba, este "carácter" nos presenta la idea de claridad que siempre es necesario tener y que será base fundamental para nuestros mecanismos de delegación, ya que al apoyarnos en políticas claras de existencia real, podremos delegar convenientemente.

Mediante este concepto llegamos al otro carácter de una política, que es el de ser facilitadora. Decíamos que toda política es una herramienta y éste es el aspecto utilitario que indudablemente contribuirá al logro de los objetivos. Y que, además, ayudará al colaborador al que le hemos delegado la tarea.

9.4 LA LABOR COTIDIANA

Si observamos la realidad de nuestro día laboral, se verá que estamos administrando una gran variedad de mensajes: ideas, órdenes, normas, quejas, procedimientos, opiniones...; éstas son sólo algunas de las formas en las que somos influenciados por la información para tomar nuestras decisiones.

En una situación dada, la mínima falta de información sobre la naturaleza, objetivos, estándar de desempeño, presupuestos, u otros, dificultará el cumplimiento de la tarea.

Podríamos dividir la información que necesita el trabajador por áreas, la primera se refiere a los datos operativos básicos: qué se debe hacer, cuándo, cómo, quién hace qué cosa, quién es su jefe, cuál es el desempeño esperado, hasta dónde llega su responsabilidad.

En segundo término, la información relacionada con su contratación, tal como: salario, condiciones de trabajo, perspectiva de desarrollo, promociones, sistema de recompensa y castigo, entre otros.

Hoy es más común que las empresas incluyan, dentro de sus políticas de relaciones con el personal, información vinculada con la marcha de la empresa intentando generar en los empleados una sensación de compromiso y pertenencia.

Es importante analizar qué cantidad de información se dará al trabajador, ya que cada uno cuenta con un grado de madurez, antigüedad en el puesto, inteligencia, aptitudes distintas; lo que para un trabajador es imprescindible conocer, para otro puede ser desalentador, desmotivante, porque tal vez necesite un grado de independencia mayor.

Al dar una información no sólo importan los datos que transmitimos, sino también lo que la misma involucra como reconocimiento en el subtema motivación.

Este es uno de los factores que contribuyen a que una persona adhiera más o menos al mensaje que deba transmitir, y puede servir de acelerador, de freno o de filtro a la transmisión de las informaciones.

Si convenimos que la conducta esencial para el funcionamiento de la organización es inducir a los hombres a entrar en la empresa y, le agregamos, contemplando sus necesidades individuales en el trabajo, deberemos detenernos en el análisis de tres conceptos básicos:

- Necesidades
- Desempeño
- Motivación

Este funcionamiento debe interesarse en comprender las causas del desempeño que ejerce, y, en función de la motivación que tienen los resultados del trabajo,

puede servir para satisfacer las necesidades aumentando la motivación, como lo vemos en la figura siguiente.

FIGURA 9.1 DESEMPEÑO Y MOTIVACIÓN



La organización estará motivada a esforzarse en el desempeño de su tarea para alcanzar el resultado esperado, y cuando este resultado es alcanzado, llega la satisfacción de la necesidad logrando un ciclo al que vamos a denominar “productividad”.

Éste puede ser explicado por el modelo de la expectativa de la motivación que supone que el empleado toma racionalmente decisiones. La motivación es una función multiplicativa de tres variables:

- a) *La expectativa*: la estimación de probabilidades del empleado con respecto al logro de una meta de desempeño.
- b) *La valencia*: la satisfacción que el empleado espera experimentar a partir de un resultado particular.
- c) *La instrumentalidad*: la creencia del empleado de que el desempeño conducirá a ese resultado.

La correcta utilización de cualquier variable de éstas puede aumentar la productividad del empleado.

Por ello, quien conozca la utilización de estos tres conceptos, y los complemente con una adecuada comunicación, podrá entablar relaciones perdurables con su personal.

Esta es sólo una de las teorías que relacionan una correcta comunicación con la posibilidad de que el personal se encuentre predispuesto a producir más. Preferimos decir productividad, y separarlo de motivación, porque pensamos

que al personal no se lo puede motivar desde la gestión de personal sino que se lo puede inducir a producir más, sintiéndose mejor.

9.5 EL AUSENTISMO COMO FORMA DE COMUNICACIÓN

El ausentismo entendido como una no concurrencia del trabajador a su empleo no es un problema en sí mismo. Es propio de la naturaleza humana padecer inconvenientes físicos, enfermedades o accidentes que impidan la actividad. A los fines de su mejor comprensión separaremos el ausentismo en tres grupos, a saber:

a) Ausentismo natural

Enfermedades o accidentes que invalidan la capacidad física, así como problemas privados o familiares, hacen que el trabajador no pueda concurrir a sus tareas.

b) Ausentismo por falta de motivación

En épocas de crisis, de depresión del trabajador, se puede producir un acentuamiento del ausentismo. Todos hemos padecido épocas de crisis, así como las de euforia. En las primeras, con unas líneas de fiebre, nos quedamos en cama, sintiéndonos realmente mal; por el contrario, en las segundas, nadie nos puede impedir, salvo enfermedades graves, concurrir a nuestro empleo.

c) Ausentismo falso

Es la enfermedad simulada. Aquí incluimos los que aprovechan un par de días, poniendo como excusa la enfermedad, para pintar una pieza en su casa o pasar un largo fin de semana en la playa.

Cada una de las causas del ausentismo nos está comunicando o reflejando una situación que acontece en nuestra empresa. Un accidente nos habla de una falla en nuestro sistema de seguridad, o tal vez el problema sea motivacional, detectando probables fallas en la línea de supervisores, que no se esfuerzan por alcanzar mejores climas laborales; o, tal vez, agudos problemas disciplinarios sobre los cuales debemos actuar drásticamente, así, de esa forma, dar un claro mensaje o contra-mensaje que se refiera al disgusto que nos provoca esta situación.

