

La gestión de las personas en organizaciones del Siglo XXI



UADE

Lic. Ariel Vazquez

EDICIONES UADE
UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA

Ariel Vazquez
(coordinador)

**La gestión de las personas en organizaciones del
Siglo XXI**

UADE

La gestión de las personas en organizaciones del siglo XXI / compilación de Ariel Vazquez. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Ediciones UADE - Universidad Argentina de la Empresa, 2022.

Libro digital, EPUB

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-519-169-3

1. Comunicación Organizacional. 2. Relaciones Laborales. 3. Capacitación Profesional. I. Vazquez, Ariel, comp.

CDD 658.3

Edición en formato digital: mayo de 2022

© Ediciones UADE - Universidad Argentina de la Empresa, 2022

Diseño de cubierta: Sabrina I. Rivera

Conversión a formato digital: Libresque

Reservados todos los derechos. No se permite reproducir, escanear ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso previo de la Universidad Argentina de la Empresa.

Prólogo por Ariel Vazquez

La gestión de las personas en las organizaciones ha tomado protagonismo en las últimas décadas. Ha pasado de ser un área con roles netamente operativos a ser considerada un socio estratégico de la organización. Esta transición se ha dado sobre todo en los últimos años, donde la tecnología ha dominado el mundo del trabajo y por ende el conocimiento ha sido central para la productividad y sustentabilidad de las organizaciones. Este nuevo sistema de producción ha puesto a la persona en el centro de la organización y por ende a nuestra área, responsable de la gestión humana.

Esta obra será un recurso de mucho valor para todas aquellas personas que quieran conocer o actualizarse sobre las diferentes aristas que componen la gestión de personas. En este libro no solo encontrarán contenido teórico sino que posee un enfoque práctico, con experiencias y ejemplos del ejercicio profesional diario. Cada capítulo está escrito por autores expertos en la temática y abarcan: el futuro del trabajo; empleos; capacitación; desarrollo; desempeño; comunicación interna; compensaciones; relaciones laborales; salud ocupacional y HR Analytics.

Agradecemos a todos los autores que conforman esta obra por el tiempo y la pasión con la que se han sumado a este proyecto. Sin ellos no hubiese sido posible esta obra. También a la Universidad

Argentina de la Empresa por todo el apoyo brindado y la libertad otorgada en el proceso de escritura.

Este libro seguramente contribuirá a construir una gestión cada día más humana y empresas más eficaces y eficientes.

*Ariel Vazquez,
director de la carrera de Recursos Humanos de UADE*

Prólogo por Federico Iñiguez

La gestión de las personas es sin dudas una de las disciplinas que más cambios atravesará en los próximos años. Nuevos tipos de empleos, nuevas generaciones con objetivos y expectativas muy diferentes se incorporarán al mercado de empleo y los desafíos serán múltiples.

Las expectativas a nivel productividad y resultados serán más altas en un mundo más competitivo, atravesado por la tecnología, la IA y la robótica. En este escenario, la gestión de las personas cobra un papel fundamental en la ecuación. Sin personas, las organizaciones no podrán alcanzar sus objetivos, y por otro lado las necesidades de formación continua, de retención y de satisfacción laboral harán más compleja la tarea.

Este libro tiene como objetivo abordar estas temáticas desde una óptica holística pero a la vez adaptada a las necesidades de los empleados y empleadores del futuro, para adaptar los esfuerzos a la nueva realidad global.

*Federico Iñiguez,
decano de la Facultad de Ciencias Económicas de UADE*

Índice

Cubierta

Portada

Créditos

Prólogo por Ariel Vazquez

Prólogo por Federico Iñiguez

Capítulo 1. La gestión de las personas en las organizaciones.

Ariel Vazquez

Capítulo 2. Atracción y selección de talento. Silvina Mora y

Verónica Dobronich

Capítulo 3. Capacitación y desarrollo. Romina Balayn y Verónica

Saiz

Capítulo 4. La gestión del desempeño. Nardelli, C.F. y Vola-Luhrs,

R.

Capítulo 5. Comunicación interna. Walter Andrés Carozzi y María

Laura Genoni

Capítulo 6. Gestión estratégica de las compensaciones. Federico

Zabel y María Betania Boada

Capítulo 7. Relaciones laborales. Mateo Tomás Martínez y Martín Saiz

Capítulo 8. Salud ocupacional. Analía Bocci y Eliana Polifrone

Capítulo 9. Introducción a people analytics. Doctor Luis María Cravino y Javier Fernando Klus

Capítulo 10. Management algorítmico. Mi nuevo jefe es un robot, ¿qué implica eso? Federico Iñiguez

Anexos

Anexo A. Mercado de trabajo. Silvina Mora y Verónica Dobronich

Anexo B. Inducción del personal y su importancia. Silvina Mora y Verónica Dobronich

Biografías de los autores

Capítulo 1

La gestión de las personas en las organizaciones

Ariel Vazquez

Objetivos de aprendizaje

- Comprender la importancia de las personas para el éxito organizacional.
- Describir la evolución de la gestión de personas en las organizaciones en período histórico.
- Analizar las funciones propias del área y aquellas que están compartidas con otras áreas de la organización.
- Entender los desafíos actuales y futuros del área.

Las personas y los recursos

Mario Ackerman, en su libro *Si son humanos no son recursos* (1995), plantea que las personas no pueden ser consideradas recursos porque básicamente las personas son sujetos y los

recursos son objetos. Los sujetos tienen características únicas que los hacen diferentes y se destacan por su capacidad de pensar, sentir y relacionarse. Los objetos carecen de estas características.

La importancia de tener clara esta distinción radica en que con los sujetos establecemos relaciones de convivencia y con los objetos, relaciones de uso. La diferencia fundamental es que las relaciones de convivencia presumen libertad y las relaciones de uso prescinden de esta.

Es interesante el planteo de Ackerman de problematizar el concepto “recursos humanos” y en línea con este planteo, en los últimos años, muchas organizaciones han cambiado la denominación de sus áreas por Gestión de Personas, Capital Humano, Gerencia de Personas, Gerencia de Talento, entre otras.

La denominación del área, además de darle identidad también es importante porque establece el modo de relacionarse con aquello que estamos nombrando. El lenguaje está cargado de ideología y no son ingenuas las denominaciones, llevan detrás ideas que los sujetos formamos acerca de lo que estamos denominando. Esas ideas sin duda condicionan la manera de relacionarnos.

Denominar recursos a las personas es cosificarlas y perder de vista las características centrales del sujeto que son opuestas a las de los objetos. Los sujetos tienen características que los hacen seres únicos y diferentes entre sí. No es casual que “Ningún trabajador dice de sí que es un recurso”, “Los trabajadores se definen, se presentan y se piensan como trabajadores. En singular o en plural. Masculina o Femenina. Individual o colectivo” (Ackerman, 1995). No es casual que la denominación “recurso” provenga de la parte con mayor poder en la relación laboral.

Una buena gestión debe estar centrada en las personas tomando a estas como sujetos poseedores de derechos, libertades, sentimientos y todas las características que hacen a los humanos únicos e irrepetibles.

Evolución del área de gestión de personas

El área de gestión de personas como la conocemos hoy es una construcción sociohistórica que está relacionada con la evolución del sistema capitalista. Las mutaciones que ha sufrido el sistema a través de los años provocaron cambios notorios en las organizaciones y nuestra área no fue ajena a esas transformaciones.

Veremos que en esta evolución el área ha pasado de no existir a convertirse en un socio estratégico para la organización y tomar centralidad en la gestión organizacional.

Podemos establecer cuatro fases de desarrollo dentro del área de gestión de personas, partiendo desde la Revolución Industrial hasta nuestros días.

La Primera Revolución Industrial

A fines del siglo XVIII, en el Reino Unido, podemos ubicar toda la serie de acontecimientos que dieron origen a la Revolución Industrial.

Esta revolución es el surgimiento, ni más ni menos, del capitalismo, sistema económico que, si bien ha mutado, nos acompaña hasta nuestros días.

El surgimiento del vapor como energía para impulsar máquinas permitió la creación de fábricas y el pasaje de una producción artesanal a una industrial. Se pasó de objetos únicos e irrepetibles creados por un artesano a objetos producidos en serie y a gran escala.

Previo a esta revolución el artesano era el propietario de su fuerza de trabajo, de los medios de producción y del objeto producido. El capitalismo rompe ese esquema y separa a los propietarios de los medios de producción y del objeto producido (capitalistas) de los propietarios de la fuerza de trabajo (trabajadores).

La creación de las fábricas en las grandes ciudades del Reino Unido provocó una migración de las zonas rurales que acabó en un hacinamiento de las ciudades. El sistema económico había cambiado y el empleo para poder lograr subsistencia había migrado a la ciudad.

Las condiciones de trabajo en ese entonces eran precarias y los trabajadores no gozaban de ningún tipo de derecho. Podíamos ver trabajadores menores, embarazadas, jornadas laborales sin descanso, condiciones de trabajo peligrosas y ausencia total de protección.

Ante la ausencia de organizaciones obreras consolidadas, los trabajadores se sentían explotados y vehiculizaban sus reclamos, ante la opresión del sistema, destruyendo las máquinas. Culpabilizando a la maquinaria de las condiciones que estaban

atravesando. Este movimiento se llamó Ludismo, en alusión a Ned Ludd, líder del movimiento.

La Segunda Revolución Industrial

A fines del siglo XIX y principios del XX, en Estados Unidos comenzó a desarrollarse una etapa de evolución radical del capitalismo. La organización científica del trabajo llevada adelante por Frederick Taylor vino a profesionalizar los procesos productivos capitalistas con el objetivo de optimizarlos y volverlos cada vez más eficientes.

Taylor basaba su propuesta en los siguientes pilares:

- Registro de tareas y toma de tiempos.
- División extrema del trabajo.
- Tareas sencillas que no requieran pensar y repetitivas para los trabajadores.
- Pago a destajo o por piezas producidas.

Cumpliendo estos principios se alcanzó la optimización de los procesos productivos y el sistema capitalista logró una eficiencia nunca antes vista.

A este cambio en la forma de gestionar las organizaciones se suma, a principios del siglo XX, la cadena de montaje desarrollada por Henry Ford. La cadena de montaje logra optimizar aun más los tiempos dado que le impone al trabajador los tiempos de trabajo. Las personas pierden la autonomía en el manejo del tiempo dado que la cadena le coloca al trabajador la tarea y lo obliga a estar

siempre en su puesto de trabajo. Además, la deberá resolver rápido porque detrás de esta tarea viene la pieza y así sucesivamente.

Tanto la organización científica del trabajo como la cadena de montaje han sido fundamentales en la mejora y optimización de procesos para las organizaciones. Los niveles de productividad aumentaron crecientemente y las organizaciones aumentaron su capacidad para abastecer la demanda.

Estas mejoras en los procesos productivos no fueron demasiado acompañadas en el bienestar de los trabajadores en cuanto a condiciones de trabajo. La división extrema del trabajo, la repetición, la monotonía, la velocidad y la presión por la productividad traían la alineación de muchos trabajadores. El hombre se convertía en una extensión de la máquina, no pensaba y solo ejecutaba.

Ante los avances del sistema capitalista, la clase trabajadora se agrupó en lo que posteriormente llamaremos organizaciones de trabajadores o sindicatos, con el objetivo de conquistar derechos laborales y contrarrestar el avance del capitalismo. En un primer momento estas organizaciones estaban atravesadas por ideologías vinculadas al comunismo, al socialismo y al anarquismo. Fueron estas organizaciones, a través de huelgas obreras, las que lograron la conquista de los primeros derechos laborales como la jornada limitada o el descanso dominical. La organización obrera fue creciendo a lo largo del tiempo y luchando para obtener la ampliación de derechos para los trabajadores.

Las organizaciones, ante el avance en la agrupación de los trabajadores y revueltas obreras, comenzaron a percibir que debían hacer algo con el conflicto. Es ahí donde se comenzó a pensar en un área dentro de la organización que pueda atender, analizar y

controlar el conflicto con los trabajadores. Empezaron a ver que no podían evolucionar el capitalismo y su productividad solo de la mano de la optimización de procesos. Era fundamental para cumplir ese objetivo contemplar las demandas de los trabajadores y disminuir el conflicto. Los inicios del área de gestión de personas están vinculados al control del conflicto y la negociación con los trabajadores para la ampliación y el cumplimiento de derechos laborales.

La Tercera Revolución Industrial

En la segunda mitad del siglo XX, la invención de la computación y posteriormente internet dan paso a una fase del capitalismo totalmente disruptiva. A esta nueva etapa se la conoce como revolución de la tecnología y las comunicaciones.

La computación permite la automatización de los procesos productivos y el reemplazo de mano obra de muchas tareas no calificadas. Las tareas repetitivas y rutinarias que realizaban los trabajadores tayloristas y fordistas son reemplazadas por la robótica.

Estos cambios provocan una reconfiguración de conocimientos y habilidades necesarios para los trabajadores de la época. Se pasa de un trabajador que no necesitaba pensar y era una extensión de la máquina a un trabajador que para poder operar la tecnología necesita conocimiento. Por eso a esta época también se la conoce como la Revolución del Conocimiento.

La importancia que toma el conocimiento en esta etapa hace que la persona logre una centralidad especial, porque son los sujetos lo

que poseen el conocimiento. Las personas se convierten en protagonistas del sistema capitalista y es por dicho motivo que el área de gestión de las personas se convierte en un socio estratégico de la organización.

La tecnología se puede adquirir con dinero, pero el diferencial lo terminarán haciendo los trabajadores que programan y operan la tecnología.

Nuestra área comienza a tener la función de velar por el capital máspreciado que tiene la organización: sus trabajadores. Se convierten en un factor clave la atracción, la motivación y la retención de talento. Las organizaciones para ser exitosas en este nuevo mundo necesitan tener los mejores talentos y que estén motivados, porque de su conocimiento dependerá la productividad.

El área de gestión de las personas se convierte, en palabras de Dave Ulrich (2005), en un socio estratégico, tal cual lo explicaremos más adelante.

La Cuarta Revolución Industrial y los empleos del futuro

El siglo XXI ha traído lo que Klaus Schwab denomina cuarta Revolución Industrial (2016). Basada en la revolución tecnológica de fines del siglo XX, esta revolución utiliza toda la infraestructura desarrollada, pero agrega avances tecnológicos significativos. Es por eso que vale describirla como un nuevo momento del sistema capitalista. Impresión 3D, los sistemas en la nube, internet de las

cosas, inteligencia artificial, nanotecnología y biotecnología entre otros desarrollos son característicos de este nuevo período.

A esta época que estamos viviendo muchos autores la han descrito como VICA, haciendo referencia a las iniciales de las palabras: volátil, incertidumbre, complejo y ambiguo. Esta descripción no puede ser más oportuna para graficar el momento que estamos atravesando con la pandemia producto del COVID-19. Todo nos llevaría a pensar que el futuro irá en esta senda, o inclusive estas características se intensificarán.

¿Qué tener en cuenta a la hora de elegir una carrera profesional de cara a los cambios que se aproximan? El mundo del trabajo ha cambiado rotundamente y nuevas competencias se convierten en imprescindibles para la empleabilidad de los sujetos. Si bien no tenemos precisiones rotundas de lo que pasará en el futuro, muchos autores coinciden en algunas conclusiones.

Los empleos del futuro demandarán de los trabajadores competencias como las STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemática). Sin duda, en un contexto hipertecnológico, tenemos que dominar estas disciplinas para poder utilizarlas y comprenderlas y debemos dominar disciplinas como la matemática y la estadística para poder analizar, por ejemplo, el volumen de datos que nos brindan los sistemas.

Por otro lado, los sujetos necesitan de otras competencias para no ser sustituidos por los algoritmos; aquellas características que hacen a los sujetos únicos: la inteligencia emocional, la empatía, la creatividad, la flexibilidad y la capacidad de aprendizaje, entre otras.

“Stempatía” es un concepto que resume perfectamente esta necesidad de combinar las *hard skills* y *soft skills*.

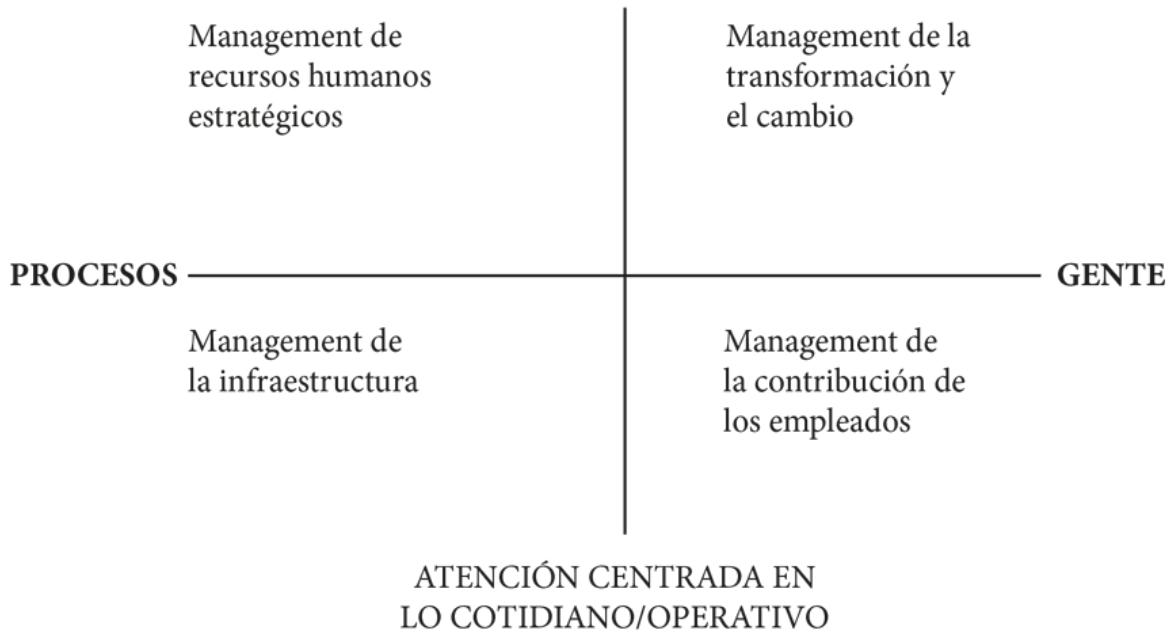
Los profesionales que se han especializado en habilidades STEM deberían trabajar duramente en desarrollar sus competencias vinculadas a la inteligencia emocional, y aquellos que provienen de las ciencias blandas deberán amigarse con la estadística, el pensamiento computacional, el mundo digital y, por qué no, la programación.

En este contexto, el área de gestión de las personas sigue siendo fundamental para el éxito de las organizaciones porque las personas mantienen la centralidad, ya sea por sus cualidades únicamente humanas como para poder desarrollar e implementar tecnología de avanzada. Seguirá siendo clave para las organizaciones contar con el talento adecuado para no perder competitividad.

Los roles del área de gestión de personas

Dave Ulrich (2005) creó un modelo de múltiples roles para el área de gestión de las personas que ha sido disruptivo, esclarecedor y se encuentra muy vigente en la actualidad. El mismo está vinculado a una matriz cuyas variables son el futuro-lo estratégico, lo cotidiano-lo operativo en ejes opuestos, y por otro lado la gente y los procesos. De la combinación de esas cuatro variables surgen determinados roles para el área (véase la figura a continuación).

ATENCIÓN CENTRADA
EN EL FUTURO /ESTRATÉGICO



Management estratégico o socio estratégico

Ulrich (2005) afirma “El rol estratégico de RR.HH. se centra en alinear las estrategias y prácticas de RR.HH. con la estrategia de los negocios” (p. 57).

Esto implica que el área de gestión de personas trabaje en función de los objetivos de la organización como un todo. Entendiendo que debe contribuir con sus prácticas a cumplir los objetivos del negocio.

Según Ulrich (2005), cuando se produce esta sinergia entre el área de gestión de personas y el negocio, se produce una mayor adaptación al cambio porque se reduce el tiempo entre la concepción y la ejecución de la estrategia. Por otro lado, la empresa

puede responder mejor a la demanda de los clientes, y por último, puede lograr un mejor desempeño financiero.

Management de la transformación y el cambio o agente de cambio

El rol de agente de cambio plantea cómo el área de GDP puede colaborar y liderar los procesos de cambio en las organizaciones.

Las organizaciones del siglo XXI sufren cambios constantemente; estos pueden consistir en fusiones de organizaciones, cambios de estructura, relocalizaciones o bien el proceso de digitalización que puede transitar una organización.

En este contexto, implementar los cambios y adaptarse a ellos será clave para que las organizaciones puedan ser sostenibles en el tiempo. El proceso de cambio en general provoca resistencia en las personas porque viene a romper el *statu quo* al que la persona estaba acostumbrada.

Para esto el área de GDP es experta en dos herramientas muy necesarias para la gestión del cambio; estas son: gestión de la capacitación y comunicación interna. Estas herramientas ayudan a transitar el cambio de una mejor manera dado que preparan a las personas para afrontar la nueva realidad y bajan la incertidumbre ante el cambio.

Ulrich (2005) propone que para atravesar con éxito un cambio, el área de gestión de las personas deberá lograr: crear una necesidad compartida del cambio, transmitir una visión del cambio deseado,

comprometer a los equipos, supervisar los avances y lograr que el cambio sea duradero.

Management de la contribución de los empleados o adalid de los empleados

Este rol está vinculado al involucramiento que tienen que lograr los profesionales del área de GDP con los trabajadores. Esto consiste en estar atento a las necesidades y demandas de los trabajadores. También este rol implica entrenar y motivar a los gerentes para que implementen estas prácticas con sus equipos de trabajo.

El profesional de GDP, luego de relevar las necesidades de los trabajadores, debe analizarlas y evaluar su implementación teniendo en cuenta los intereses de la organización.

Management de la infraestructura o experto administrativo

Este rol está vinculado a la búsqueda de eficiencia en los procesos de gestión de personas. Estos procesos están vinculados a la selección, la formación, la evaluación, los premios y el desarrollo de empleados. La mejora continua de procesos y su rediseño contribuyen a la eficiencia organizacional.

La eficiencia administrativa también se logra a través de los gerentes que aumentan la productividad y reducen los gastos.

En palabras de Ulrich, “cuando los profesionales del área de GDP actúan como expertos administrativos eliminan costos innecesarios, mejoran la eficiencia y encuentran constantemente nuevas maneras de hacer las cosas” (p. 61).

Ubicación del área de gestión de las personas en la estructura organizacional

Las organizaciones modernas suelen tener en sus organigramas un área de GDP. El tamaño del área en cuanto a dotación puede variar de acuerdo a variables como: cantidad total de empleados de la organización y actividad de la empresa. Es por esto que podemos ver áreas compuestas por una persona o compuestas por equipos multitudinarios.

En la estructura organizacional solemos encontrar al área de GDP ubicada de la siguiente forma.



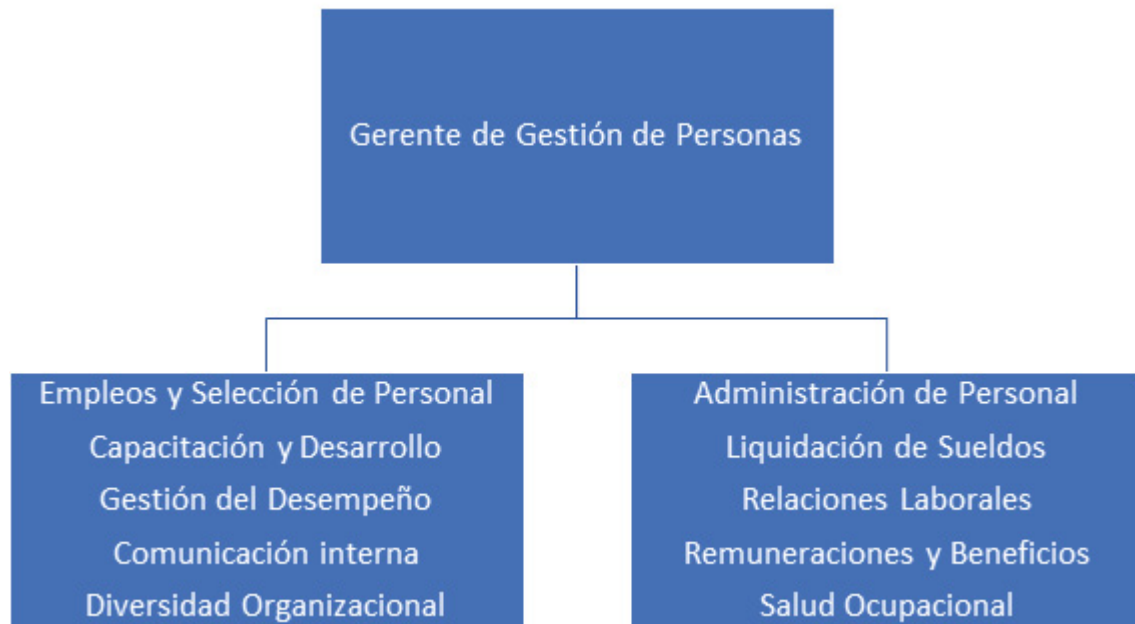
A su vez el área de gestión de las personas se divide en dos grandes grupos de funciones, y en muchas empresas encontramos el área dividida de esta forma:

El primer grupo nuclea tareas como selección de personal, capacitación y desarrollo, comunicación interna, diversidad

organizacional.

En el segundo grupo encontramos funciones como administración de personal, liquidación de sueldos, relaciones laborales, remuneraciones y beneficios.

En términos gráficos, lo podríamos visualizar de esta forma:



El rol del HRBP

En los últimos años, el área de gestión de las personas, con el objetivo de estar más cerca del negocio, ha incorporado una función llamada *human resources business partner* (HRBP). Es una función generalista que concentra todas las funciones del área y es un interlocutor entre las áreas especialistas de gestión de las personas con los diferentes sectores de la empresa.

Por ejemplo: podemos tener un HRBP asignado al departamento de Operaciones y será él quien en primer lugar tratará todas las gestiones vinculadas al área de GDP de ese sector y trabajará con el gerente de Operaciones para apoyar la estrategia del sector. Esta posición está muy en línea con Dave Ulrich (2005), que plantea al área de gestión de las personas como socio estratégico del negocio y cerca de las personas que conforman los equipos de trabajo.

Responsabilidad de línea vs. responsabilidad de staff

Es importante diferenciar los conceptos de línea y staff con sus diferentes responsabilidades en las funciones.

La gestión de las personas en las organizaciones es una responsabilidad de línea y también una función de staff.

Responsabilidad de línea significa que cada responsable de área tiene la autoridad sobre el equipo de trabajo y es el responsable de tomar las decisiones vinculadas con dicha área.

La función de staff tiene que ver con el asesoramiento que ejercen áreas especialistas en una temática determinada a los demás sectores de la organización. Dos ejemplos típicos de funciones de staff son aquellos que ejercen el área de gestión de las personas y el área de marketing.

Pensemos un caso real: una empresa que necesita reclutar un perfil determinado va a necesitar del área de GDP para que la asesore, esta le va a presentar una posible terna de los mejores perfiles que encuentre en el mercado y se ajusten a esa necesidad.

Sin embargo, la decisión de a quién vamos a incorporar la tomará el área que tiene la necesidad, porque es ella la que tiene la responsabilidad de línea sobre ese sector.

Funciones del área de gestión de personas

En este apartado es muy importante dejar en claro que la función de gestionar personas se ejerce en cualquier organización y esto es independiente de que esa organización cuente con un área específica.

Las funciones relacionadas con la gestión de personas se pueden reunir en dos grandes grupos.

El primer grupo está asociado a las tareas vinculadas con el comportamiento humano:

Selección de personas

El reclutamiento y la selección de talento es una función central para la organización dado que de su éxito dependerá el desempeño de los trabajadores.

Nuestra área es la responsable de relevar las necesidades de incorporaciones que tiene la organización, realizar el reclutamiento de perfiles y luego las correspondientes entrevistas para poder presentar una “terna” al área que tiene la necesidad.

Capacitación y desarrollo

La gestión de la capacitación es responsabilidad del área de GDP en tanto debe relevar las necesidades, planificar la misma, diseñar los programas, buscar proveedores, implementarla y luego evaluar sus resultados.

La capacitación en el contexto que atravesamos se vuelve central para transitar la transformación digital en las organizaciones.

El desarrollo tiene que ver con aquellas acciones que realizamos para formar a los trabajadores para futuros puestos de trabajo. Para llevar adelante estas acciones se evalúa tanto el potencial de la persona como las necesidades de la organización.

Comunicación interna

La gestión de la comunicación interna tiene que ver con los procesos comunicacionales que se dan entre la organización y los trabajadores tanto de manera ascendente como descendente y entre los trabajadores como pares.

La comunicación interna no solo interviene transmitiendo información relevante de la organización sino también recibiendo *feedback* de aspectos como el clima laboral de la organización.

Una gestión adecuada de la comunicación interna facilitará los procesos de trabajo y ayudará a la productividad de los equipos.

Gestión del desempeño

El monitoreo del desempeño de los trabajadores se hace indispensable para poder valorar a aquellos que tienen un rendimiento superior pero también resulta fundamental como herramienta para detectar aspectos de mejora y necesidades de capacitación. Esta herramienta nos permite generar conversaciones de desempeño entre los miembros del equipo y sus líderes facilitando la comunicación entre ellos. Son espacios fundamentales para que la empresa pueda comunicarle al trabajador qué se espera de él y este pueda dar también su *feedback*.

Remuneraciones y beneficios

El diseño de estructuras salariales y beneficios es fundamental para la atracción, retención y motivación de los trabajadores. Para esto el área de gestión de personas deberá mirar la importancia de cada puesto de trabajo, las remuneraciones y beneficios del mercado y el desempeño de sus trabajadores.

Relaciones laborales

Esta función implica la aplicación del derecho individual y colectivo del trabajo. Esto consiste en la aplicación y monitoreo del cumplimiento de las leyes laborales.

También esta función está relacionada con uno de los actores fundamentales de las relaciones del trabajo: los sindicatos. El área de GDP será el interlocutor con los sindicatos que intervienen en la

organización y deberá lograr, a través de la negociación, alinear los intereses de estos con los de la organización.

Salud ocupacional

La salud de los trabajadores, tanto física como pisco-social, se pone en juego en el acto de trabajar. Desde el área de GDP se evalúan y aplican mecanismos de prevención de daños junto a especialistas en seguridad e higiene del trabajo.

Gestión de la diversidad

Las organizaciones han comprendido la importancia de conformar equipos de trabajo diversos. El área de GDP tiene la función de ser agente de cambio en esta materia e impulsar la diversidad etaria, religiosa, física, cognitiva, entre otras. Esta función del área ha tomado protagonismo en los últimos años.

Desafíos

Transformación digital

Uno de los mayores desafíos que están enfrentando las organizaciones y enfrentarán con más intensidad en los años

venideros es la transformación digital. Ya no hay espacio para seguir demorando la conversión y la economía exige que se incorporen hasta los más relegados. Para este proceso de transformación el área de gestión de las personas deberá gestionar el cambio, tal como lo expresa Dave Ulrich y hemos citado en el apartado 3 de este capítulo. El cambio implicará gestionar la comunicación interna y la capacitación para tratar de minimizar las resistencias y preparar a las personas para los nuevos tiempos.

En términos de capacitación, se deberá trabajar en el *upskilling* y *reskilling* de las competencias. Los colaboradores deberán actualizarse, aprender y desaprender competencias adquiridas.

Inteligencia artificial

Los algoritmos han llegado al área de gestión de las personas para colaborar con sus miembros. Nos ayudan en la realización de tareas operativas y también nos arrojan información para la toma de decisiones.

En la actualidad tenemos *chatbots* que responden consultas de los colaboradores, como por ejemplo vacaciones, días de estudio y licencias varias.

También existen *chatbots* para el proceso de selección de personal. Estos funcionan haciéndoles preguntas a los postulantes y realizando un reporte de aquellos que más se adecuan al perfil buscado. Son muy útiles en la etapa de reclutamiento y *screening* del proceso de selección. Nos ahorran mucho tiempo y pueden entrevistar a un número infinito de postulantes.

People analytics

La transformación digital hace que todas las transacciones del área de recursos humanos queden registradas en los sistemas de las organizaciones. Esto nos permite contar con datos, extraerlos de los sistemas para poder procesarlos.

La analítica de datos en la gestión de personas nos permite construir indicadores para medir todos los procesos del área. Estas mediciones nos ayudan a gestionar y nos permiten saber cuán alejados estamos de los objetivos que se propone el área de gestión de las personas. La medición también nos permite la mejora.

Gestión de la diversidad

El área de gestión de las personas deberá seguir trabajando para que la dirección de la organización comprenda la importancia de construir equipos de trabajo diversos. Esto también implicará formar a los líderes y miembros de los equipos de trabajo para trabajar desde la diversidad.

Agilidad organizacional

El desafío en este aspecto será cómo contribuye el área de gestión de las personas a aplanar la estructura organizacional y volverla más ágil. La agilidad genera mayor desempeño, eficiencia

organizacional y satisfacción en los empleados. Los cambios constantes requieren respuestas más rápidas de las organizaciones.

Leyes laborales

La digitalización de la economía también impactó en las modalidades contractuales y puso en tensión las leyes laborales actuales, tanto en la Argentina como a nivel mundial.

Por un lado, el teletrabajo. Las leyes laborales existentes carecen de respuesta para muchas situaciones que se presentan con esta nueva modalidad laboral, y si bien la Argentina sancionó una nueva ley regulando esta temática, la misma ha sido cuestionada por las organizaciones por su impracticabilidad.

Por otro lado, están las economías de plataforma, como por ejemplo: aplicaciones para pedir comida, solicitar viajes u ofrecer cualquier tipo de servicios. En la actualidad los trabajadores de estas aplicaciones varían entre modalidades contractuales encuadradas en la ley de contrato de trabajo y cuentapropistas, siendo estos la mayoría.

La Argentina todavía no ha encontrado una regulación eficiente en términos que protejan a los trabajadores y no impidan la actividad de los empleadores.

Resumen

Este capítulo ha sido una introducción al área de gestión de las personas. Comenzó reflexionando sobre la importancia que tienen las personas en las organizaciones para luego hacer un recorrido histórico de la evolución del área hasta llegar a los roles y funciones que cumple en la actualidad. En esta retrospectiva se ha realizado un paréntesis para pensar los empleos del futuro y cuáles serán los desafíos que enfrentará el área de gestión de las personas en el siglo XXI.