Como se puede observar, siempre son mensajes que se intercambian entre la dirección y la población interna de la empresa frente a una situación donde la comunicación se interpreta con asombrosa fidelidad y llega a todos los sectores.

El ausentismo depende en gran medida del estado de ánimo (moral) de los trabajadores y constituye, con frecuencia, en cierto modo, una protesta con-

tra un estado de cosas creado por el tipo de trabajo o por las condiciones de vida en general.

Si las organizaciones prestaran el cuidado apropiado en determinar las sutiles razones subyacentes para esas ausencias en aquellas áreas en las cuales causan más daño a la operación de la empresa, quizá se podrán ahorrar grandes costos operativos.

9.6 LA COMUNICACIÓN EN EL SISTEMA DISCIPLINARIO

Este objetivo se logra, en general, a través del trabajo en común de varias personas. Dichas personas deben ejercer su actividad dentro de un determinado marco. Al igual que en la vida en sociedad, las personas necesitamos “aprender” determinadas conductas, a través de las cuales podemos lograr satisfacer nuestras necesidades. Dichas conductas son aquellas que nosotros hemos “aprendido” que generan determinadas respuestas. El cuerpo social genera determinadas reacciones frente a las distintas conductas. De aceptación, aprobación o permisivas cuando las conductas responden al “cómo se debe hacer” y las contrarias frente a lo que “no se debe hacer”.

Los ejemplos son innecesarios, pero mencionar nuestra forma de vestir, nuestra forma de satisfacer las necesidades fisiológicas, nuestros hábitos en la mesa, son, entre otros, claros ejemplos de conductas aprendidas.

En la empresa tenemos un cuerpo social, con un objetivo que los reúne, que da razón de ser a ese conjunto: el objetivo productivo.

Al conjunto de actividades tendientes a hacer lo más claras posibles dichas conductas lo llamaremos sistema disciplinario y lo podemos definir como: “el conjunto de actividades emanadas del poder institucional tendientes a lograr que el comportamiento de los individuos se realice con apego a normas de existencia real para conseguir el objetivo productivo y una correcta convivencia”.

a) Conjunto de actividades

Definir las normas difundidas, observar los desvíos y actuar correctamente.

b) Claro poder institucional

Si las normas deben conducir al fin de la organización, es necesario que quienes tienen la responsabilidad de lograr esos objetivos tengan la facultad de dictar las normas y acciones para su cumplimiento.

c) Comportamiento ordenado

Es el que permite a cada miembro de la organización actuar con claro conocimiento de lo que es correcto y de lo que no lo es.

d) De las personas

- En su relación con la tarea (calidad, cantidad, método).
- En su relación con los demás miembros de la organización (sistema de quejas, división de tareas, urbanidad, horario).
- En su relación con el patrimonio de la organización.

e) Conjunto de normas de existencia real

Los dos puntos anteriores exigen las normas de existencia real. Por existencia real entendemos aquellos que los miembros de la organización conocen y reconocen como existentes.

f) La norma

Debe ser funcional, atender los objetivos señalados de productividad y convivencia. Las normas lógicas se cumplen naturalmente.

g) Su difusión

La forma que asegure el conocimiento de la norma por todos los afectados.

h) Su vigencia

Una real observación de los desvíos para ejercer la acción correctiva al hecho.

i) La ley de la plancha caliente

- Si toco me quemo.
- Si no toco no me quemo.
- Me quemo y lo siento enseguida.

j) Su actualización

- Mantener la funcionalidad.
- Revisar la norma para someterla al fin perseguido (productividad, convivencia).
- Evitar que la norma se transforme en un fin en sí mismo.

9.6.1 Acciones posibles

En todo sistema se pueden adoptar acciones de dos tipos:

- *Estimulantes*: son las que premian, recompensan el cumplimiento de las normas, el alcance de los objetivos.
- *Coercitivas*: las que implican sanciones, reprobación; de algún modo, la posibilidad de ejercer el poder que permite reducir los beneficios del afectado.

9.6.2 El rol de sus protagonistas

a) *La dirección*

Decide sobre las acciones a realizar en general y en particular. Estimulantes y/o coercitivas. Decide además los responsables de las distintas acciones.

b) *Personal*

Redacta las normas, las difunde. Diseña el procedimiento a seguir en caso de desvíos. Ejerce una acción de coordinación que permite aplicar pautas de cierta homogeneidad en toda la organización. Analiza las normas cuando se necesita una corrección. Debería poder detectar cuándo una norma ha dejado de tener vigencia.

c) *La Jefatura*

Ejerce la acción que permite asegurar la real vigencia de la norma.

d) *Trabajadores*

Organizados (sindicatos) o no (clima laboral del grupo, sector) influyen decididamente en las normas. Su respeto, su aceptación son un claro indicador, en la mayoría de los casos, de que la norma está vigente y es funcional. Por el contrario, su rechazo, su incumplimiento son un claro indicio de que no son funcionales o respetadas:

- La norma
- Su vigencia
- Su aplicación

Por supuesto que muchas veces el incumplimiento encubre una forma de descontento no con la norma en sí, sino con el clima laboral, la remuneración, u otros.

La falta de motivación o la agresión de la dirección a los intereses de sus trabajadores, genera descontento que se traduce, comúnmente, en un estado de rebeldía contra las normas. El caso más claro y conocido es la huelga.

El tema, en este punto, se torna delicado porque podría interpretarse que lo que se desea con esta norma es conocer y manejar al empleado, ya que planteado de esta forma parece una consecuencia lógica de la fricción que produce la relación entre el capital y el trabajo. Que entre las empresas y los sindicatos existiera una especie de acuerdo, de límites y que la norma debiera atender a estos límites y no al trabajador, concluyendo por dejar de lado el aspecto mental y emocional de éste. Algo así como realizar la política desde un concepto tayloriano que pugna por lograr la racionalidad del trabajo físico.

Porque si esto fuera así el colaborador se convierte en una "cosa", porque se lo trata y se lo maneja como tal y las llamadas "relaciones humanas" son las más inhumanas, porque serían relaciones cosificadas.

Desde nuestra posición sólo exhortamos a tener en cuenta que las relaciones humanas son un fenómeno complejo que tiende a satisfacer las necesidades económicas de la empresa, construyendo un clima interno adecuado, pero teniendo siempre presente la integridad del ser humano. Es aquí donde el fenómeno de la comunicación se hace imprescindible pero no sólo para que todos conozcan las reglas, sino atendiendo las lecturas subliminales implícitas que toda la acción difunde, en otras palabras, el mensaje.

Porque este mensaje, y no nos quepa duda, trasciende los límites de la empresa y se radica en el corazón del consumidor generando así la imagen de la empresa.

En definitiva, se busca lealtad de las personas con los objetivos de la empresa, lealtad con el grupo de trabajo y para que esto sea posible es necesario apego y lealtad a las normas. Pero para que ésta alcance su expresión más amplia sólo puede basarse en el amor o en la autoridad. Cuando la devoción y la adhesión sincera se basan en el amor, predomina el elemento emocional, haciendo que la relación sea intensa pero exponiéndola a la inestabilidad, ya que no se puede exigir amor.

Cuando la lealtad se fundamenta en la autoridad, predomina el elemento racional. Porque la autoridad se apoya en la razón y con ella refuerza el poder compulsivo de la fuerza.

La célebre frase de ROUSSEAU, sobre que las ideas no se graban sobre tablas sino sobre el corazón, reconoce que tales principios evolucionan continuamente. Pero al corazón se llega a través de lo racional, mediante el trato adulto y sincero de la formulación inequívoca de la norma, desarrollando un rol autoritario relacionado con su situación laboral particular.

9.6.3 La disciplina no punitiva

El propósito de la disciplina es estimular a los empleados a sensibilizarse sobre su comportamiento en el trabajo: se entiende como sensible el aceptar la funcionalidad de las normas existentes y, por consiguiente, adherir a ellas (GARY DESSLER, 1996).

DESSLER señala que la disciplina tiene dos deficiencias potenciales importantes.

La primera, que nadie se siente bien cuando es sancionado; pero como esto es, precisamente, la consecuencia del sistema normativo, podría quedar algún resentimiento entre el personal.

La segunda deficiencia proviene del refrán "alguien convencido contra su voluntad, continúa con la misma opinión".

El propósito de esta propuesta llamada "disciplina no punitiva" se dirige a evitar esos problemas.

PARA RECORDAR

Los pasos sugeridos son:

Primero: ante un incumplimiento que ha merecido observación, haga un “recordatorio oral”. Como supervisor, su meta es lograr que el empleado esté de acuerdo en tratar de solucionar el problema. En una reunión privada, con el empleado, recuérdale:

- a) La razón de la norma.
- b) El hecho de que el empleado tiene la responsabilidad de cumplir con la norma.
- c) Registre, por escrito, el hecho en su anotador privado.

Segundo: si ocurriera otro episodio, dentro de las seis semanas siguientes, entregue al empleado un “recordatorio formal por escrito” y guarde una copia en su archivo. Sin amenazas.

Asegúrese que comprende la norma y exprese su confianza en su capacidad personal para actuar responsablemente en el trabajo.

Tercero: si ocurriera un nuevo caso, investigue en qué medida se siente o no, el trabajador, a gusto con su trabajo y con la organización. En este caso se sugiere darle al empleado “un día de reflexión, con goce de sueldo”.

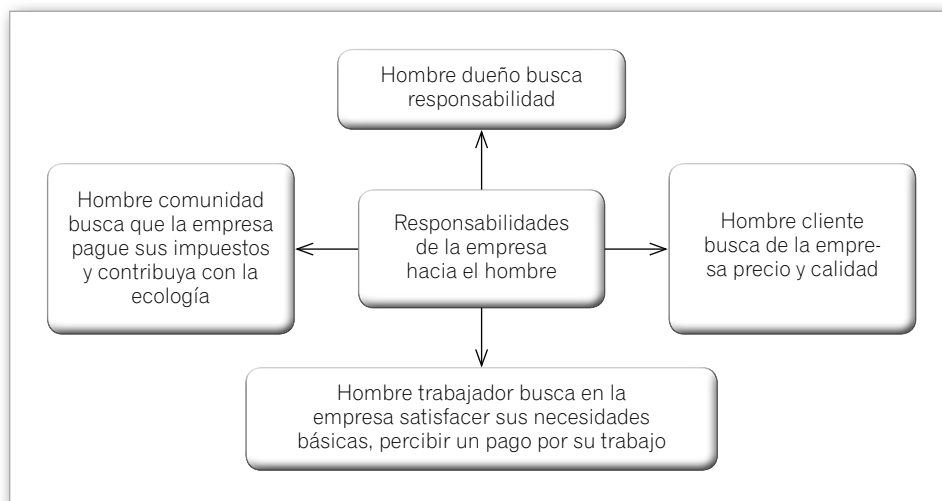
Este gesto es una forma de expresar el deseo de la empresa de lograr, en forma positiva, la adhesión del empleado a la norma y su voluntad de cumplimiento.

Cuando regrese es necesario requerir, del empleado, si está o no dispuesto a respetar las normas. Si la respuesta es positiva se acordará un plan de acción para ayudarlo en su propósito.

Cuarto: si en el siguiente año no se han presentado nuevos problemas, se eliminará del legajo del empleado la constancia de la suspensión con goce de sueldo.

9.7 FORMAS EN QUE LA EMPRESA SE COMUNICA

Para que exista una empresa deben existir, por lo menos, dos personas (un empresario y un cliente); sin esta relación básica donde uno produce y el otro compra no podría existir empresa. Luego, se adicionan los trabajadores y la comunidad.