Preguntas de repaso / Ejercicio / Videos, entrevistas

1. ¿Por qué es importante diferenciar a las personas de los recursos?
2. ¿Qué relación encuentra entre la evolución histórica del área de gestión de las personas con la idea de abordar al sujeto como un recurso?
3. De acuerdo con los roles del área de gestión de las personas que plantea Dave Ulrich, ¿cuáles encuentra en la Tercera Revolución Industrial? Justifique la respuesta.
4. El área de gestión de las personas, ¿tiene función de staff o línea? Justifique a respuesta.
5. ¿Encuentra alguna relación entre los desafíos del área de gestión de las personas con el rol de agente de cambio planteado por Dave Ulrich?

Bibliografía

- Ackerman, Mario (2016). *Si son humanos no son recursos*. Rubinzal Culzoni Editores.
- Coriat, Benjamin (1998). *El taller y el robot*. Siglo XXI Editores.
- Komm, Mus; Pollner, Florian Schaninger, y Sikka Surbhi (2021). *El nuevo posible: cómo Recursos Humanos puede ayudar a construir la organización del futuro*. Editorial McKinsey.
- Schwab, Klaus (2016). *La Cuarta Revolución Industrial*. Editorial Debate.
- Ulrich, Dave (1997). *Recursos humanos champions*. Editorial Granica.
- Werther, JR William; Davis, Keith; Guzman, Patricia (2019). *Administración del capital humano*. Editorial Mc Graw Hill.

Capítulo 2

Atracción y selección de talento

Silvina Mora y Verónica Dobronich

Objetivos de aprendizaje

- Comprender cómo gestionar correctamente el proceso de empleos redunda en contar con personas talentosas y apalancar la ventaja competitiva en la organización.
- Conocer las distintas etapas del proceso de atracción y selección de talento pudiendo reconocer el valor agregado que genera cada una de ellas en la totalidad del proceso.
- Identificar los distintos indicadores del área que permitirán medir la contribución de su gestión en el ámbito organizativo.

Desarrollo teórico del capítulo

Dentro del departamento de capital humano se llevan adelante distintas actividades referidas a la gestión del talento, como por ejemplo, la definición de una compensación atractiva, generar oportunidades de desarrollo dentro de la organización, incorporación de conocimientos y habilidades para el correcto desempeño de la

tarea, mantener la competitividad en el mercado y por último pero no por ello menos importante, la actividad que nos convoca en este capítulo: *atracción y selección de talento*.

Generalmente cuando preguntamos qué actividades lleva adelante esta área solemos obtener una única respuesta: entrevistar.

Si bien es cierto que la entrevista es la estrella de este proceso, hay otros pasos sumamente importantes que necesitamos conocer para que la incorporación del talento en la organización se realice en forma exitosa.

¿Pero por qué es importante que alguien que no estudia la carrera de Recursos Humanos o que vaya a trabajar en el área conozca este proceso?

Porque la selección de personal trasciende el área de capital humano; la habilidad de entrevistar es transversal a todas las áreas de una organización. Es decir que todo líder de equipos, en el momento que requiera incorporar un nuevo talento, pasará por el desafío de entrevistar potenciales candidatos a una o varias posiciones¹.

Si preguntamos a emprendedores, líderes de proyectos o dueños de pymes qué estrategia utilizan para incorporar personas a sus equipos, seguramente nos responderán: “aquí solo tomamos referidos, gente de confianza”, “inicié sumando a mis amigos al proyecto aunque tal vez no sabían hacer exactamente lo que necesitaba”, “puro instinto”, pero en ocasiones se necesita recurrir al mercado e ingresar personas “desconocidas”, y cuando esto ocurre

una de las cosas que se suele escuchar es que “tienden a irse pronto, no entienden cómo trabajamos aquí”. Esto sucede por no haber podido realizar un proceso de selección acorde y elegir simplemente por lo que dice un *curriculum*².

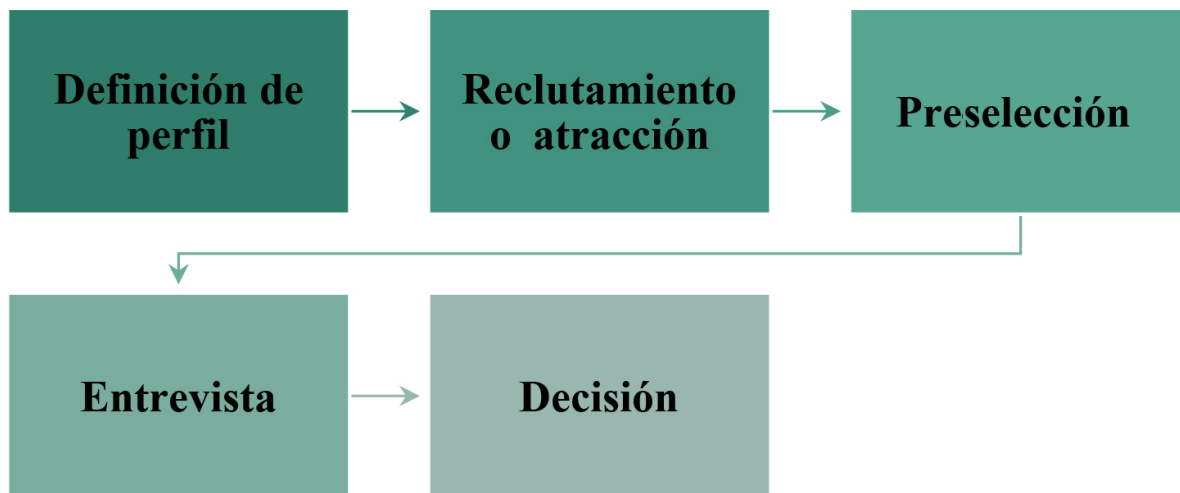
Es por ello que a lo largo de este capítulo queremos brindarte herramientas que te permitan potenciar este proceso y elegir, no al mejor candidato, sino al más idóneo³ para tu organización y de esta forma puedas tener equipos sólidos que contribuyan con los resultados de la organización. Como dijo Jack Welch, “nada es más importante para el éxito de una organización que conseguir el personal adecuado. Ninguna estrategia, ninguna tecnología por más de punta o sofisticada que fuera, puede suplir la falta de personas capacitadas”⁴.

Es de suma importancia comprender que un mal proceso de selección no impacta solamente en los costos de la organización, sino que en este mundo hiperconectado puede dañar nuestra “marca empleadora”⁵ viralizando en las redes la experiencia vivida y por ende disminuyendo nuestra atractividad.

El hábito de investigar “qué se dice en el mercado laboral sobre las organizaciones a las que se aspira a ingresar”, se da con mayor asiduidad en estos tiempos. Google mismo define esta acción como “momento cero de la verdad” (*zero moment of truth*, ZMOT). Si bien lo hace vinculándolo al comportamiento del consumidor, refiriéndose al primer paso antes de decidir una compra, lo vamos a tomar para usarlo en el proceso de selección, ya que nos ayuda a poder profundizar nuestra reflexión dándole a ese momento una mayor relevancia.

Precisamente como respuesta a estas necesidades de los candidatos a encontrar información sobre cómo es trabajar en una organización, surgen varios sitios como RealRef o Glass Door, que son comunidades laborales virtuales donde es posible encontrar referencias sobre empresas brindadas en forma anónima por personas que trabajan o han trabajado en ellas. También es posible encontrar otra información como beneficios o política salarial.

A continuación, te vamos a contar el proceso de selección en *cinco pasos clave*, los dos primeros corresponden a la etapa de atracción de candidatos y los restantes, a la selección del candidato.



Fuente: elaboración propia.

Primer paso: definición del perfil

Dedicar tiempo en esta etapa nos permite ahorrarnos mayores problemas luego. ¿Qué es definir el perfil? Es pensar en cuáles son los requerimientos del puesto, las tareas y responsabilidades, entre otros.

¿Quiénes están involucrados en la elaboración de este paso? El líder/la línea o quién requiera la posición en conjunto con el selector; decimos entonces que la elaboración del descriptivo de puestos en una co-construcción entre ambos actores.

Para diseñar el perfil de un puesto es necesario poder definir la información y los requisitos que debe tener una persona para que pueda desempeñarse de forma adecuada y poder contribuir con el logro de los objetivos de la organización.

Lo primero a considerar es el contexto donde se desarrolla el negocio del puesto a cubrir, y distintas situaciones que pueden darse: estrategias; escenarios micro y macroeconómicos; aspectos políticos, sindicales y otras particularidades del entorno que podrían ser determinantes en el rol del puesto a ocupar.

Definir un puesto consiste en pensarlo dentro de un contexto que tenga relación con la realidad de la organización.

Es primordial comprender que el mercado laboral ha cambiado por completo. En la actualidad, el noventa por ciento del mercado de empleo está controlado por los candidatos⁶ y esto ha generado una enorme competencia entre empleadores a la hora de atraer al mejor talento. Por ello, diseñar un puesto atractivo implica mucho más que definir un buen salario.

De acuerdo con una investigación realizada por la consultora Whalecom⁷, hoy las personas consideran importante desempeñarse en posiciones que impliquen desafíos y aprendizajes más que una buena compensación.

Es importante tener una guía para poder definir el perfil del puesto y así obtener la mayor información sobre la posición, necesaria para iniciar las acciones de búsqueda de candidatos.

A continuación, te listamos una serie de preguntas que deberías realizarte para poder llevar adelante este trabajo:

- ¿Por qué surge la vacante? ¿Es un reemplazo? ¿Es una nueva posición?
- ¿Cuál es el propósito de la posición? ¿Cómo puede contribuir a los resultados globales de la compañía/área/equipo?
- ¿Qué desafíos implica la posición? ¿Qué la hace atractiva?
- ¿Cuáles son las competencias clave para el puesto hoy? ¿Cuáles deberá desarrollar una vez dentro de la organización?
- ¿A quién reporta? ¿Con qué otras áreas interactúa? ¿Cuál será su red de trabajo? ¿Participará en proyectos transversales?
- ¿Cuáles son los requisitos formales, como por ejemplo edad, nivel de estudio, experiencia, idiomas, género, entre otros?
- ¿Es una posición de desarrollo? ¿La persona que la ocupa puede crecer en el corto y mediano plazo?
- ¿Qué ofrecemos en términos de experiencia? ¿Cuáles son los aspectos positivos del área que resultan en un buen clima de trabajo y en un ambiente de aprendizaje y desarrollo?
- ¿Cuáles son aquellas tareas y responsabilidades para ejecutar que le ayudarán a cumplir con su misión? ¿Cuáles son los conocimientos que necesita para poder ejecutarlas en forma eficiente?
- ¿Cómo son las condiciones de trabajo? En pos de cuidar al potencial colaborador de forma integral debemos conocer en qué condiciones se desarrollará su trabajo (tiempos, días, lugar, riesgos, etcétera).

Como mencionamos, tomar el tiempo para dar respuesta a todas estas preguntas impactará en el éxito de la contratación, dado que el mismo estará determinado por identificar correctamente aquellas cuestiones a considerar al momento de seleccionar un candidato. Además, el perfil acciona sobre el atractivo de la búsqueda y por ende en la calidad de los candidatos que se postulen.

Segundo paso: reclutamiento/atracción

Existen diversos motivos por los cuales debemos encontrar una persona para determinada posición: una promoción, la creación de un nuevo puesto, una desvinculación o una renuncia, entre otros. Dependiendo de la estrategia de la organización y lo definido en la política de empleos, las empresas pueden buscar talento dentro o fuera de ellas.

Si comienzan buscando dentro de la organización, pueden utilizar dos herramientas:

1. *Job posting*: consiste en publicar la búsqueda dentro de la organización para que los colaboradores puedan postularse en función de su interés (cumpliendo con los requisitos del puesto).
2. Promoción interna: a partir de la identificación del personal con talento dentro de la organización, se arma un plan de sucesión a las posiciones clave. Cuando una posición de desarrollo queda vacante, lo adecuado es revisar quiénes son las personas que se encuentran en *pool* y convocarlas a participar de la búsqueda.

Pero no siempre contamos con las personas con las competencias requeridas para ocupar la posición y, por ende, debemos abrir la búsqueda al mercado⁸.

Para ello, podemos usar diversos canales de reclutamiento donde postear, los cuales estarán determinados por el tipo de posición y la ubicación geográfica donde será requerida la búsqueda. A continuación, se listan ejemplos de fuentes de reclutamiento.



*Cadenas informales de amigos y conocidos.

Fuente: elaboración propia.

Tercer paso: preselección

Este momento es clave debido a que es el primer filtro entre la empresa y el candidato. Una vez finalizado el periodo de recepción de CV, inicia la etapa que se conoce como preselección, es decir, poder analizar la información escrita contrastándola con los requisitos formales del puesto. Esto parecería una acción bastante

sencilla pero el desafío está en poder hacernos una imagen real de la persona a partir de su currículum, debido a que este está compuesto de aspectos reales y otros mejorados o encubiertos. Dependerá de la habilidad del seleccionador poder identificar estas cuestiones.

En referencia a los requisitos, seremos más o menos exigentes en el cumplimiento de estos dependiendo de la cantidad de CV recibidos y de la situación del mercado de trabajo.

Una vez que tenemos a los candidatos preseleccionados procederemos a avanzar en el proceso contactando a los mismos por teléfono y aprovechando esta instancia para verificar algunos requisitos excluyentes del puesto. Por ejemplo, si el perfil requiere que la persona domine un idioma determinado, podemos hacer la llamada en ese idioma y tener una breve conversación que nos permita conocer el nivel de la competencia y evitar avanzar con candidatos que no cumplen con el requisito.

Esta entrevista telefónica deben realizarla personas con experiencia y capacidad comprobable para entrevistar. Recuerden que es importante que los requisitos excluyentes se comprueben en esta fase: idiomas, experiencia laboral, antigüedad en la posición, matrícula, certificaciones, etcétera.

Finalizado este contacto, si el candidato sigue en pie, procedemos a citarlo para una entrevista en profundidad. Esta primera entrevista se realiza habitualmente con el área de capital humano o la consultora a la que hayas recurrido, la cual formará una terna de candidatos (es decir elige aproximadamente entre tres y cinco perfiles más adecuados, a su entender) para entrevistarse con la línea.

Cuarto paso: entrevista de selección

La entrevista laboral es el eje, el corazón de este proceso. Por ello es clave que el futuro líder y responsable de la contratación esté involucrado, conozca el proceso y tenga las herramientas necesarias para realizar una buena selección.

Según un estudio realizado por LinkedIn⁹, la entrevista está en el centro del proceso y eso lo dice la gente:

- 77% señaló la experiencia de la entrevista laboral como el principal factor en su decisión de ingresar o no a una organización. La calificó como una instancia “extremadamente importante”.
- 83% indicó que una experiencia de entrevista negativa puede hacerle cambiar de opinión sobre el puesto o la empresa.
- 87% afirmó que una experiencia de entrevista positiva puede lograr cambiar su opinión sobre el puesto o la compañía si alguna vez dudó de ellos.

Podemos concluir entonces que *la entrevista de selección es una gran oportunidad no solamente para encontrar al candidato adecuado, sino también para crear una experiencia positiva y recordada en todos los candidatos que podamos entrevistar y en consecuencia en el mercado laboral en el que tengan influencia.*

Conscientes o no, quienes seleccionan son “representantes de la marca empleadora” de la empresa y responsables de ese “momento de la verdad” que dejará su huella, ya sea positiva o negativa.

Todas estas reflexiones siguen abonando y reafirmando la idea de que seleccionar es estratégico y hacerlo bien y de forma profesional es clave.

La entrevista laboral es la herramienta fundamental para poder recolectar la información que nos servirá para decidir si una persona es adecuada para un puesto de trabajo en una organización determinada. *Permite evaluar la adecuación persona-puesto-organización y predecir el comportamiento profesional futuro de un candidato.*

Es una metodología que posee una predictibilidad efectiva con relación a otras herramientas de evaluación, debido a que nos permite:

1. Conocer a la persona, sus características, necesidades e intereses.
2. Explorar la trayectoria profesional y personal del candidato.
3. Evaluar las competencias conductuales específicas para el puesto vacante.
4. Explorar las motivaciones del candidato y su posible ajuste socioafectivo al entorno del equipo de trabajo en que se espera sea incorporado.
5. Aportar información sobre el puesto de trabajo para que el candidato evalúe su interés por él.
6. Motivar y alentar al candidato a continuar el proceso de selección hasta finalizar el proceso.

La entrevista está basada en la creencia de que a partir de conocer el comportamiento pasado podemos predecir el

comportamiento futuro.

Esto significa que si una persona demostró un comportamiento en el pasado, este comportamiento podría repetirse en el futuro.

Por lo tanto, la entrevista justamente sirve para detectar si el candidato posee la experiencia adecuada para la vacante a cubrir. El mejor predictor de conductas futuras son las conductas pasadas.

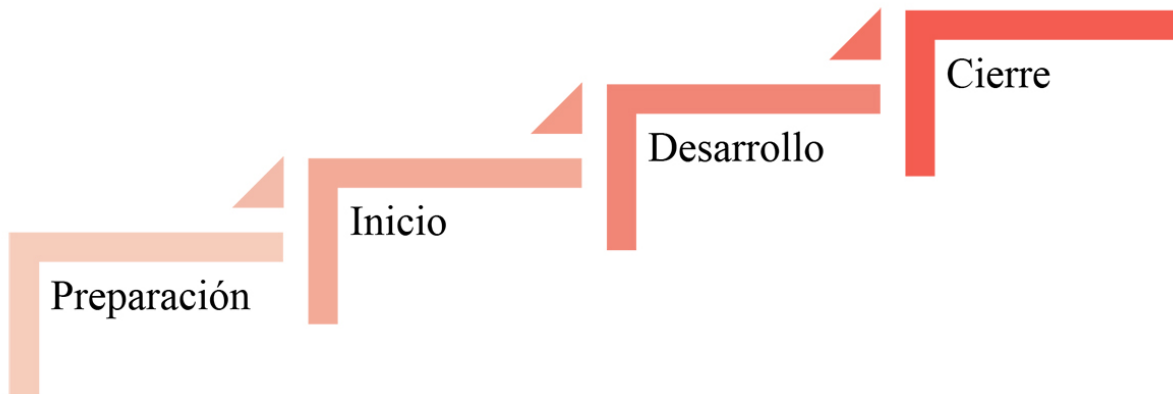
En el proceso de entrevista indagamos de una manera particular para conocer la conducta de las personas y para ello necesitamos empezar a evaluar las competencias del candidato.