FIGURA 9.2 COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA


Como se podrá apreciar, de esta forma se constituye una ecuación matemática que llamaremos “ecuación empresarial”.

La ecuación se establece cuando, al modificar un factor, se alteran todos los demás.

Por ello, si uno de estos factores se sobredimensiona o se devalúa, por la teoría de la compensación, todos los demás deberán compensarse.

El hombre de personal nunca, hasta hoy, pudo ver cómo funcionaba esta ecuación en su totalidad, refiriéndose solamente a realizar una acción entre dueño y trabajadores, atendiendo sólo a esta relación y sin comprender la ecuación general de la empresa.

Como podemos observar hasta aquí, los subsistemas del área de relaciones con el personal son fundamentalmente agentes de comunicación encargados de operar las políticas de la empresa.

Y será éste el encargado de velar por obtener o proteger la rentabilidad del dueño, ingresará en cuestiones de precio y calidad sabiendo que esta organización es una ecuación que cuando sobredimensiona un factor deteriora otro. Por ejemplo, si los trabajadores percibieran una remuneración desmedida, afectará esta relación, provocando que el precio suba o la calidad baje, o que la rentabilidad baje, o se eludan impuestos.

El Estado es otro de los factores de esta ecuación, ya que si sus impuestos son desmedidos se afectará por ende la renta del dueño, aumentará el precio o bajará la calidad, o sus trabajadores percibirán menos que lo que les corresponde.

La organización es altamente susceptible a estos condicionamientos, y debe adaptarse a estas turbulencias internas y externas.

Cada una de las áreas de personal será tratada separadamente, pero en este apartado se enunciarán los aspectos comunicacionales que cada sector tiene.

En este sentido, el área de empleos se encuentra ubicada dentro del flujo de entrada a la organización, pero no por ello no emite mensajes, ya que cuando sometemos a un postulante a diez entrevistas de admisión distintas, a reiterados exámenes médicos, a chequeos ambientales, psicológicos, policiales, ideológicos, y cuanta otra cosa se nos ocurra, estamos dando al postulante una idea de nuestras políticas, nuestros usos y costumbres.

Por ello es que insistimos en cuidar la comunicación desde el primer contacto, cuando nos referimos a notificar al aspirante su efectivo ingreso estamos bajando el grado de estrés, estamos llevando tranquilidad, pero, sobre todo, le estamos comunicando que nos interesa una relación laboral comprometida desde ambas partes, para que se sienta contenido e integrado.

Pero la comunicación de empleos para con el resto de la organización no es menos importante, es fundamental. En algunos lugares es común observar que desde el área se emite un formulario de confirmación del postulante, y aquí también estamos dando un mensaje, que es escindir responsabilidades entre personal y el sector que lo requiere, donde con una firma el encargado del sector se hace cargo de la decisión sobre la terna que le enviamos.

Esto, a nuestro juicio, no tiene sentido, ya que Empleos ha trabajado para conseguir al mejor postulante posible según el puesto, el que más se adapta a los requerimientos del sector; una vez ingresado, la responsabilidad es mutua, no existe la eximición, ya que si no es el candidato adecuado se verá perjudicada la empresa porque perderá tiempo y dinero, pero seguramente el más perjudicado será el trabajador.

Por ello sugerimos abandonar las prácticas burocráticas que destruyen el compromiso creado entre los sectores y Recursos Humanos. Es indispensable comprender el concepto totalizador o globalizador de la organización y no crear barreras en la comunicación, ya que a nuestro entender establecer límites en la responsabilidad de empleos representa una falta de compromiso en el interés general.

Sería prudente además pensar en el flujo de salida, en el egreso del personal, situación traumática y muchas veces llena de errores. Por qué no mantener una entrevista con el trabajador que se retira de la empresa, así como la tuvimos cuando él ingresó. Por qué no mantener una entrevista de egreso que persiga el fin de decirle que nos interesa su experiencia, que la podemos capitalizar y que nos ayuda a crecer.

La entrevista de egreso es una herramienta más que nos ayudará en nuestro proceso de búsqueda dado que nos aportará una versión de la causa por la

cual el actual ocupante del puesto se retira de la organización, entre otras cosas que podemos indagar, pero no olvidar que ésta es una situación traumática para el que egresa y su parecer puede estar cargado de subjetividad. Por eso es una práctica útil en ciertos casos solamente.

Mediante el nexo de la inducción ingresamos de alguna manera en el mundo de la capacitación, y aquí también comunicamos, pero con una ligera diferencia: un error puede ser más grave.

Acá es donde decimos al trabajador si lo vamos a ayudar a alcanzar los requerimientos del puesto o no. Si nos interesa verlo rápidamente integrado, y que pueda lograr los objetivos organizacionales y los suyos.

De esta manera podríamos seguir enunciando los aspectos comunicacionales del área pero serían interminables, ya que cada cosa que hacemos tiene que ver con la comunicación, y es por ello que debemos tenerla presente.

Dado este marco, podría afirmarse que la variedad de medios de comunicación habla acerca de la preocupación e importancia que la dirección asigna al tema.

De entre los medios a los cuales se recurre con mayor frecuencia pueden mencionarse los boletines y las revistas o *house organ*. Estos últimos, especialmente, pueden constituirse en un adecuado vínculo entre la empresa y las familias del personal.

Algunas veces se corre el riesgo de que publicaciones empresarias originalmente destinadas al personal y su familia se conviertan en un medio periódico más preocupado en la imagen de la empresa que en la veracidad de la información. Al ser creados por la organización, estos medios son de ella para el personal.

Una de las tantas formas de evaluar los medios de comunicación de una empresa son las encuestas. Pero debemos aclarar que los empleados pueden asumir una actitud hostil a la encuesta, particularmente cuando sus resultados no se publican o cuando una vez conocidos, la dirección no toma ninguna medida al respecto.

Las comunicaciones son, en sí, un instrumento importantísimo que se incorpora en la empresa para proyectar su imagen, integrar el personal y afianzar sus relaciones.

En el siguiente cuadro volcamos sintéticamente algunos beneficios que brinda un buen sistema de comunicaciones dentro de la empresa.

TABLA 9.1 BENEFICIOS DE UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA

BENEFICIOS DE UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA	PARA LA EMPRESA	La vincula con los medios extremos.
		Establece el diálogo a través de caminos de doble curso.
		Difunde sus realizaciones.
		Línea de producción
	PARA EL PERSONAL	Brinda confianza.
		Aumenta la información.
		Permite su participación.
		Ayuda a la integración.
		Aumenta su poder de decisión.
		Evita rumores, confusiones.
		Facilita su evaluación por niveles superiores.
		Permite recoger las inquietudes y pensamientos referidos a su quehacer laboral.

La forma de ser de la empresa, las actitudes de sus directivos y de sus ejecutivos, la integración de sus componentes, las relaciones con los que conforman el mundo que rodea la entidad y el interés por lograr un público mejor informado y más interesado por las realizaciones del grupo humano, particularizan los propósitos y los hechos que fundamentan las ideas a transmitir y los mensajes a comunicar de un programa. Todo ello requiere una inteligente diagramación que tenga en cuenta muy especialmente los hechos a comunicar y los públicos que los habrán de recibir.

9.8 IMAGEN E IDENTIDAD

Nada va mal en la compañía. Sólo tenemos un pequeño problema de imagen. Eso es todo.

Nuestra identidad no está en línea con nuestra forma de producir.

Quiero que cada una de nuestras comunicaciones transmita el carácter de la corporación.

DAVID BERNSTEIN

Cada una de las antedichas manifestaciones alude a una discordancia entre lo real y lo percibido. Observamos que la propia discordancia es, en todos los casos, una percepción de la mente del transmisor.

Para introducirnos en este tema debemos tener en cuenta, en primer lugar, que todo lo que ocurre en relación con la empresa tiene algo que ver con su imagen.

Nada es ajeno a ella.

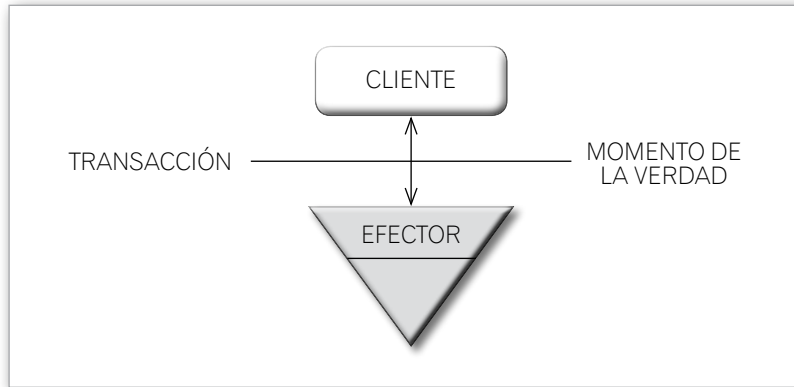
El hombre está presente en todo momento de la vida de la empresa, de ahí que la “imagen social” se conforme y se proyecte fundamentalmente en función del factor humano que la integra.

La imagen es en sí una representación mental muy potente que se construye en el cliente y que afecta sus actitudes y su comportamiento. Ninguna empresa puede permitirse el lujo de no prestar atención a su imagen.

Es evidente que la empresa además deberá buscar información sobre la percepción que de sus competidores tiene el cliente. Aquí resultarán útiles una vez más los puntos de vista de su propia gente, desde los niveles más altos hasta los operativos, no sólo como base para un estudio de investigación profesional, sino como una disciplina de *marketing* para la gerencia.

En resumen, la “imagen” puede ser un concepto intangible. Pero no podemos negar la realidad de la imagen. Es el resultado de la realidad —experiencia y conocimiento— más los sentimientos, creencias e impresiones que la realidad genera.

Si hoy se habla de que la forma de la pirámide empresaria se ha invertido, y que el presidente de la organización es el cliente, que por debajo de éste se encuentra el efector (persona que realiza el contacto con el público externo, quien efectúa el contacto) interno de la empresa, que es el nivel antes más bajo de la pirámide, como lo son los puestos de telefonistas, cajeros, empleados de mostrador, entre otros, es importante generar en este cliente una correcta imagen de nuestra organización a fin de relacionarnos más ajustadamente.

FIGURA 9.3 IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

9.8.1 Factores internos que hacen a la imagen

Existen varios factores dentro de la empresa, que debemos tener en cuenta, que contribuyen a la creación y mantenimiento de una positiva imagen social de la misma.

a) *Expresiones orales y escritas en las comunicaciones*

Siempre hay un público a quien está dirigido lo que planificamos y es a ese grupo (cualquiera sea el número que lo integre) que debemos llegar por alguno de los tantos canales y medios creados para comunicarnos.

Nada hay superior en nuestro quehacer a una buena y efectiva comunicación, sea ésta oral o escrita. Estas formas de expresión reconocen siempre al auditorio al que se dirigen más fácilmente que cualquier otra, por el carácter directo que las caracteriza, circunstancia que favorece al que transmite algo, pues genera un *feedback* que las nutre, las identifica y las hace más accesibles.