Las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que tiene una persona para desempeñarse de forma exitosa en un puesto y una organización determinados.

Las competencias son conductas observables y se pueden ver a través de los comportamientos. Durante la entrevista indagamos justamente para detectar la presencia y el grado de madurez de las competencias esperadas para dicho puesto a través de los comportamientos que observamos en el candidato.

La indagación es una de las principales habilidades que deben tener las personas que realizan las entrevistas, además de escucha activa y atención plena.

Podemos identificar cuatro momentos en la entrevista; cada uno de ellos es importante:



Fuente: Elaboración propia

- *Preparación:* El objetivo es poder planificar la entrevista para un mejor aprovechamiento del tiempo y así ser más efectivos. Se debe revisar la descripción del perfil y del puesto, leer detenidamente el CV del candidato, elaborar preguntas que puedan permitirnos profundizar en aspectos interesantes o aclarar dudas. Repasar los desafíos del área y particulares de la posición para lograr mayor interés. Buscar que no haya distracciones o interrupciones, ser puntual (tu tiempo es tan valioso como el del candidato). Identificar nuestros propios sesgos. Llevar adelante en forma consciente este paso contribuye a construir una mejor experiencia con el candidato. Prepararse para la entrevista habla de la organización, de qué tipo de líderes tenemos y qué tipo de talento fomentamos.
- *Inicio:* En esta instancia debemos lograr un clima amable, haciendo sentir cómodo al candidato, transmitir confianza y dar un marco para definir los objetivos y la estructura de la entrevista. Se recomienda recibir personalmente al candidato

(en el caso de ser presencial); es importante poder observar cómo la persona maneja la tensión y las primeras reacciones junto al lenguaje corporal. Cuanto más cómodo y a gusto hagas sentir al candidato, este dejará a un lado la tensión propia de una entrevista y estará más permeable a compartir información contigo.

- *Desarrollo*: El desarrollo es el corazón de la entrevista. Es el momento de relevar los datos significativos para comprender el *match* persona-puesto-organización. *Saber indagar para encontrar evidencias y hechos significativos*. Se debe desarrollar diferentes competencias, entre ellas, escucha activa, buscar participación del candidato, evitar prejuicios o juicios de valor y mantener el control de la entrevista. Recordemos que saber indagar sobre hechos pasados nos permitirá predecir comportamientos futuros.
- *Cierre*: Esta etapa es tan importante como la del inicio. Una vez recorridas todas las preguntas, es necesario cerrar la entrevista de forma cálida, alentar al candidato a que haga preguntas, agradecer por el tiempo y la predisposición, informar sobre los pasos siguientes en el proceso, preguntar si desea hacer alguna pregunta o si le quedan dudas, no alentar falsas expectativas y brindar datos de contacto. Este momento es muy importante porque nos permite fortalecer la experiencia candidato y construir marca empleadora.

Queremos dedicar unas líneas al tema de los juicios de valor o sesgos inconscientes.

Si tuviéramos que definir qué es un sesgo o *bias*, diríamos que es una interpretación errónea e ilógica de la información disponible, al dar demasiada importancia o demasiado poca a algunos aspectos, lo que resulta en errores de percepción, interpretación o evaluación.

Este es un sistema intuitivo, rápido y automático que actúa en las sombras, con un poder enorme.

Está alimentado en parte por la cultura donde se habita, los estereotipos sociales, la educación recibida, la atención selectiva y las diferentes “trampas” cognitivas.

De esta manera, los sesgos o el *bias* funcionan como una suerte de “*economía para el cerebro*”: le permite actuar de manera veloz dado que le evita el trabajo de evaluar siempre desde cero cada situación.

Estos *atajos mentales* suelen ayudarnos a pensar más rápido, son de mucha utilidad cuando estamos frente a una situación de “peligro” (nos hacen correr o movernos del lugar donde estamos) pero pueden perjudicarnos cuando necesitamos pensar más lento, por ejemplo, cuando necesitamos incorporar a alguien al equipo y descartamos un buen candidato por alguna creencia previa que no pudimos identificar a tiempo.

Es por eso por lo que decimos que los sesgos pueden afectarnos a lo largo de todo el proceso de atracción y selección de talento con el agregado de hacerlo de manera silenciosa, automática e imperceptible.

Hagamos un ejercicio: ¿qué ves a primera vista en la siguiente imagen?



Fuente: Google imágenes: verne.elpais.com

¿Una calavera o unas señoras tomando té?

Ambas son correctas, pero dependiendo la perspectiva verás uno u otro primero.

Cuando estamos sesgados nos cuesta ver la otra figura y generalmente nuestros comentarios se enfocan en validar lo ya conocido.

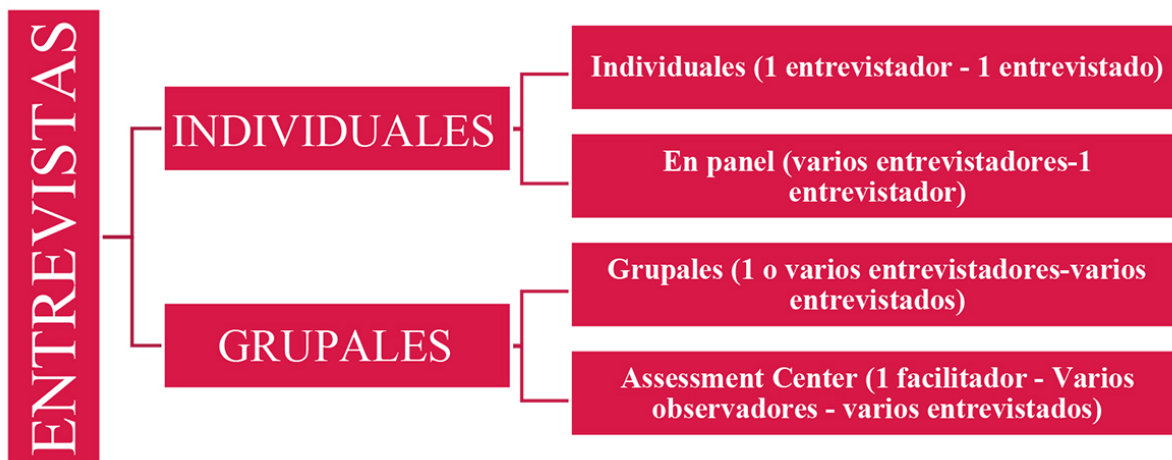
En las entrevistas de selección también nos pasa; a través de estos juicios lo que buscamos es validar los hechos que nos parecen importantes en el CV o en la presentación del candidato. El *entrevistador*, sin darse cuenta, suele orientar sus preguntas hacia esta información para confirmar su hipótesis.

Ahora que nos preparamos, somos conscientes de nuestros sesgos, vamos a dedicarnos a comprender qué tipo de entrevistas podemos realizar y qué métodos de indagación son apropiados para relevar la información que nos ayudará a realizar la elección más acertada.

Existen distintas formas de entrevistar que variarán en función de la cantidad de candidatos disponibles, el tiempo para cubrir la

vacante, la complejidad de la posición, entre otras. No obstante, sin importar qué tipo de entrevista realicemos, siempre debemos respetar estos momentos.

A continuación, te detallamos los distintos tipos de entrevista que puedes atravesar como candidato o como entrevistador:



Fuente: elaboración propia.

- *Entrevista individual:* se lleva adelante entre un entrevistador y un entrevistado. Generalmente esta entrevista puede realizarse entre el reclutador del área de capital humano y el candidato con el objetivo de ahondar en los temas especificados en el CV o entre el candidato y la línea, como segunda entrevista que permita ahondar más en temas técnicos, presentación de los desafíos del área y de la posición y validar el *fit* cultural.
- *Entrevista en panel:* cuando los tiempos apremian, este tipo de entrevista es el adecuado dado que permite ahorrar tiempos involucrando a más de un entrevistador en el proceso. Aquí podemos encontrar varios entrevistadores (capital humano-línea-gerencia) y un entrevistado.

- *Entrevistas grupales:* El objetivo de la entrevista grupal es poder detectar evidencias de la presencia de las competencias requeridas para la posición. Este tipo de entrevista consiste en presentar a un grupo de candidatos (entre cinco y diez) un caso/problema que les permita debatir durante un tiempo acotado y sacar conclusiones. De este intercambio podremos percibir habilidades como comunicación, negociación, liderazgo, trabajo en equipo, entre otras (recordemos que siempre relevamos las requeridas para el puesto, por ende, la actividad debe ser diseñada para poner estas competencias en acción).
- *Assessment Center:* Es otro modo de realizar una entrevista grupal, pero difiere en la forma de administrar la actividad. En este tipo de entrevistas se usan dinámicas, actividades lúdicas que lleven a la resolución de problemas donde hay un facilitador que explica la dinámica, varios observadores (generalmente la línea) que registran evidencias de las competencias traducidas en comportamientos, y los candidatos. Este tipo de entrevista se utiliza para entrevistar masivamente, uno de sus usos comunes son los programas de jóvenes profesionales.

Una de las dinámicas más utilizadas en la actualidad es la construcción con Legos¹⁰ de distintas situaciones a partir de las cuales luego los participantes deberán presentarse, introducir ideas, etcétera.



Como vimos anteriormente, las entrevistas grupales son las que nos permiten registrar las evidencias de los comportamientos esperados para la posición. No obstante, en las *entrevistas individuales* también podemos *indagar sobre competencias*, para ello podemos utilizar diversas metodologías. En este espacio te compartiremos las dos más habituales que se utilizan en el mercado de atracción y selección de talento.

1. Modelo STAR. Este modelo nos permite indagar correctamente sobre situación, tarea, acción y resultados. Permite hacer preguntas que requieran respuestas elaboradas sobre hechos y no sobre suposiciones, pudiendo recabar información importante sobre las conductas del pasado del candidato.



Fuente: Elaboración propia.

Veamos cómo funciona esta metodología.

Lo primero que debemos hacer es repasar cuáles son las competencias clave de la posición que queremos relevar y luego indagamos sobre cada una de ellas, una vez.

Situación: se le pide al entrevistado que describa el contexto donde ocurrió dicho comportamiento: quiénes participaron, cuándo ocurrió, en qué contexto, etcétera.

Resultado: se le pregunta sobre los resultados obtenidos, ya sean éxitos o fracasos y cuál fue el impacto de la experiencia.



Tarea: se le solicita que describa exactamente qué fue lo que hizo.

Acción: se le pregunta sobre la participación que tuvo en ese momento, distinguir si tuvo implicancia en la tarea aunque la responsabilidad haya sido de otro, etcétera.

¡Pongamos la técnica en práctica!

Para comenzar debemos considerar cuáles son las competencias más trascendentes para la posición e indagar sobre estas (dos o tres, ¡no más!)¹¹. Cada uno de estos pasos debes transitarlo por cada una de las competencias seleccionadas. Seguramente debes recorrer el proceso con distintos disparadores para poder encontrar la evidencia deseada.

Veamos un ejemplo. Si quisiéramos relevar la *competencia trabajo en equipo*, podríamos invitar al candidato a compartir:

I. *Contexto / Situación:* Elegí una o varias preguntas donde puedas buscar evidencias de que la competencia haya sido aplicada.

- a. Cuéntame acerca de alguna oportunidad en la que hayan logrado los objetivos con tu equipo de trabajo y hayan sido reconocidos por ello.
- b. ¿Podrías describir alguna actividad que realices con tu equipo de trabajo para fortalecer el buen clima?
- c. Describe alguna situación en que hayas sentido orgullo de pertenecer a la organización o al equipo de trabajo.
- d. Cuéntame acerca de algún proyecto en que hayas tenido que trabajar en equipos interdisciplinarios, cómo lograste generar espíritu de equipo.
- e. Cuéntame sobre algún proyecto donde hayas tenido que trabajar con personas de otro sector. ¿Cómo apalancaste la colaboración entre los distintos integrantes?
- f. Describe alguna situación en que hayas reconocido a algún miembro/par/colega de tu equipo.

II. *Tarea*: ¿Qué hiciste concretamente? ¿Cuál fue tu rol?

III. *Acción/Emoción*: ¿Por qué elegiste ese abordaje? ¿Por qué lo hiciste de ese modo? ¿Cómo te sentiste cuando eso ocurrió?

IV. *Resultado/Aprendizajes*: ¿Cuál fue el impacto o resultado? ¿Qué *feedback* recibiste? ¿Qué aprendiste de esa experiencia? ¿Qué conclusiones extrajiste?

¿Has encontrado situaciones en las que hayas podido aplicar este aprendizaje?

2. Modelo con foco en habilidades blandas¹². Existen otros métodos a través de los cuáles podemos indagar más allá del CV.

Recuerda que para lograr que la persona pueda bajar las barreras que pueden surgir por nervios o ansiedad que surgen en forma

involuntaria en los candidatos, es importante que puedas generar un clima de calidez que permita al otro relajarse y abrirse a compartir cuestiones personales.

Para poder aventurarnos en la técnica de entrevista, es importante que al momento de la preparación elaboremos preguntas clave que nos permitan ver más allá de lo que dice el currículum del candidato.

Elaborar buenas preguntas nos ayuda a:

- Estimular una conversación.
- Conocer el punto de vista de los demás.
- Obtener y verificar información.
- Verificar un acuerdo.
- Construir confianza y sintonía.

A continuación, veremos a modo de ejemplo, modelos de preguntas divididas en distintas dimensiones que nos facilitaran poder detectar habilidades blandas en el candidato.

Experiencia académica

¿Qué factores tuviste en cuenta al elegir tu carrera profesional?

¿Cuáles fueron las razones que hicieron que te decidieras por esta carrera?

¿Cuál fue la experiencia más difícil que tuviste en tu carrera? ¿Cómo la enfrentaste?

¿Cuál fue la experiencia más gratificante?

Experiencia laboral

¿Cómo conseguiste cada puesto de trabajo? Si son muchos, podemos hacer esta pregunta sobre los últimos o los más relevantes.

¿Cuáles fueron las principales funciones y responsabilidades en cada puesto ocupado?

¿Qué motivó cada cambio de empleo?

¿Cuál fue la tarea que más te gustó hacer? ¿Y la que menos te gustó?

¿Cómo describirías un día de trabajo?

¿Cuál fue el problema laboral más complejo o difícil que tuviste que afrontar? ¿Cómo lo hiciste?

Desarrollo

¿Cuáles son tus próximos plazos de desarrollo profesional?

¿Cómo imaginas tu carrera de acá a dos o tres años?

¿Qué significa para vos éxito laboral? ¿Qué es ser exitoso para vos?

¿Cómo diseñarías tu carrera?

¿Qué relación tiene este puesto al que aplicaste con tu carrera?

Las tareas del puesto ¿implican la posibilidad de desarrollo?
¿Por qué?

Motivación

¿Qué elementos tomarías en consideración a la hora de decidir un cambio? ¿Podrías ordenarlos por importancia?

¿Qué te interesa de esta propuesta? ¿Cuáles te parecen los principales desafíos?

¿Qué te motivó a postularte en esta búsqueda?

¿Estás participando de otras búsquedas en este momento?

Adecuación persona-puesto-organización

¿Cómo describirías tu situación de trabajo ideal?

¿Qué valoras en una empresa?

¿Qué factores te motivan en tu puesto de trabajo?

¿Qué esperas que aporte la organización a tu desarrollo profesional?

¿Cuál fue la última vez que te sentiste motivado laboralmente y qué estabas haciendo?

Liderazgo

¿Cuáles son los atributos que valoras en un jefe? ¿Cuáles son los que te parecen negativos?

¿A quién admiras? ¿Por qué? ¿Qué atributos tiene?

¿Cuál es el estilo de management con el que te sentís más cómodo?

¿Con qué estilo lograste mejores resultados?

¿Qué características positivas tenía el jefe que mejor influyó en tu carrera?

¿Qué actitudes le hubieras sugerido cambiar?

Manejo de situaciones difíciles

¿Cuál fue la situación más difícil que tuviste que afrontar en tu carrera? ¿Qué aprendiste?

¿Podrías contarme una situación conflictiva que haya resultado productiva? ¿Una que no lo fue?

¿Cuáles de tus características te ayudan a superar situaciones difíciles?

Frente a un conflicto, ¿cuál es la estrategia que primero implementás? ¿Por qué?

Orientación a resultados

En el caso de haber tenido evaluación de desempeño, ¿cuál fue el nivel de logros del último período?

¿Cuál considerás que fue tu mayor logro profesional? ¿Por qué?

¿Qué características tuyas ayudaron en ese momento?

Describí, por favor, alguna situación donde tu gestión haya impactado en costos, tiempos, rentabilidad o calidad para tu

área.

Colaboración y/o trabajo en equipo

Describí un logro importante que hayas obtenido siendo miembro de un equipo.