- *El personal:* la persona es el elemento fundamental en el orden interno y externo respecto del afianzamiento y conformación de la imagen. Toda acción hace la posibilidad de mostrar la empresa con una buena, regular o mala imagen social.
- *Infraestructura de la empresa:* los ambientes de trabajo también hacen a la valoración de la imagen, por la comodidad que brindan al personal (adecuación a la función, ubicación geográfica, medios accesibles para trasladarse, u otros.). Ello traduce la vivencia de una imagen que puede ser, para los públicos internos y los externos, positiva o acaso negativa.
- *El nombre de la empresa y los símbolos que la identifican:* la imagen de la organización está también dada por los simples detalles como su nombre, su logotipo y las expresiones gráficas que la misma utiliza. La papelería,

el diseño de los membretes, el tipo de Impresión gráfica utilizados deben responder a características y objetivos que identifiquen la empresa.

- *Los servicios sociales:* este elemento conforma una parte principal y activa de la vida del hombre y de la empresa. Ya no es como hace algunas décadas que el hombre trabajaba para obtener únicamente su retribución, si bien es parte trascendente de su desenvolvimiento. Una persona, a través de su empresa, ve la solución presente y futura de su progreso profesional por la capacitación que le ofrece, la atención de su salud y del grupo familiar, el alcance de una mejor vivienda, movilidad más adecuada, satisfacción de sus necesidades de almuerzo y merienda, consideración para el desarrollo de sus estudios universitarios o de especialización, respeto por las actividades insalubres, estímulos y acceso a descansos. Todo esto, también constituye un factor favorable para el logro de una imagen positiva.
- *Los acontecimientos especiales:* los grupos humanos buscan en la exteriorización de sus acontecimientos trascendentes la aceptación de quienes los rodean y, en general, de la comunidad. Es a través de ellos, de ese medio, donde se desenvuelven las actividades y hacia donde van dirigidas sus realizaciones. Así adquieren gran significado el recuerdo del cumpleaños de un agente hasta la designación de un nuevo cargo.

En cada uno de esos acontecimientos la empresa pone de manifiesto su calor humano y su responsabilidad para señalarlos a la consideración del propio personal o de otros sectores a los que interese destacarlos.

Un acto que convoque a grupos relacionados, a la comunidad o a los poderes públicos, proyecta la empresa institucionalmente y la afianza en su imagen social.

9.9 EL MANEJO DE SITUACIONES DE QUEJAS

¿Ha notado usted que algunas personas parecen manejar situaciones de quejas con facilidad, mientras que otras parecen echar leña al fuego?

Cuando usted observa personas que tienen éxito en el manejo de quejas, encontrará varios rasgos comunes en sus técnicas:

- Responden a los sentimientos de las personas que se quejan, reconociéndolas y aceptándolos (se preocupan primero de los sentimientos).
- Mantienen sus propios sentimientos bajo control (no toman la crítica como personal).
- Actúan sobre la queja inmediatamente (manifiestan interés).

- Escuchan y ayudan a la persona a expresar su queja claramente (para saber con precisión qué es lo que demandan).
- Mantienen una actitud cordial y de ayuda durante todo el encuentro (generan un ámbito emocionalmente estable).
- Sea la queja trivial o seria, usted debe hacerle sentir al quejoso que tiene derecho a estar así. Porque si usted critica esos sentimientos seguramente pueden aparecer un abanico de sentimientos distintos que no podrá manejar.

En cambio, si usted acepta lo que el otro le dice, no se cambia de canal y el problema se puede acotar o, por lo menos, disminuir su intensidad.

- Nunca tome una queja como algo personal. Usted no tiene idea de qué es lo que lo está irritando.
- Busque sentimientos con los que pueda estar de acuerdo. Si el quejoso miente en algo evite el enfrentamiento. No olvide que usted está tratando con sentimientos en una situación de queja, no con hechos.
- No deje que una persona que vino a quejarse se vaya sin haber obtenido algún tipo de satisfacción. Porque si esto ocurre el quejoso seguramente pasará de tener una queja hacia la organización, a pensar que es usted el ineficiente.

Tenga en cuenta esta receta:

- a) Interésese por el otro.
- b) Escuche con atención.
- c) Dé participación.
- d) Sea tolerante.
- e) Asegúrese de entender correctamente.
- f) Si no comprendió, pregunte.
- g) Descubra el interés del otro por ayudarse.
- h) Confíe.
- i) Tenga en cuenta lo no verbal.
- j) Comprométase.

9.10 PODER ORGANIZACIONAL

“El poder es un fenómeno amorfo en la medida en que toda acción social está impregnada de poder.”

“Es la posibilidad o la capacidad que tiene un individuo de imponer su voluntad a otro aun contra su voluntad.”

“En las organizaciones, una persona tiene poder cuando puede lograr que algo se concrete.”

“Para seguir con MAX WEBER, dominación es «la posibilidad de que a una orden o mandato emitida por un individuo se suceda la obediencia del otro individuo y que esta obediencia sea un reconocimiento por parte de éste de la legitimidad del mandato de aquél».”

Pensamos agregar este apartado con el objeto de reflexionar sobre lo atinente al poder que se obtiene de las comunicaciones, el saber, el estar informado. El solo hecho de estar cerca de la toma de decisión confiere poder a las personas. Por ello, quien maneja la comunicación interna formal o informal tiene un cierto poder.

Este concepto dentro de las organizaciones hace que los sectores detenten cierto grado de poder; jerarquiza la oficina y por ende a los integrantes de ella. Esto se podría sintetizar por esquema administrativo burocrático que afecta o alcanza toda la empresa, por ello es que adquiere para nosotros tanta importancia.

Dentro de un sistema de comunicación se observan las relaciones de poder; la dominación es un tipo de poder que se genera dentro de las organizaciones, que influye en todos los sectores y en todas las acciones. Por ejemplo: por contraposición al concepto de poder aparece el de disciplina, que es una obediencia habitual por parte de las masas sin resistencia ni crítica.

Tal vez por ergofobia a este sistema de dominación se acrecienta en algunas empresas el ausentismo.

Puede que un sistema de comunicaciones burocratizadas rayanas con la inacción impacte negativamente en nuestros clientes, ahuyentándolos de nuestra organización.

La motivación es otro factor que se ve a menudo influenciado por este sistema de dominación que, cuando impide la satisfacción de necesidades egoístas, distorsiona su acción desmotivando al personal.

No decimos aquí que esta relación de poder fuera negativa, sólo mostramos algunos supuestos donde no funciona.

9.11 POLÍTICAS DE COMUNICACIONES

Para que estas cosas no ocurran son necesarias algunas definiciones que normalicen la relación; éstas son las políticas que establecen claramente el fin buscado:

- Lograr una más efectiva participación del personal en el logro de los objetivos y en la prevención y solución de situaciones de la empresa, cohesionando voluntades de los Recursos Humanos para lograr una acción conjunta más efectiva.
- Posibilitar una mayor motivación del personal, facilitando la comprensión y la aceptación del proceso de cambio que, naturalmente, se genera en sistemas operativos y administrativos.
- Posibilitar una más efectiva coordinación intra e interdepartamental mediante el oportuno conocimiento de los objetivos y circunstancias inherentes al negocio.
- Desarrollar una sana relación supervisor-supervisado, a través de un flujo permanente de información bilateral.
- Posibilitar que el personal posea elementos de juicio que, al tiempo que permitan una adecuada comprensión de acciones y decisiones de la compañía, promuevan su confianza en la integridad de la misma y en el interés de ésta por el personal como individuos.
- Posibilitar que el personal se halle en mejores condiciones para apoyar relaciones de la compañía con la comunidad en general.

Estos ejemplos de políticas pueden posibilitar un mejor desempeño del personal dentro de la organización para con su sistema de dominación y para con la sociedad, ya que el sistema de comunicaciones puede estar relacionado con la empresa y sus trabajadores como lo vemos en el siguiente cuadro:

TABLA 9.2 SISTEMA DE COMUNICACIONES

La Empresa	SISTEMA DE COMUNICACIONES	Las Personas
Valoras		Necesidades
Creencias		Actitudes
Estrategias		Habilidades
Políticas		Expectativas
Objetivos		Conocimientos

9.12 REFLEXIONES FINALES

Las empresas ejercen el poder de control de las operaciones que llevan a cabo a través de:

- La división del trabajo
- La jerarquía de autoridad
- Sistemas normativos y de procedimiento

Para que una empresa pueda tener éxito, la clave se encuentra en establecer y perfeccionar estos tres elementos tratando de lograr una comunicación efectiva teniendo en cuenta el siguiente cuadro:

TABLA 9.3 COMUNICACIÓN EFECTIVA

Estrategia de negocios →	PROCESOS Y SISTEMAS DE COMUNICACIÓN	Coordinar esfuerzos y acciones
Clima interno →		Lograr pertinencia, compromiso y valores compartidos

Es importante generar las cuatro preguntas que nos hiciéramos al inicio del presente trabajo cuando en el desarrollo decíamos ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿calidad? Estas preguntas son básicas para analizar una organización y diagnosticar un plan de acción.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDAO-ZAPIOLA, CARLOS, *La negociación*, Ediciones Macchi, 1990.
- AQUINO, GUSTAVO, "La descentralización y la función de Recursos Humanos", en *Organización de la empresa: efectos sobre las relaciones de trabajo*, OMAR MORENO compilador, Fundación FRIEDERICH EBERT, Buenos Aires, 1994.
- ALPANDER, GUVENC G., *Planeación estratégica aplicada a los Recursos Humanos*, Editorial Norma, 1982.
- AXELROD, *La evolución de la cooperación: el dilema del prisionero y la teoría de los juegos*, Editorial Alianza, 1986.
- BAZERMAN Y NEALE, *La negociación racional en un mundo irracional*, Paidós, 1993.
- BEHRENDIS LILIANA, HÉCTOR JORGE, ERNESTO GORE y MARISA VÁZQUEZ MAZZINI, Congreso de ADCA, Mar del Plata, 1998.
- BERNARDO, JUAN D. *Ética en los negocios*, Ediciones Macchi. Buenos Aires. 1993.
- BERSTEIN, DAVID, *La imagen de la empresa y la realidad*, Plaza y Janés Editores S.A., España, 1986.
- BLAKE, OSCAR y otros. *Diseño educativo*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1998.
- BLAKE, OSCAR, *Necesidades de capacitación*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 2000.
- CALLOWAY, JAMES, *Diccionario de relaciones humanas*, Troquel, Buenos Aires, 1964.
- CALVEZ, JEAN-YVES, *Una ética para nuestra sociedad en transformación*. Ciudad Nueva, Buenos Aires, 1993.
- CECSA, *Obtenga el sí. El arte de negociar*.
- CHIAVENATTO, ADALBERTO, *Administración de Recursos Humanos*, McGraw-Hill, México, 1990.
- CORIAT, BENJAMÍN, *El taller y el cronómetro*, Siglo Veintiuno, México, 2000.
- DEPRÉ, TARA, *El arte de la negociación*, Editorial Atlántida, 1982.
- DE ANSORENA CAO, ALVARO, *15 pasos para la selección de personal con éxito. Métodos e instrumentos*, Editorial Paidós. Buenos Aires, 1996.
- DELLA TORRE, ÓSCAR; FIOCCHI MARIO; KOOLER, EDUARDO; PONCE, ANÍBAL y ZAPIOLA, ERNESTO, "Las comunicaciones en la empresa". Cuadernos ACDE.
- DRUCKER, PETER F., "Hacia la economía del futuro y otros ensayos", El Cronista Comercial, Buenos Aires.