¿Cuáles son los atributos del equipo ideal para vos?

¿Cuál considerás que es tu principal aporte a un equipo?

¿Con qué grupos o estilos de personas rendís mejor?

¿Con qué grupos o estilos de personas te sentís más cómodo?

Adaptación al cambio

Describí una situación en la que hayas participado de algún cambio en la forma de hacer en la organización o entidad donde te desarrollás o desarrollaste.

Describí una situación en la que tuviste que implementar un nuevo sistema, proceso, tecnología o idea en tu actividad o trabajo. ¿Cómo lo hiciste?

Recordá un momento en el que se te asignó una tarea fuera de tu rol. ¿Cómo hiciste para manejar la situación? ¿Cuál fue el resultado?

Inteligencia emocional

¿Cuáles considerás que son las emociones más preponderantes en tu día?

Describí una situación en la que te sentiste estresado o abrumado. ¿Cómo lo manejaste?

¿Cuáles son las condiciones laborales que más te motivan?

¿Por qué?

¿Cuáles son las condiciones laborales que más te frustran?

¿Por qué?

Outside the box

¿Cómo te describirías en treinta segundos?

¿Cómo te describirías en una palabra?

¿Qué información incluirías en tu CV que consideres importante que sepa?

¿Qué fue lo último que aprendiste?

Quinto paso: decisión

Entrevistados los tres candidatos, llegó la hora de decidir si alguno de ellos ingresará a la organización y por ende al equipo de trabajo del sector que solicita la posición.

Este momento puede resultar sencillo o dificultoso en función de cómo se hayan desarrollado las entrevistas. Seguramente a medida que fueron transcurriendo, el entrevistador se hizo una idea de cuál de los candidatos es más apto para el puesto; sin embargo, esta no

es una decisión que deba tomarse a la ligera y solo por las impresiones percibidas en el transcurso de la entrevista.

- Es importante *elegir con evidencias*, volver a repasar todas aquellas cuestiones que se registraron durante las entrevistas y que te permiten validar si las competencias clave para la posición están presentes en los distintos candidatos y de qué forma.
- Chequear que exista *fit cultural*, es decir que la persona sea la adecuada para la organización (a partir del entendimiento de si puede compartir los valores y cultura que irá conociendo e incorporando en la práctica), el equipo de trabajo y su líder. Es importante poder analizar si el candidato se ajusta a lo que podemos llamar “ADN” de la organización; esto será clave tanto para el desempeño eficaz como para la permanencia de la persona.
- En ocasiones, a pesar de hacer este contraste, las dudas sobre quién será el candidato más apto para la posición continúan. En tal caso, es pertinente sumar *otras perspectivas*. Compartir tu percepción con todos aquellos que participaron en el proceso para que puedan nutrirse de más información.

Puede pasar que ninguno de los candidatos te convenza y después de validar con otros sigas con esa misma sensación. Aquí te sugerimos que no elijas al menos malo porque los tiempos te corren, es preferible que tomes más tiempo y puedas entrevistar más candidatos y de esta forma puedas elegir a quien pueda permanecer en la organización. Aquí también vale la pena responder dos preguntas:

- ¿Hay algo del perfil que debamos calibrar?
- ¿Cómo podemos atraer más candidatos? ¿Dónde y cómo buscamos?

Es frecuente que un proceso de selección se inicie con mucha intensidad (debido a la urgencia de la necesidad) y luego, en las instancias finales, con un finalista definido, no se continúe con la misma rapidez, ya sea porque quién debe dar el OK final salió de viaje, o porque tiene una semana muy complicada, o cualquier otra razón.

No descuides el timing, muchos candidatos se pierden a último momento como consecuencia de una instancia final lenta o por errores de comunicación.

¡Cuidar todas las etapas es importante!

Haber seleccionado el candidato no es garantía de que dicha persona vaya inmediatamente a incorporarse a la organización; aún faltan dar algunos pasos que, si bien son de carácter administrativo, también son de suma importancia.

1. *Exámenes preocupacionales*: los exámenes preocupacionales o de ingreso tienen como propósito determinar si el postulante es apto, según sus condiciones psicofísicas, para las actividades que se le requerirán en el trabajo.

En ningún caso pueden ser utilizados como elemento discriminatorio para el empleo, lo que se busca es tomar las medidas necesarias para que pueda realizar su trabajo en

forma adecuada. Estos exámenes sirven también para detectar las patologías preexistentes y evaluar, en función de ellas, la ubicación del postulante en puestos de trabajo, teniendo en cuenta los agentes de riesgo presentes. Dependiendo de las actividades requeridas en la posición y del tipo de riesgo al que se está expuesto serán los análisis solicitados. Todas estas cuestiones deben haber sido consideradas al momento de la construcción del perfil del puesto debido a que de allí determinaremos qué tipo de análisis realizaremos. Por ejemplo, si la persona va a trabajar levantando peso, es importante incorporar a los estudios tradicionales —orina y sangre— una radiografía de columna y un espinograma.

La realización de los exámenes preocupacionales es obligatoria en la Argentina, debiendo efectuarse de manera previa al inicio de la relación laboral. La responsabilidad es del empleador, pero puede convenir con su ART¹³ la realización de ellos.

2. *Estudios psicológicos:* tan importante como cuidar la salud física es cuidar la salud psíquica de los trabajadores.

¿Podemos evitar que una situación como la que atravesó Gaudio suceda?

La respuesta es: depende. Las psicolaborales son pruebas de personalidad que hacen a la salud mental de la persona y permiten analizar determinados rasgos como equilibrio de las emociones, tolerancia a la frustración, motivación, entre otros. *Son un complemento al resto de los pasos del proceso.*

Y en muchos casos, nos ayudan a evitar que situaciones como esta sucedan.



Fuente: Google imagines. www.youtube.com

¿Y ahora cómo seguimos?

Llegó el momento de *formalizar la propuesta* con el candidato seleccionado, es decir, dejar por escrito cuáles serán las condiciones de trabajo, la remuneración acordada, los beneficios, etcétera.

Algunos candidatos tienen situaciones especiales que nos hacen saber durante la entrevista y debemos atenderlas para darles una respuesta.

Si el candidato nos solicita más días de estudio, un viaje en mitad de un proceso importante y nosotros sabemos de antemano que no podemos hacerlo, seamos concretos en la entrevista y no generemos falsas expectativas... recuerda que somos presos de nuestras palabras. Por el contrario, si crees que puedes ser flexible y atender su necesidad, es importante que todo lo que quede pactado con el candidato se notifique fehacientemente en este momento.

En este punto es relevante no hacer falsas promesas, debido a que esto impacta directamente en la experiencia empleado y por

ende en la marca empleadora.

Otra de las actividades que debemos realizar en este momento es comunicar al resto de los candidatos (recuerden que habíamos entrevistado tres y solo elegimos uno) que no fueron seleccionados en esta oportunidad para la posición; a esta etapa se la conoce como *instancia de feedback*.

Si llegaron a esa instancia seguramente son buenos, pero solo hay una posición.

Es significativo explicar las variables que definieron la elección; agradecer por el tiempo y a predisposición, y dejar la puerta abierta refuerzan una buena experiencia candidato.

Primer día de trabajo

El primer día de trabajo es como una primera cita, no se olvida.

Por eso es tan importante cuidar todos los detalles de la llegada del nuevo colaborador (que deja de llamarse candidato para convertirse en empleado o como se lo llama hoy en las organizaciones: colaborador, *partner*, socio, etcétera).

Sin duda, el colaborador estará nervioso, ansioso y preguntándose si podrá cumplir con las expectativas de la organización, las de su jefe y del equipo de trabajo.

Para que todas estas emociones se vayan disipando, es importante que la organización se prepare para recibirlo, tanto el área de capital humano, pero fundamentalmente su jefe, quien debe recibirlo y acompañarlo durante los primeros días. A este proceso se lo conoce como inducción u *on boarding*. Durante esos días deberá:

- Explicarle cuáles serán sus objetivos y qué es lo que se espera de él.
- Introducirlo acerca de los proyectos del sector.
- Integrarlo al equipo de trabajo, presentando a todas aquellas personas del equipo.
- Darle la bienvenida y presentarlo con los distintos *stakeholders*¹⁴ con quienes estará interactuando.
- Asignar alguien del equipo que pueda explicarle sobre los elementos de trabajo, tareas y cuestiones relativas al día a día, por ejemplo: dónde están la cafetería, los baños, etcétera (seguramente sea quien también lo sume a la hora del almuerzo, *after office*, etcétera).
- Pedirle *feedback* acerca de cómo se siente, si necesita algo, etcétera.

Todas estas cuestiones, si son atendidas desde el primer momento, impactan directamente en el *fit cultural*. La persona se siente parte de la organización, comparte su cultura, está motivado y por ende brindará rápidamente buenos resultados.

Resumen

Pensar el proceso de selección como el mero acto de entrevistar puede llevarnos a tomar decisiones apresuradas, no planificadas y por ende puede causar grandes costos a la organización. Este apartado tiene por finalidad dar a conocer los pasos de un proceso de atracción y selección de talentos que puede servirte tanto al

momento de tener que atravesar una entrevista como si tuvieras que elegir un colaborador para tu equipo.

Poder entender qué es un perfil y como se construye, las necesidades de la organización, de los candidatos y de los empleados que en ella se desarrollan y cómo esto impacta en la experiencia candidato, la experiencia empleado y, en consecuencia, en la marca empleadora.

Desarrollamos también las distintas etapas o momentos de la entrevista que requieren de gran preparación tanto del selector como del candidato, ya que ambos se encontrarán en una conversación de intercambio de información donde el selector buscará conocer al candidato y este tratará de comprender si la posición y la empresa tienen las características que él está buscando para desarrollarse.

El proceso de atracción y selección de talento inicia cuando detectamos la necesidad y finaliza una vez ingresado el candidato, que pasaremos a llamar empleado con el proceso de inducción.

Preguntas de repaso / Ejercicio / Videos, entrevistas

Ejercicio: Identificar competencias

Encontrar nuestro trabajo ideal implica reflexionar sobre nuestro autodesarrollo.

Queremos invitarte a ver el video "Motivación: Salir de tu zona de confort" (ver [aquí](#)) y luego puedas pensar en qué es lo que te

gustaría que pase laboralmente hablando en tu futuro y qué competencias necesitas desarrollar para alcanzarlo.

Seguramente algunas cosas de las que necesites ya las tenés, otras deberás mejorarlas y otras, incorporarlas. El siguiente cuadro te ayudará a ordenar tus ideas.

Competencia/Status	Conocimiento	Habilidad	Actitud
Domino			
A mejorar			
Incorporar			

Fuente: elaboración propia.

Ahora que identificaste tus competencias, es importante que puedas establecer un plan de acción con objetivos concretos para alcanzarlas.

Te invitamos a ver el siguiente video (ver [aquí](#)) sobre mercado de trabajo y responder las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es la población económicamente activa?
2. ¿Qué pasa con la oferta y demanda de trabajo en momentos de pleno empleo?
3. ¿Qué pasa con la oferta y demanda de trabajo en momentos de desempleo?
4. ¿Qué significa deslocalizar la producción?
5. ¿Qué es el salario mínimo, vital y móvil?
6. ¿Existe una mejor estrategia para atender el mercado de trabajo?

Bibliografía

- Alles, M. A. (2006). *Selección por competencias*. Ediciones Granica.
- Arthur, D. (1986). *Selección efectiva de personal: reclutamiento, entrevista, contratación y orientación de nuevos empleados*. Editorial Norma.
- Borracchia, C. (2015). *It's a Match! Cómo ganar la guerra del talento*. Libro Abierto.
- Deloitte Review Issue 16. (2015). *Becoming irresistible: A new model for employee engagement*.
- Dobronich, V. J. (2015). *Búsqueda y selección de los recursos humanos: Manual teórico y práctico*. Valletta Ediciones.
- Loustau, L. (2017). *Seleccionando con éxito*. Editorial Temas.
- Mejias, C. (2000). *Los talentos del siglo XXI*. Editorial Planeta.
- Talent Trends (2015) - LinkedIn Talent Solutions.

1 Tal vez hoy tu rol sea el de candidato y no el de entrevistador, por lo que es muy valioso para vos como estudiante y protagonista del proceso conocerlo (vas a poder manejar los nervios y la ansiedad emociones propias de este proceso).

2 Al *curriculum* también se lo llama CV.

3 Cuando decimos el más idóneo nos referimos a aquel “candidato adecuado” y no al “mejor”. Porque lo que buscamos es el “*match*” en el que debe encajar como una pieza de engranaje: debe ser el adecuado al puesto, al jefe, a los compañeros, a la cultura, etcétera.

4 Welch, Jack. *Winning*. S.A. Ediciones, 2005.

5 Se refiere a la reputación que tiene una compañía como empleadora. Se basa en los atributos que se destacan en una marca para construir una imagen que ayude en la atracción de los candidatos que a la empresa le interesan y en el compromiso y retención de su gente.

6 Personas que postulan a las distintas solicitudes de empleo.

7 Fuente: Estudio “Tu trabajo ideal”. Zoom in segmento “con empleo” 2933 casos. Whalecom.

8 Cuando hablamos de mercado, hoy nos referimos a mercado global. El COVID-19 borró los límites para la búsqueda de talento, por tal motivo hoy las búsquedas se pueden realizar desde la Argentina hacia el mundo y viceversa, por lo que la competencia por el talento aumenta día a día.

9 Investigación de LinkedIn Talent Solutions, 2015, a 20.000 personas en 29 países.

10 Para poder realizar estas actividades es necesario estar certificado por la institución LEGO® SERIOUS PLAY® .

11 Recordá que estas competencias están definidas en el descriptivo de puestos.

12 Entendemos por habilidades blandas todas aquellas que impulsan la inteligencia emocional. También llamadas *soft skills*, habilidades transversales o socioemocionales, enfocadas en desarrollar ciertos valores y rasgos que fomentan la comunicación y la relación efectiva de una persona con aquellas que le rodean.

13 Las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo (ART) son empresas privadas contratadas por los empleadores para asesorarlos en las medidas de prevención y para reparar los daños en casos de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales

14 llamamos *stakeholders* o partes interesadas a los diferentes grupos de personas que influyen en una empresa. Por ejemplo, los empleados, los proveedores, los accionistas o incluso el gobierno pueden considerarse *stakeholders* de las empresas.

Capítulo 3

Capacitación y desarrollo

Romina Balayn y Verónica Saiz

Objetivos de aprendizaje

- Reflexionar sobre los principales postulados en materia de aprendizaje en el mundo organizacional.
- Comprender el rol de las empresas y sus desafíos en lograr la productividad de los colaboradores en la era de la gestión del conocimiento y el trabajo no manual.
- Interpelar sobre el rol protagonista de los trabajadores para sostener su empleabilidad.
- Conocer diferentes teorías y abordajes para implementar programas de formación y desarrollo en el ámbito organizacional.
- Reflexionar sobre las demandas de aprendizaje que el mercado laboral requerirá en un futuro ¿inmediato?

Desarrollo teórico del capítulo

Introducción

Si recorremos la bibliografía, en palabras más o palabras menos, podemos concluir que la capacitación busca satisfacer las necesidades asociadas a un puesto de trabajo.

Sin embargo, los tiempos actuales nos muestran que los cambios a los que estamos expuestos de forma recurrente requieren mucho más que satisfacer necesidades de los puestos laborales.

Drucker advirtió que si el gran desafío del siglo XX fue la productividad del trabajo manual (que descansa en la capacidad energética del trabajador, y del cual Taylor resolvió la ecuación de la productividad introduciendo la noción de “movimientos y tiempos”), el desafío del siglo XXI radicaría en encontrar la clave para la productividad del trabajo no manual.

El trabajo no manual, en síntesis, es aquel cuya centralidad no está en el esfuerzo físico del trabajador sino en el desarrollo y la aplicación de sus competencias conversacionales¹ y su capacidad para innovar (Echeverría, 2000).

En este sentido, en este capítulo buscaremos presentar algunas distinciones básicas para comprender el rol de las empresas y sus desafíos en este cometido, y reflexionaremos sobre el rol de los trabajadores, quienes hoy deben asumir un papel activo y protagónico si quieren mantener su empleabilidad en un mercado que cambia a ritmos acelerados.

Aprendizaje

Para comenzar, resulta fundamental adentrarnos en un concepto central: el aprendizaje.

Para Echeverría (2000), el aprendizaje “es aquella acción que nos conduce a un cambio de acción”.

Por tal motivo, el aprendizaje nos lleva indefectiblemente a un cambio en nuestros comportamientos, debido a que hemos adquirido un nuevo conocimiento, una habilidad o destreza, o descubierto un nuevo valor.

Para Bateson (1972) el aprendizaje en los seres humanos es considerado como un cambio de conducta permanente que se debe, en principio, a la experiencia y a diversas situaciones en las que se ponen en funcionamiento diferentes procesos mentales que se reflejan en nuestros pensamientos y conductas.

El aprendizaje resulta vital en nuestra vida, dado que nos permite adaptarnos a nuestro entorno.

¿Capacitar o educar?

Es una creencia recurrente pensar que en una organización, los resultados no deseados se resuelven con capacitación. Aparece aquí un concepto de relevancia: “educación”.

Entendemos la educación en el marco organizacional como guía u orientación hacia un individuo para desarrollar facultades intelectuales y morales.

En este sentido, si como compañía decido comenzar un programa de RSE (responsabilidad social empresarial) con fuerte orientación al cuidado del medio ambiente, y como producto cambio mi política

sobre “tirar la basura en la oficina” a una de “reciclemos lo que generamos”, deberé acudir a una campaña educativa para que las personas aprendan cómo separar los residuos, dónde arrojar cada tipo, e internalizar el valor del cuidado del medio ambiente.

En cambio, cuando capacitamos, nos enfocamos en crear habilidades o virtudes que no poseía el individuo y que serán desplegadas en el contexto de la ejecución de un puesto de trabajo.

Lo que no se discute aquí es que hay un aprendizaje que necesitamos generar; sin embargo, lo que está en juego es el objetivo final de ese aprendizaje. En el ejemplo manifestado, no buscamos satisfacer una necesidad del puesto sino un cambio en los valores de las personas que integran la compañía y en sus hábitos sobre el tratamiento de los residuos.

El desarrollo y el plan de carrera

El concepto tradicional de plan de carrera ha ido modificándose en los últimos años. Se entendía como plan de carrera las trayectorias de puestos, habilidades y conocimientos que un trabajador o un conjunto de trabajadores deberían alcanzar en un tiempo dado dentro de una organización.

Hoy podríamos hacer referencia a que los tiempos de los planes de carrera se han acortado, en parte porque las personas permanecen menos tiempo en una determinada organización y asumen un rol más protagónico en sus desarrollos profesionales, y por otro lado porque las estructuras se han ido aplanando, y las

compañías, debido a la agilidad de los cambios y la innovación, tienen un horizonte de planificación más acotado.

Esto impacta, a nuestro modo de ver, en la concepción tradicional acerca del concepto de “desarrollo”. A diferencia del estado del arte, entendemos el desarrollo como la maximización o potencialización de las capacidades y habilidades de un trabajador o una trabajadora (cualquiera sea su lugar en la jerarquía organizacional) para el desempeño de su puesto actual o de un puesto futuro.

Resulta cada vez menos probable que una persona se jubile en una empresa donde ingresó en su juventud, como sucedió en la segunda parte del siglo XX. Bajo esta perspectiva, resulta menester hablar de co-creación, donde las organizaciones “co-construyen” los planes de carrera en función de las motivaciones y expectativas de sus talentos y las necesidades que se van presentando a nivel negocio. Por otro lado, si consideramos las características de las nuevas generaciones que se incorporan al mercado laboral, no escuchar las necesidades de los colaboradores (especialmente las de crecimiento y desarrollo) conduce indefectiblemente a falta de motivación, rotación del personal o falta de atracción frente a la incorporación de nuevas personas a la compañía.

Los trabajadores hoy en día pretenden un protagonismo diferente en sus elecciones de carrera, y desde esta perspectiva, más los cambios que se están dando en el entorno, van a generar cada vez más, que exista menos linealidad entre las credenciales académicas de una persona y su ejercicio profesional. La diversidad comienza a ser uno de los pilares clave para el logro de la innovación que las organizaciones necesitan. Contar con equipos multidisciplinarios, con diferente formación y experiencia, se convierte en un valor

diferencial. Años atrás nadie se imaginaba que un lingüista podría trabajar junto a un ingeniero para desarrollar algoritmos de inteligencia artificial, o que un médico debía estudiar tecnología para lograr nuevas formas de intervención en su disciplina.

Frente a esta nueva realidad, aparece un nuevo postulado: “*learnability*”.

Comprendemos por *learnability* “la capacidad que posibilita anclar procesos de aprendizajes activos y autónomos, apoyados en el propósito y sostenidos en el uso de las nuevas tecnologías a la hora de gestionar la información. Un aprendizaje que se desarrolla en comunidad, que excede las prácticas áulicas de la organización y se sostiene en un espíritu explorador e innovador” (Borrajo, Ponce, 2020).

Frente a esto, organizaciones con prácticas más de vanguardia en la gestión del talento ponen a disposición de los trabajadores un *suite* transversal de cursos y programas de capacitación, dejando a criterio de la persona qué es lo que quiere o le interesa aprender, *versus* “las demandas del puesto”.

En cuanto a la filosofía del *learnability* que presentamos, hay dos ideas que me gustaría subrayar. Una viene asociada a una distinción que nos presenta Rafael Echeverría en *Escritos sobre aprendizaje*: “O nos hacemos obsoletos nosotros mismos o nos hacen obsoletos otros”.

En esta expresión que nos propone el autor, nos pone de manifiesto la importancia de ser gestores de nuestra propia carrera profesional, identificando los conocimientos y habilidades que tendremos que ir adquiriendo en función del camino laboral que queramos encarar y el que nos sea posible según el entorno en el

que estemos inmersos. Dicho esto, desde la mirada organizacional, cada vez se valora más a las personas que son proactivas, las que se anticipan a las situaciones y pueden brindarles a las compañías las respuestas a las preguntas que emergen.

La otra idea, está asociada con un concepto que nos presenta Manuel Castel: “Normales inútiles”.

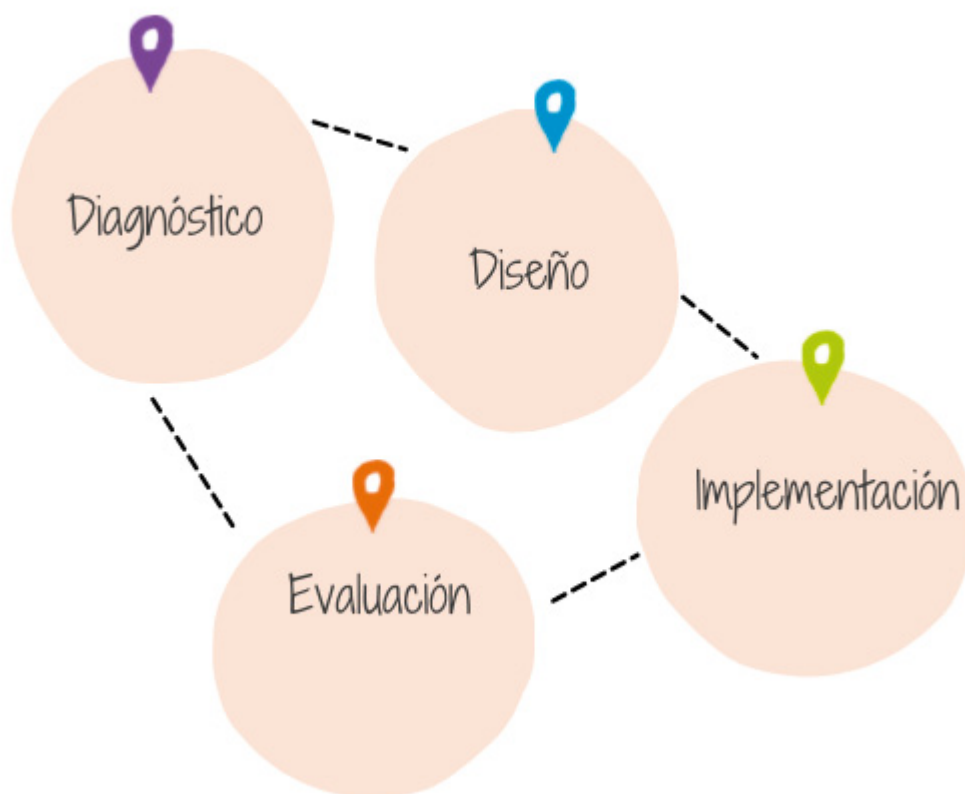
Esta distinción utilizada por Castel pone en evidencia cómo, en función de los avances de la civilización, las personas que no se formen y capaciten en lo que la sociedad y los mercados demanden, van a quedar por fuera de los intercambios del mundo del trabajo, por ende, por fuera de los intercambios sociales.

Las organizaciones pueden pensar proactivamente la manera de mantener actualizados a sus equipos de trabajo, sin embargo, se torna fundamental que las personas además de tener espíritu proactivo para el aprendizaje y que se anticipen a las demandas futuras, estén dispuestas al cambio, a lo nuevo. Un claro ejemplo fue la adopción de la tecnología, que ha modificado, entre otras cosas, la forma en que se selecciona a las personas. Estas ya no se informan de una vacante en el anuncio del diario y el día lunes se acercan a hacer largas filas para dejar sus CV, sino que, si no logran enviarlo por mail al sitio indicado, difícilmente puedan postularse. Esto ha generado que aquellos que no tengan un mínimo conocimiento informático (y acceso) queden indefectiblemente por fuera de los intercambios sociales.

En resumen, las compañías pueden articular prácticas para lograr el desarrollo de su fuerza de trabajo, y los propios trabajadores deberán asumir decisiones en pos de forjar su carrera profesional.

El plan de capacitación y desarrollo

La bibliografía tradicional nos manifestaba que todo plan de capacitación consta de cuatro fases como mínimo.



Diagnóstico: en esta fase se busca analizar la demanda, es decir observar y comprender los hechos que requieren el ejercicio de una acción de aprendizaje. Entre los puntos a considerar se encuentran el problema o conflicto en cuestión, las expectativas de los implicados, los protagonistas, los destinatarios y los resultados esperados.

Diseño: en esta instancia, se busca dar forma al proyecto de formación, materializando las ideas y considerando las

condiciones de éxito del proyecto. Es fundamental tener en cuenta las metas que se busca alcanzar, los medios de los que se dispondrá, los plazos en que se llevará a cabo, así como el criterio de elección de los participantes.

Implementación: implica pasar al acto lo planificado. En esta fase se deberá considerar lo inherente a la programación de la/s actividad/es, los responsables, el sistema de seguimiento y los ajustes emergentes.

Evaluación: existen diferentes metodologías para medir el resultado de las acciones de aprendizaje. El modelo clásico es el propuesto por Donald Kirkpatrick a través de cuatro niveles de medición:

1. *Reacción:* mide el grado de satisfacción de los participantes respecto de la acción de aprendizaje. Se valoran factores como la aplicabilidad de los contenidos, la idoneidad del instructor, el lugar, etcétera. Se instrumenta a través de una encuesta de satisfacción al final del curso. Es sencillo y económico para relevar el sentir de las personas, aunque subjetivo e insuficiente para constatar la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo.
2. *Aprendizaje:* mide el grado en que se incrementó un conocimiento o habilidad. Se realiza a través de evaluaciones y observaciones. Es útil cuando trabajamos contenidos cognitivos o habilidades manuales, e inadecuado para medir competencias genéricas y actitudes.
3. *Conducta:* para comprobar si ha habido un cambio de conducta es necesario dejar pasar un tiempo después de la

formación. Para ello, se buscará realizar entrevistas tanto a los participantes como a sus supervisores, proveedores y otros actores involucrados, para validar si existe ese cambio de conducta y por lo tanto los conocimientos y habilidades impartidos en la formación se están llevando a la práctica. En síntesis, mide el alcance de la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo. Permite constatar si se ha reducido la brecha entre las competencias del participante antes y después del curso.

4. *Resultados*: mide cómo lo aprendido por el participante a partir de la capacitación impacta en los resultados del negocio. Para ello se monitorean los indicadores de negocio respectivos a la formación brindada (volumen de ventas, rotación de personal, quejas de clientes, pérdidas, etcétera). Este tipo de evaluación no es sencilla, teniendo en cuenta que muchas veces implica traducir resultados cualitativos a cuantitativos; por ejemplo, el impacto de un programa de liderazgo. Son múltiples las variables que intervienen en los resultados; lograr un análisis objetivo que contemple las diferentes variables en su contexto y pondere el grado en que en el mismo ha impactado la capacitación no siempre puede llevarse a cabo.

¿Debemos hackear el plan de capacitación?

Algunos colegas sostienen que el plan de capacitación es un artefacto que ya quedó obsoleto. Esto viene dado bajo el paradigma

de las metodologías ágiles y los cambios significativos que ya se están generando en la gestión de las personas.

En este sentido, no coincidimos con esta mirada, sin embargo, creemos que el tradicional plan de capacitación, va a coexistir frente a nuevas perspectivas o necesidades como el “*learning agility*”.

Hoy se habla de agilidad, y no únicamente desde el abordaje de las certificaciones en metodologías ágiles, sino como característica primordial de cualquier tipo de negocio. Dicho esto, entendemos como agilidad la capacidad de una organización o persona de dar respuesta a los desafíos que el entorno le exige, en tiempo y forma.

Entendemos por *learning agility* la habilidad que le permite a una persona desempeñarse de manera exitosa en una situación que enfrenta por primera vez. Los individuos que aprenden con agilidad se destacan por poder absorber información de sus experiencias y extrapolarla luego para poder atravesar situaciones que no abordaron nunca antes.

En el mundo en el que estamos, habrá acciones de formación que podrán y deberán ser planificadas, sin embargo, habrá otros aprendizajes que no seguirán la lógica establecida por la compañía y la definición de los puestos de trabajo, sino que irán respondiendo a los emergentes del negocio que no pueden planificarse, a los propios intereses de los colaboradores y al curso de desarrollo profesional que elijan dentro de una compañía.

Para finalizar, consideramos que el plan de capacitación será una herramienta que seguirá en vigencia debido a:

- Es un requerimiento para la certificación de varias normas ISO (por ejemplo).

- Contribuye a esclarecer las mallas curriculares mínimas que un trabajador debe tener para ocupar un puesto.
- Facilita claridad sobre el camino que deberá recorrer una persona en términos de adquisición de conocimientos y habilidades para ocupar un puesto de mayor complejidad.

Diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC)

El DNC es un proceso que busca identificar las brechas, los obstáculos o las barreras que pueden presentarse en tres niveles (Schvarstein,1995).

1. *La organización:* en base a una estrategia particular de negocio, se necesita algún saber en particular. Por ejemplo, la compañía decide comenzar operaciones en un país con una lengua diferente.
2. *La tarea:* por ejemplo, un cambio en las regulaciones de las exportaciones que requieren de nuevos procedimientos.
3. *Las personas:* tenemos un trabajador que no tiene un determinado conocimiento o habilidad para poder dar cumplimiento efectivo a sus responsabilidades.

Algunos instrumentos que podemos utilizar son:

- *Evaluación de desempeño:* nos permitirá identificar qué personas están teniendo desempeños pobres en la ejecución

de sus puestos de trabajo y qué aspectos son los que deberían mejorar.

- *Entrevistas*: a través de una conversación con los líderes, se podrá profundizar en las expectativas que estos tienen respecto del desempeño de las personas a su cargo y qué obstáculos o barreras necesitan dirimir, o las nuevas estrategias que la organización decidió adoptar.
- *Observación en el puesto de trabajo*: a partir de la observación directa de algunos puestos de trabajo (en general posiciones de tareas rutinarias o repetitivas, aunque no de forma excluyente) se podrán identificar áreas de desarrollo o aprendizaje.
- *Cuestionarios de relevamiento*: mediante formularios preestablecidos, se podrá relevar las necesidades que los trabajadores identifican como esenciales para poder lograr un mayor rendimiento en sus puestos de trabajo.
- *Descripciones de puesto*: contar con la información de los puestos de trabajo permite anticiparse en las acciones de formación a realizar al momento de transferir, promover o incorporar a una persona.
- *Test de habilidades conductuales*: hoy en día hay diferentes tecnologías que permiten identificar los perfiles de las personas. Un ejemplo es la metodología Kudert®. Una evaluación psicométrica que toma en cuenta las tendencias conductuales, cognitivas y emocionales para identificar las fortalezas y saber si la persona hará *match* con su puesto, líder o equipo.

Métodos de capacitación

Los métodos de capacitación hacen referencia a las diferentes formas que existen para organizar, implementar y ejecutar los procesos de enseñanza. La elección de una u otra forma estará sujeta, entre otras variables, a las necesidades de capacitación que se busque satisfacer, el presupuesto disponible, las herramientas con las que se cuente, la distancia o lugar de residencia de los participantes, la cultura organizacional, etcétera.

Desde nuestra perspectiva, vamos a clasificar los métodos en tres:

Presencial: es la instrucción en el aula, que requiere de la presencialidad de los asistentes y de quienes faciliten la acción de formación.

e-learning: proviene del término en inglés “electronic learning” o “aprendizaje electrónico”. El e-learning es un método de aprendizaje a distancia a través de internet, mediante alguna plataforma donde se utilizan diferentes herramientas y recursos informáticos como videos, foros, wikis, etcétera.

Blended learning: se refiere a la combinación del aprendizaje presencial y el aprendizaje en línea. El *b-learning* es un sistema híbrido de aprendizaje, que incorpora a la capacitación tradicional en aula formas de enseñanza multimedia basadas en recursos TIC. Este método viene tomando más fuerza debido a que disminuye los tiempos de traslado y las personas pueden acomodar parte del proceso de aprendizaje según sus preferencias de horarios y lugar.

A partir de la evolución del uso de la tecnología para el aprendizaje a distancia o remoto, podríamos hablar de un nuevo modelo de *b-learning*, que integra encuentros sincrónicos (facilitadores y participantes conectados en línea en el mismo momento) y asincrónicos (recursos a disposición del participante para que este autoadministre en términos de ritmo y horarios).

Clasificación de las necesidades de capacitación

Para abordar la temática, vamos a basarnos en la clasificación que algunos autores destacados en la materia han realizado. Estos modelos fueron desarrollados en la década de 1980. Frente a esto, debemos dar cuenta de que el mundo laboral ha cambiado significativamente, con lo cual nos permitiremos profundizar sus postulados a partir de la experiencia de quien escribe este capítulo y de la realidad laboral y los avances en ciencias de la conducta que se han dado en el siglo XXI.