- DYER, WILLIAM G., *Formación de equipos: problemas y alternativas*, Addison-Wesley Ibero-americana, 2da. Edición, 1988.
- FISHER, ROGER, "Nuevas estrategias de negociación", Apuntes seminario internacional.
- FISHER, ROGER; PATTON, BRUCE; URY, WILLIAM, "*¡Sí... de acuerdo!*" *Cómo negociar sin ceder*, Editorial Norma, 1993.
- FROMM, ERIC, *El miedo a la libertad*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 2000.
- FULMER, ROBERTO M., *Administración moderna*, Diana, 1980.
- FUSTER, ALBERTO, "La cultura de la empresa resultante de fusiones y adquisiciones", Congreso Mundial organizado por ADPA, Argentina, 1990.
- GALBRAITH, JOHN KENNETH, *La anatomía del poder*. Plaza y Janes, 1985.
- GELLERMAN, SAÚL W., *Motivación y productividad*, Diana, México, 1978.
- GOLEMAN, DANIEL, *Qué define a un líder. Recursos Humanos en la Argentina*, Estrada, Tomo I, 1999-2000.
- GORE, ERNESTO. *El conocimiento colectivo*, Editorial. Granica, Buenos Aires, 2003.
- GORE, ERNESTO, *La educación en la empresa*, Editorial Granica, Buenos Aires, 1998.
- GUIOT, JEAN M., *Organizaciones sociales y comportamientos*, Biblioteca de Psi-cosociología, Capítulo 7, "Comportamiento y motivación. Algunos conceptos", Editorial Herder, 1985.
- HAMPTON, DAVID, *Administración contemporánea*, McGraw-Hill, Caracas, 1989.
- HAX, ARNOLDO y MAJLUF, NICOLÁS, *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*, Editorial Granica, Buenos Aires, 1997.
- HERSEY, PAUL; BLANCHARD, KENNETH y JOHNSON, DEWEY, *Administración del comportamiento organizacional*, Prentice Hall, México, 1998.
- JAQUES, ELLIOT, *La organización requerida. Un sistema integrado para crear organizaciones eficaces y aplicar el liderazgo gerencial en el siglo XXI*, Editorial Granica, Buenos Aires, 2000.
- LAX y SEBENIUS, "El directivo como negociador. Negociación para la cooperación y la ganancia competitiva", Instituto de Estudios Fiscales de Madrid.
- LERITZ, LEN, *La negociación infalible*, Paidós, 1986.
- LEVY-LEBOYER, CLAUDE, *La gestión por competencias*, Ediciones Gestión 2000, 1996.
- LIPOVETSKY, GILLES, *El crepúsculo del deber. La ética indolora de los nuevos tiempos democráticos*, Editorial Anagrama, Barcelona, 1994.
- LUCHI y ZAMPRILE, "El arte de negociar", Apuntes del curso, IAE, Argentina.

- MARISTANY, JAIME, Artículo. "Aprender de la derrota", *Recursos Humanos en la Argentina*. Estrada, pp. 207-208. Tomo I, 1999-2000.
- MASLOW, ABRAHAM, *El hombre autorrealizado*, Kairos Psicología. 8a edición.
- MCGREGOR, DOUGLAS, *El aspecto humano de las empresas*, Editorial Diana, 1977.
- MCGREGOR, DOUGLAS y KNICKERBOKER, IRVING, "Cooperación entre sindicato y gerencia", *Revista Personnel*, 1942.
- MEJÍAS, CRISTINA, *El sillón vacío*. Ediciones Macchi, 1990.
- MULLER DE LA LAMA, ENRIQUE, "Planeamiento y diagnóstico de relaciones laborales". *Revista Alta Dirección en Recursos Humanos*.
- MOSS KANTER, ROSABETH. "Empleabilidad", *Harvard Business Review*, marzo-abril 1991.
- PASCALE y ROURA, "Negociación: proceso de resolución de problemas y creación de valor", Universidad de Navarra, Nota técnica.
- REVISTA FORTUNE, Capital humano, junio 1995.
- REVISTAS MERCADO, NEGOCIOS Y APERTURA.
- ROCES, JOSÉ LUIS, Artículo. "Aprendizaje vital. El camino pendiente", Estrada, pp. 220-222, Tomo I, 1999-2000.
- SANUTTI, ANGELA, Artículo. "Los miedos que nos habitan". *Revista Criterio* N° 2251, junio 2000.
- SCHLEMONSON. ALDO, *La estrategia del talento*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 2002.
- SCHIEIN, EDGAR. *Career Dynamics*, Addison Wesley, Reading. MA. 1978 y ediciones posteriores.
- SENGE, PETER, *La quinta disciplina*, Editorial Granica. Buenos Aires, 1998.
- SIMONSEN, PEGGY, *Promoting a development culture in your organization. Using career development as a change agent*, Davies-Black Publishing, Palo Alto, Ca, 1997.
- STEPHEN, ROBBINS, *Comportamiento organizacional*, Prentice Hall, México, 1996.
- STEWART, THOMAS, *La nueva riqueza de las organizaciones. El capital intelectual*, Granica Management, 1998.
- SWAN, WILLIAM S., *Cómo escoger al personal adecuado*, Editorial Norma, Bogotá, 1991.
- TAPSCOTT, DON, *Creciendo en un entorno digital*, McGraw-Hill, 1998.
- THE HAY GROUP, THOMAS P. FLANNERY, DAVID A. HOFRIJCHTER y PAUL E. PLATTEN, *People, performance and pay*, Ed. Hay Acquisition Company, Nueva York, 1996.
- TIEGER, PAUL y BARRON-TIEGER, BÁRBARA, *Do what you are*, Ed. Little, Brown and Company, Boston, 2001.

WATSON WYATT Argentina S.A., *La remuneración del trabajador*, Ediciones De Palma, Buenos Aires, 1984.

WEBER, MAX, *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Editorial Prometeo. Buenos Aires, 2003.

WINKIN, YVES (comp.), *La nueva comunicación*, textos de BATESON, BIRDWILISTELL, GOFFMAN, HALL, JACKSON, SCIEFLEN, SIGMAN y WAT/UVÍ-ICK, Kairós. Barcelona, 1984.