Mendoza	Manifiestas
	Encubiertas
Boydell	Organizacionales
	Ocupacionales
	Departamentales
Donaldson y Scannell	Micronecesidades
	Macronecesidades

Enfoque por competencias	Saber
	Saber hacer
	Querer hacer
	Poder hacer

Necesidades manifiestas: son necesidades evidentes, que surgen por algún cambio en la estructura organizacional, el entorno o avances tecnológicos. En estos casos, siempre que los cambios puedan planificarse, se recomienda realizar capacitaciones preventivas. Sin embargo, en el contexto VICA (volatilidad, incertidumbre, cambio, ambigüedad) en el que estamos, muchas veces se torna complejo. Por ejemplo, la adaptación al “teletrabajo” que muchos colaboradores han tenido que realizar a partir del confinamiento obligatorio.

Necesidades encubiertas: su determinación es más compleja, dado que se presentan problemas en el desempeño, derivadas de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes. Por otro lado, es importante considerar que el desempeño de una persona no es únicamente producto de su capacidad, sino además del entorno que propicia que esa capacidad (sea mucha o limitada) pueda ponerse “en juego”. Por ejemplo, un trabajador puede tener pocas capacidades en manejo de herramientas digitales, sin embargo, si además no cuenta con los recursos tecnológicos necesarios, su capacidad estará aun más reducida para lograr la productividad necesaria o deseada.

Necesidades organizacionales: hace referencia a los procesos, políticas, filosofía o cultura que tiene la organización y que en algún momento de su operatoria comienzan a generar obstáculos en la productividad o en la innovación.

Necesidades departamentales: estas afectan a un área o sector en particular, a veces a partir de motivos que resultan evidentes y otras a partir del entramado del propio comportamiento organizacional del sector. Frente a esto recordamos la conocida formula:

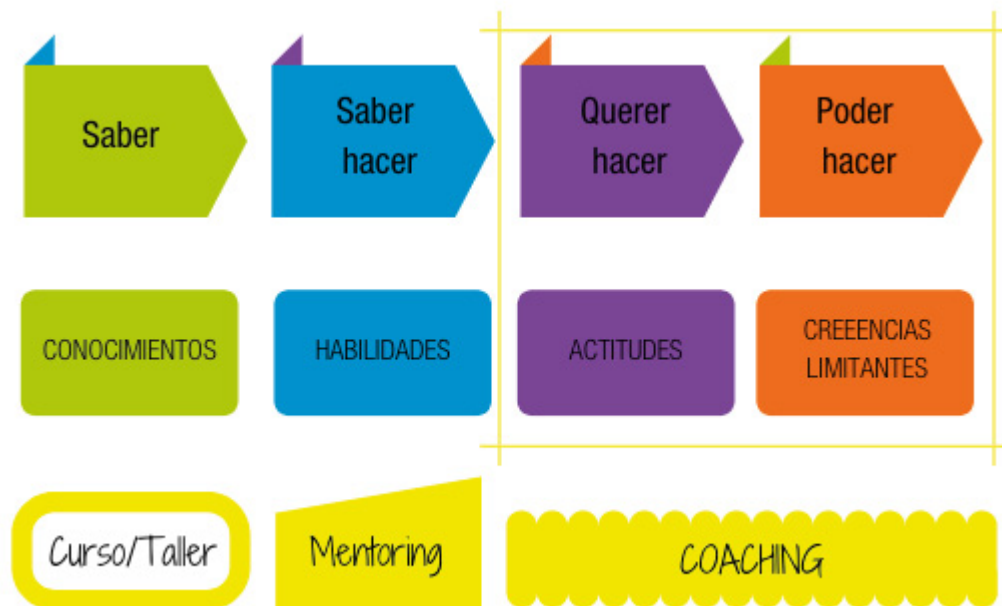
Comportamiento organizacional = personas + equipos/grupos +
estructura

Necesidades ocupacionales: se refiere a un puesto en particular, que por lo general ha estado sujeto a modificaciones o cambios en su contenido como en las capacidades y habilidades para desempeñarlo.

Micronecesidades: cuando las necesidades aparecen solo en un trabajador o en un grupo reducido de ellos. Por ejemplo, un trabajador que recientemente fue promovido y por primera vez tendrá un equipo a cargo.

Macronecesidades: cuando las necesidades se presentan a gran escala, pudiendo alcanzar muchas veces a la organización en su conjunto. Por ejemplo, cuando una empresa incorpora un nuevo software de gestión.

Si consideramos el enfoque de la identificación de necesidades de capacitación centrado en las *competencias* de la persona, podemos esquematizarlo de la siguiente manera:



Fuente: adaptación propia de los pilares de las competencias laborales y su vinculación con la capacitación y el desarrollo.

Saber: hace referencia a los conocimientos que son necesarios para que una persona ejecute un comportamiento de manera efectiva en el desarrollo de una tarea. Por ejemplo, los conocimientos inherentes a un técnico de mantenimiento, quien deberá realizar la conexión eléctrica de un nuevo equipo de refrigeración en la planta.

Saber hacer: Es la aptitud, habilidad o destreza que una persona demuestra en la solución de los problemas concretos que plantea el ejercicio de un puesto de trabajo. Usualmente, el saber hacer no es fácilmente replicable, sino que ha sido adquirido a través de la

experiencia, la prueba y error y el desarrollo de habilidades a lo largo de un periodo de tiempo. Por ejemplo, contrato a una persona para formar como vendedor, la capacito en el producto que va a comercializar (sus atributos, el *pricing*, el *speech* comercial) y aun así esto no garantiza que lleve adelante el proceso de venta de forma efectiva. Esto se debe a que un proceso de “venta” implica, además del conocimiento sobre del producto, otras habilidades y conocimientos, así como la experiencia, que la persona podrá capitalizar para identificar la mejor estrategia en cada caso en particular.

Querer hacer: Es el interés, la disposición y la motivación que una persona debe tener para realizar un trabajo en forma competente. Muchas veces, al no contar con la motivación suficiente, sus capacidades no se despliegan y en vez de aportar eficiencia y eficacia, genera reprocesos o conflictos entre los interlocutores con los que debe relacionarse.

Poder hacer: Hace referencia a las creencias limitantes² que una persona puede tener, y que van a impedirle un desempeño efectivo frente a los desafíos que su rol le presente.

Técnicas y herramientas para poder satisfacer las necesidades presentadas

- *Role playing:* es una dinámica donde los participantes asumen un rol predeterminado, y que permite familiarizarse con los

problemas y desafíos que dicho rol debe enfrentar. Esta técnica posibilita una visión de su propia conducta y de su impacto para con los otros.

- *Gamification*: Es una técnica de aprendizaje que traslada la mecánica de los juegos al ámbito educativo-profesional con el fin de conseguir mejores resultados, ya sea para absorber mejor algunos conocimientos, mejorar alguna habilidad o bien recompensar acciones concretas, entre otros muchos objetivos. Este tipo de aprendizaje gana terreno en las metodologías de formación debido a su carácter lúdico, que facilita la interiorización de conocimientos de una forma más divertida, generando una experiencia positiva en el usuario.

Por ejemplo:

- Acumulación de puntos.
 - Escalado de niveles.
 - Misiones o retos.
 - Desafíos
 - Juegos de escape.
- *Microlearning*: hace referencia a la formación comprimida en pequeñas cápsulas digitales del aprendizaje que permite adquirir conocimientos de forma muy rápida y con resultados casi muy buenos.
 - *Disertación*: permite crear entendimiento acerca de un tema, a partir de la transmisión de información valiosa al respecto por parte de un especialista. Permite llegar a una gran cantidad de personas.

- *Discusiones:* Moderadas por un facilitador que brinda un marco y las distinciones básicas sobre una temática, se busca el intercambio de opiniones y conocimientos de los participantes para generar un conocimiento colectivo sobre un tema o arribar a una solución conjunta.
- *Simuladores:* hacen referencia al uso de instalaciones que simulan las condiciones de operación real y permiten transferir los conocimientos y habilidades requeridas en entornos que no tendrán un impacto real mientras la curva de aprendizaje se desarrolla.
- *Rotación de puestos:* consiste en que un trabajador ejecute un puesto diferente al normalmente ocupado, otorgando variedad a la labor cotidiana, así como previsión ante vacaciones, ausencias o renunciadas.

Otras técnicas y herramientas en auge:

Mentoring

La figura del mentor tiene su origen en la mitología griega, cuando Ulises encarga a su amigo Mentor la tarea de quedarse a cargo del cuidado de su hogar y

A través de su sabiduría, pudo desarrollar las habilidades y generar los aprendizajes que requeriría quien sería en un futuro el rey.

En la actualidad, podemos decir que el mentor es una persona experimentada en el ámbito de una disciplina o rol, que puede contribuir al desarrollo de otra persona a la que llamaremos *mentee*, que es novata o principiante en el ejercicio de un puesto/rol.

El *mentoring* es una práctica utilizada en múltiples ámbitos y con distintos objetivos. Podemos definirlo entonces como una metodología de entrenamiento que busca facilitar el desarrollo de habilidades y conocimientos específicos que una persona necesita para desempeñar un puesto de trabajo, y que mejorarán el crecimiento profesional y personal de la persona con menos experiencia.

¿CÓMO SE LLEVA ADELANTE UN PROCESO DE MENTORING?

Si bien no hay un formato estándar y cada organización o mentor pueden tener su propia guía, lo recomendable es realizar un plan personalizado, que responda a las necesidades del *mentee*, realizando un relevamiento previo en pos de alcanzar el objetivo requerido, así como generar el desarrollo de otras competencias que posibilitarán adquirir, analizar, diseñar e implementar nuevas alternativas y estrategias de acción.

¿QUÉ HACE UN MENTOR?

- *Asesora*: brinda consejos, orientación y *feedback*. Comparte su experiencia, contribuye a que su *mentee* pueda sopesar las posibles consecuencias de las decisiones y acciones que decida encarar y, de esta forma, evitar la sorpresa de lo que pueda ocurrir.
- *Motiva e inspira*: da ánimo y apoyo emocional para que su *mentee* pruebe cursos de acción nuevos y asuma riesgos, buscando que su aprendiz salga de la zona de confort. Celebra los éxitos.

- *Brinda recursos y herramientas:* el mentor identifica los recursos que serán de ayuda al *mentee* en su desarrollo personal, como libros, talleres, tecnologías, etcétera.
- *Networking:* guía a su *mentee* para que pueda crear redes que le serán beneficiosas para el logro de sus objetivos.

Coaching:

Podemos identificar en la actualidad tres escuelas de *coaching*.



A los fines didácticos, vale la pena aclarar que en todo proceso de *coaching* encontramos al *coach* (facilitador) y al *coachee* (persona que requiere el proceso).

En este capítulo vamos a explicar el *coaching* desde la visión de la escuela chilena u ontológica. Como primera aproximación, vamos a decir que “el *coaching* ontológico es una práctica al servicio del aprendizaje. Una práctica que nos ayuda a resolver problemas frente a los cuales nos sentimos impotentes, permitiéndonos avanzar hacia el logro de los objetivos que nos suelen resultar esquivos. Se trata de una práctica que busca asistir al *coachee* para que pueda ver lo que en un primer momento no ve, de manera que pueda encarar problemas, aspiraciones y objetivos, permitiéndole

enriquecer su existencia. Este es el desafío del que tiene que hacerse cargo el *coaching* ontológico” (Echeverría, 2020).

Cuando las necesidades que identificamos en la persona giran en torno a la actitud con la que responde a las situaciones que se le presentan, o respecto de sus creencias o modelos mentales que le impiden poder tener un campo de acción diferente al actual, el coaching resultará en una herramienta efectiva para lograr un cambio transformacional.

Esto es debido a que cuando las necesidades se presentan en estos campos, estamos en la dimensión del SER. Transformar lo que la persona está siendo no es algo que se vaya a lograr con un programa de formación o un curso. Por ejemplo, cuando una persona demuestra dificultades en su capacidad de delegar, podríamos elegir enviarla a algún taller sobre “Delegación efectiva” y en principio nos parecería que esta es la mejor decisión posible. Es probable que pueda incorporar herramientas o hábitos saludables sobre cómo delegar; no obstante, difícilmente la persona logre modificar su comportamiento. Esto se debe a que, en general, la dificultad para delegar está en el juicio que tiene la persona sobre la “confianza” en los otros, y en su “seguridad propia”.

Cuando hablamos del juicio de la confianza o la seguridad, requerimos trabajar sobre el “observador” que la persona está siendo, comprender sus creencias, sus experiencias, e identificar, por ejemplo, en qué momento aprendió “que no era suficiente” o que “no se puede confiar en los demás”.

“Yo no soy lo que me sucedió. Yo soy lo que elegí ser”.

C.Young

¿CUÁNDO APLICARLO?

Algunas situaciones que suelen darse en las organizaciones, y en las que resulta efectivo el uso de capacitaciones basadas en herramientas y filosofía del coaching o generar un proceso de coaching con la persona, dado que las barreras u obstáculos para un desempeño efectivo no podrían satisfacerse en una situación de aula...

1. Cuando se presentan cambios en la composición del personal. Por ejemplo, cuando dos empresas se fusionan y en consecuencia se deben adaptar diferentes culturas y filosofías de trabajo, además de nuevo personal y formas de trabajar.
2. Cuando se presentan conflictos de relaciones, problemas de comunicación o los equipos se ven afectados por problemas internos y no encuentran salidas constructivas para alcanzar las metas.
3. Cuando los colaboradores de una organización no se identifican ni adaptan a las metas.
4. Cuando los colaboradores alcanzan sus metas de forma individual, pero no obtienen el mismo rendimiento ni productividad al trabajar en equipo.
5. Cuando la compañía cambia de dueño, especialmente si el relevo es generacional, como en el caso de una compañía familiar en donde se requiere una transformación en la filosofía de la empresa y la forma de trabajar.
6. Cuando se detectan problemas específicos que afectan la productividad y la eficacia.

Se ha comprobado que el *coaching* aplicado a las empresas obtiene grandes beneficios en sus colaboradores como el aumento de la productividad, de la concentración, la mejora de relaciones interpersonales, mayores ventas e incluso la satisfacción laboral. Y todos estos puntos ayudan a incrementar la rentabilidad de la empresa.

La gestión de las personas en el siglo XXI: reskilling y upskilling

Es claro que el mercado laboral está cambiando a ritmos impensados, y que las tecnologías tienen un protagonismo importante en dicha tarea.

En su libro *¡Sálvese quien pueda!* (2018), Andrés Oppenheimer nos cuenta de forma minuciosa cómo muchas profesiones se verán afectadas en un futuro cercano. Frente a esto, aparecen dos conceptos: aprender nuevas habilidades que se adapten mejor a los desafíos que van a tener los puestos de trabajo (*upskilling*) o adquirir nuevas habilidades para un trabajo que va a verse modificado radicalmente (*reskilling*).

Tengamos presente que nos encontramos en un mundo en el que conceptos como la inteligencia artificial, el *machine learning* o el *blockchain* son realidades cada vez más cercanas. La globalización ya no es una teoría sino una realidad tangible, y el mundo en general ya no discute sobre productividad sino sobre “innovación”.

Frente a ello, la inevitable pregunta: ¿contamos con las competencias necesarias para dar respuesta a la necesidades del

entorno?

Esta es una pregunta que tanto las organizaciones como las personas que son parte de ellas, y las que se encuentran fuera del mercado laboral, deberán realizarse.

El learning journey

Para cerrar, me gustaría presentar un último punto. En el contexto de la economía de la experiencia en la que nos encontramos, surgen paradigmas como el *customer experience* (experiencia del consumidor), que no ha tardado en llegar al mundo de las ciencias sociales y la gestión de las personas, apareciendo así el concepto de *employee experience* (todo aquello que experimenta un trabajador y que hace que elija día a día ir a trabajar a una organización determinada).

La idea de la “experiencia” se torna central en nuestro primer cuarto del siglo XXI, y frente a esto, aparece ahora un nuevo concepto relacionado con nuestro cometido en este capítulo: el *learning journal*.

El proceso de aprendizaje es complejo, y algunos pasos de este viaje son clave para lograr una efectiva aprehensión. Por ello es necesario garantizar las correctas acciones antes, durante y después de la introducción de un programa de capacitación y desarrollo. Son momentos que no deben tomarse a la ligera, si queremos realmente lograr nuestro objetivo.

Para garantizar la debida experiencia, las preguntas que debemos hacernos en cada instancia son:

1. ¿Cuáles son los principales riesgos?

2. ¿Qué experiencia queremos que tenga la persona con esta acción que pensamos encarar?

Colocar al “usuario” en el centro para construir programas que en verdad agreguen valor a la fuerza de trabajo y permitan una alineación estratégica con los objetivos de la organización, en un contexto donde la incertidumbre y la innovación serán la constante, es uno de los mayores desafíos a abordar.

Resumen

Comenzamos hackeando la concepción tradicional de capacitación en el ámbito organizacional. Nos centramos luego en la distinción de “aprendizaje” como aquella acción que nos conduce a un cambio de acción. Planteamos el desafío de reflexionar cuando una organización necesita capacitar y cuándo educar. Continuamos abordando como las compañías y las personas conciben hoy un plan de carrera y nos centramos en el concepto del “learnability”.

Revisamos algunas teorías en torno al plan de capacitación y al diagnóstico de necesidades de formación, así como los métodos más utilizados en el mercado.

Profundizamos en las diferencias entre Coaching y Mentoring; y cerramos pensando en los desafíos que el Reskilling y Upskilling presentan tanto a trabajadores, como empleadores.

Preguntas de repaso / Ejercicio / Videos, entrevistas

1. A partir de lo aprendido, ¿qué competencias son las que tendrías que desarrollar para no caer en la obsolescencia profesional?
2. ¿Has tenido que atravesar un proceso de *reskilling*? ¿Cuál? ¿Podrías describir los principales desafíos que enfrentaste?
3. ¿Podrías desarrollar un pequeño FODA de tu perfil profesional?
4. Después de esta lectura, ¿cómo sentís que estás preparado para “el futuro del trabajo”?

¿Alguna vez dejaremos de aprender?

La respuesta es contundente: NO

Por Verónica Saiz

Los analfabetos del siglo XXI no serán quienes no sepan leer o escribir, sino los que no sean capaces de aprender, desaprender y reaprender.

Alvin Tofler



El contexto actual requiere una actualización permanente y continua de aquellas cosas que sabemos, podemos hacer y queremos hacer, para mantenernos en carrera en un mercado laboral cada vez más competitivo. En donde cada día se crean nuevas profesiones y, a la vez, desaparecen muchas otras, pues la tecnología y la inteligencia artificial van sustituyendo algunas tareas humanas y se van creando nuevas ocupaciones.

Y pareciera ser que el “*lifelong learning*” es la respuesta, ya sea a nivel empresarial (cada vez más empresas desarrollan programas de formación) como individual (querer aprender algo cada día). Este concepto engloba la búsqueda continua, voluntaria y motivada de conocimientos profesionales o personales a lo largo de nuestra vida. Es la idea de que se puede aprender siempre y en todas partes, e implica mantener una actitud receptiva hacia nuevos aprendizajes.

La noción de que al salir de la universidad terminamos de estudiar resulta hoy inaceptable. En un reporte especial, la revista *The Economist* considera al *lifelong learning* como un “imperativo económico”: “Para seguir siendo competitivos, y para brindar a los trabajadores de bajo y alto nivel de especialización por igual la mejor posibilidad de éxito, las economías deben ofrecer capacitación y educación enfocadas en la carrera profesional a lo largo de la vida laboral de las personas”, señala el reporte³.

La principal diferencia con la educación formal que recibimos en escuelas y universidades es que este tipo de aprendizaje es voluntario y electivo, se propone la mejora personal continua y se impulsa a través de la motivación del estudiante/profesional, que elige las habilidades específicas a desarrollar para su provecho propio.

Existen varios tipos de aprendizaje a lo largo de la vida⁴:

1. *Formal*: la rama formal del *lifelong learning* normalmente es parte de programas con una agenda definida y una secuencia de monitoreo consistente basado en la asistencia presencial. No está disponible todo el tiempo, sino más bien en los tiempos determinados por las instituciones que los imparten. Instancias

de este tipo de aprendizaje formal pueden ser cursos en la universidad, diplomados o especialidades.

2. *Autodirigido*: el aprendizaje autodirigido se da cuando los estudiantes tienen el control de la dirección y el *timing* del aprendizaje en cuestión. Cursos en línea que no están atados a una agenda, cursos MOOC, talleres o tutoriales de instituciones educativas o profesionales certificados, son buenos ejemplos de los esfuerzos didácticos en esta subcategoría.
3. *Profesional*: uno de los tipos más comunes de *lifelong learning* sucede durante el desarrollo laboral. Nuestro trabajo entrena diferentes habilidades y nos ayuda a obtener conocimientos relacionados con nuestro oficio. Esta es la clase de aprendizaje a lo largo de la vida a la que todos tenemos fácil acceso, y se da inclusive cuando no la estamos buscando. Sin embargo, hay empresas que incentivan directamente este tipo de didáctica pasiva. Google y Microsoft, por ejemplo, permiten que sus empleados utilicen el veinte por ciento de su semana en proyectos e intereses no necesariamente ligados a su rol en la compañía.
4. *Personal*: lo que distingue al aprendizaje personal es que se realiza fuera de las instituciones educativas y de la oficina. Usualmente está ligado a un interés que una persona toma por gusto más que por necesidad. Los individuos activos bajo esta forma de aprendizaje pueden buscar medios formales o informales para desarrollarlo.
5. *Indirecto*: se genera a partir de la experiencia humana. El aprendizaje indirecto se dispara de situaciones casuales como las conversaciones, los debates, las relaciones interpersonales

o los viajes, entre otras. Su naturaleza es completamente informal, pero las habilidades que ayuda a mejorar son muy útiles para el repertorio de capacidades no tradicionales y *power skills*.

6. *Informal o libre*: es el tipo de aprendizaje que sucede cuando y como la persona lo desea. El estudiante tiene total control sobre los contenidos, el proceso didáctico y puede ejercer este aprendizaje con acciones como ver un tutorial en YouTube, asistir a una tutoría de un par, o por medio del ensayo y error. Las posibilidades son muy amplias, gracias a todas las maneras que tenemos de aprender a nuestro gusto hoy en día.

¿Cómo podemos convertirnos en *lifelong learners*?

Para desarrollar el hábito del *lifelong learning*, un artículo del *Harvard Business Review*⁵ dice que es necesario articular los resultados que se quieren lograr, establecer objetivos realistas, desarrollar una comunidad de aprendizaje, eliminar las distracciones y usar tecnología para complementar la enseñanza.

Pero este tipo de aprendizaje continuo y persistente no es simplemente una decisión. Debe convertirse en un hábito. Y como tal, requiere un cultivo cuidadoso.

Hoy nadie tiene pretextos para no aprender algo nuevo, pues las posibilidades son infinitas, solo es cuestión de enfocarnos, trazar un

plan de acción con todos los elementos que ayudarán a reforzar nuestra carrera profesional.

John Coleman, autor de este artículo, propone:

- Establecer objetivos anuales (por ejemplo, leer veinticuatro libros en el año), registrarlos en un planificador.
- Incorporar hábitos diarios o semanales que necesito cultivar de acuerdo con esos objetivos (por ejemplo, leer durante más de veinte minutos cinco días a la semana). Monitorearlos a través de una app llamada Momentum.

Este ejercicio de aprendizaje permanente redundará en la actualización de nuestras capacidades y competencias profesionales, o bien en un reciclaje de nuestro perfil profesional.

Los MOOC (massive open online course) son una buena elección. El mero hecho de formarse a través de ellos en plataformas de formación online y de trabajar con herramientas digitales de vanguardia es una excelente forma de actualizarse.

En cualquiera de los dos casos se obtienen beneficios para el individuo y para las organizaciones.

Individuo:

- Una mayor capacitación y una mejora del desempeño. También impulsa a ser más disruptivo y creativo.
- Más opciones de crecer profesionalmente y de forjar un perfil atractivo para el mercado laboral.

- Una mayor facilidad para adaptarse a los cambios y para comprender mejor el mundo que viene.
- Un aumento de su satisfacción y su motivación que repercute en un mayor compromiso con la empresa.

Organizaciones: en cuanto a la empresa, además de generar un entorno laboral más enriquecedor, establecer una cultura de *lifelong learning* conlleva:

- Un aumento de la productividad, ya que los profesionales que adquieren nuevas habilidades y capacidades realizan mejor y más rápido su trabajo.
- Un incremento de la competitividad, ya que la empresa que está al día y que se anticipa tiene mejores armas para competir en el mercado.
- La especialización, a través de un alto grado de personalización del aprendizaje, aporta un valor diferencial que se traduce en rentabilidad.
- La generación de una imagen innovadora de cara al mercado facilita tanto la retención como la captación de nuevo talento.

Más allá de la educación que recibimos en los espacios designados, el aprendizaje a lo largo de la vida es una herramienta crucial para ser constantemente relevantes en fuerza de trabajo y en la vida diaria. Nos ayuda no solamente a hacer mejor nuestro trabajo y a crecer profesionalmente, si no también a conservar la capacidad de obtener habilidades y mantener nuestra mente sana, activa y lista.

Todos nacemos con una curiosidad natural. Queremos aprender. Pero las exigencias del trabajo y la vida personal a menudo disminuyen nuestro tiempo y nuestra voluntad para involucrar esa curiosidad natural. Desarrollar hábitos de aprendizaje específicos, establecidos conscientemente y cultivados concienzudamente, puede ser una ruta tanto hacia la relevancia profesional continua como hacia la felicidad personal profunda.

Actividad

A partir de la lectura del artículo...

1. ¿Qué te hace falta para convertirte en un *lifelong learning*?
2. ¿Qué acciones podrías comprometerte a realizar para lograrlo?

Bibliografía

- Mendoza, N. A. (1990). *Manual para determinar necesidades de capacitación*. México, Editorial Trillas.
- Borrajo, Ponce (2020). H.R. Makers, "La guía para diseñar prácticas de agilidad en Recursos Humanos". Recuperado de <https://www.estudiolotch.com>
- Echeverría, Rafael (2010). *Escritos sobre aprendizaje*. Argentina, Editorial Granica.
- Echeverría, Rafael (2011). *La empresa emergente*. Argentina. Editorial Granica.
- Echeverría, Rafael (2003). *Ontología del lenguaje*. Ebook. J.C. Saez Editor.

Romero, Ana Moreno (2017). *La revolución silenciosa del profesional del siglo XXI*. España, Editorial Universitaria Ramón Areces.

Gore, Ernesto (2015). *La educación en la empresa*. Argentina. Editorial Granica.

Learner-Perspective-DigitalLearning-EN. E-book. Recuperado de crossknowledge.com

Schvarstein, L. (1995). *Psicología social de las organizaciones*. Argentina, Paidós.

1 Competencias conversacionales: La filosofía del lenguaje al postular, con J.L. Austin, que “lenguaje es acción”, no solo cambia nuestra concepción del lenguaje; simultáneamente cambia también nuestra concepción de la acción. El lenguaje deja de ser considerado pasivo y descriptivo pasando a ser concebido como activo, transformador, con capacidad de generación de nuevas realidades. La acción, por su parte, se expande al dominio del lenguaje, permitiéndonos reconocer el poder transformador del habla y permitiéndonos referirnos a los “actos de habla”. Estos dos desarrollos resultan fundamentales en la emergencia del discurso de la ontología del lenguaje.

2 Las creencias limitantes son fruto de la educación y las experiencias que vamos teniendo desde que somos niños. Lo que aprendemos y experimentamos queda grabado en nuestra mente de forma subconsciente. También la interpretación que le dimos a una situación o a un mensaje recibido podemos convertirla en una creencia limitante. Lo hacemos cuando lo damos por válido y lo convertimos así en nuestra creencia. Entonces lo creemos como real, y en base a ello actuamos, confirmando así nuestra creencia.

3 www.economist.com

4 observatorio.tec.mx

5 hbr.org

Capítulo 4

La gestión del desempeño

Nardelli, C.F. y Vola-Luhrs, R.

Objetivos de aprendizaje

Conocer la gestión del desempeño, uno de los sistemas de capital humano, e interpretar las repercusiones que el comportamiento de los individuos y los grupos producen en los resultados de las organizaciones. Mediante la aplicación de los contenidos estudiados podrán contribuir a incrementar la eficacia de una organización.

Este módulo está estructurado para colaborar en el aprendizaje de los principios más importantes de la gestión del desempeño desde la perspectiva de la visión, la misión y los valores de la organización alineados con los objetivos del negocio.

Al finalizar el estudio de este módulo se podrá:

- Distinguir entre el viejo paradigma de la evaluación del desempeño, centrado en el jefe, y el nuevo paradigma de la gestión del desempeño, centrado en el colaborador.
- Intervenir en procesos de cambio y reorganización orientados hacia la creación de una organización orientada al respaldo y el desarrollo de los individuos y las organizaciones.
- Conocer a los verdaderos protagonistas del sistema de gestión del desempeño y qué se espera de cada uno.
- Describir la evolución de la descripción tradicional de puestos a la de rol vivo.
- Saber de qué manera, a través de implementar *“InPlacement”* podrán “apropiarse” de las competencias. *InPlacement* es clave para el potencial de los recursos humanos en la empresa del presente y del futuro.
- Comprender las modalidades básicas para el análisis del desempeño dentro del sistema de gestión del desempeño.
- Integrar al sistema de gestión del desempeño con otros sistemas de capital humano.

Nos centraremos en:

- **El saber hacer:** Adquisición de conocimientos teóricos sustentados en el principio de la disciplina.
- **El poder hacer:** Estudio de caso, para lograr efectividad conceptual académica al momento de implementar un sistema de gestión del desempeño de manera exitosa.

El lector podrá verificar la incorporación de los conocimientos académicos

Desarrollo teórico del capítulo

Introducción

Somos lo que hacemos y hacemos lo que somos.

Rafael Echeverría

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, son la muestra de ello. 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 o beneficios.

Esta preocupación constante tiene una clara razón de ser: medir los resultados de lo que se hace para corregir si fuese necesario y mejorar continuamente.

Midiendo podremos:

- *Chequear el grado de acierto de las acciones llevadas a cabo*, lo cual permite conocer la eficacia de la unidad en cuestión, entendida esta como el grado en el que se alcanza o no 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 deben modificarse y cuáles no.
- *Reunir pautas que permitan mejorar los resultados a futuro*, lo que redundará en mayor eficiencia; esto no solo es la preocupación por el logro de los resultados previstos sino que

también apunta a la selección de caminos alternativos de mejora.

Estos tres elementos son también los que justifican, a priori, la decisión de generar y mantener un sistema de gestión del desempeño.

En el caso de las complejas organizaciones modernas, el carácter grupal del trabajo hace que sea difícil la gestión del desempeño de cada uno de los colaboradores. Por ello, no se trata de evaluar por evaluar sino de agregar valor.

Además de la complejidad impuesta por el carácter grupal del trabajo, otros elementos atentan contra la exacta estimación del desempeño laboral. Se suele hablar de subjetividad en la apreciación del evaluador y de altos márgenes de error en sus percepciones (para bien o para mal). Esto es absolutamente cierto. 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?

El desafío de los programas de gestión del desempeño es aportar valor a la empresa (no caer en la obsolescencia y tener carácter innovador) y al colaborador (empleabilidad). Los especialistas en CAPITAL HUMANO vienen trabajando desde hace décadas; sin embargo, aún falta un largo camino por recorrer. Parte de las discusiones, investigaciones y opiniones servirán como sustento para el desarrollo de este capítulo.

CAPITAL HUMANO y su aporte al éxito del negocio

Las estrategias permiten planificar y encauzar las acciones y procesos hacia los resultados buscados de cara al futuro. Así, podremos identificar distintos procesos estratégicos, a saber:

- Un proceso de aprendizaje (estrategias emergentes).
- Un proceso formal (planeamiento estratégico).
- El logro de una posición competitiva (ejemplo: modelos de Porter).
- Una visión (en la mente del líder).
- Un proceso reactivo (frente a los desafíos del entorno).
- Un proceso de transformación (interno y externo).
- Un ejercicio de negociación (conflictos de poder).
- Un proceso colectivo (cultura).
- Una concepción (enfoque integral).

La estrategia de CAPITAL HUMANO debe integrar, complementar y apalancar la estrategia general de los negocios de cada organización o empresa y ser un elemento fundamental en la consecución de los objetivos. El rol que ocupe la función no solo depende del lugar que le den en las corporaciones sino del lugar que sepa ganarse con su probado aporte al éxito global.

Cada Estrategia de CAPITAL HUMANO deberá considerar la complejidad del negocio en relación con sus productos y servicios, pero fundamentalmente la definición estratégica del modo en que se producirá la expansión o crecimiento de la organización: integración vertical o no, adquisición de negocios no-relacionados (*holding company*) o no, diversificación de líneas de productos a través del crecimiento interno o externo, adquisiciones de marcas múltiples o no, tipo de segmentación de su público, etcétera.



Figura 1. Capital humano y su aporte al éxito del negocio. La estrategia de capital humano realizó su aporte al éxito del negocio contemplando cuatro dimensiones: organización, la gente, cultura y sistemas de RR.HH. (capital humano).
Elaboración propia.

El aporte del área de capital humano en las organizaciones será desde la alineación estratégica al éxito del negocio. Entendiendo como éxito clientes que regresen (fidelizados) y accionistas que no se vayan (satisfechos con el retorno de su inversión). Otro modo de entender el éxito empresarial es lograr organizaciones sustentables.
CAPITAL HUMANO actúa en cuatro dimensiones:

- La cultura
- La organización
- La gente
- Los sistemas

Entonces, la estrategia de CAPITAL HUMANO deberá centrarse en aspectos como:

- El desarrollo de procesos y sistemas, que continuamente mejoren las capacidades de las personas que se consideren clave para el negocio.
- El desarrollo de las personas, de acuerdo con las necesidades de la empresa y con los factores e influencias externos.
- El cambio o el esfuerzo de la estructura y los valores de la organización, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa y garantizar la supervivencia.
- Actuar con las otras áreas de la compañía, a través del consenso, en los temas referidos al personal, desde las políticas de CAPITAL HUMANO hasta la propia interpretación de estas en casos concretos.
- Conocer sobre indicadores de gestión y análisis de resultados (*analytics*), para entender y actuar sabiendo el impacto que sus decisiones tendrán en el resultado del negocio.
- Entender y actuar sobre la cultura de la empresa, para alinear valores, héroes, rituales, usos y costumbres, etc., acordes al presente y a la visión de futuro que se tenga.

Los profesionales de CAPITAL HUMANO son posibilitadores, y lo son con un objetivo: la obtención del éxito de la empresa, pero

mediante la acción de los líderes, que son quienes conocen a los colaboradores —CAPITAL HUMANO no conoce a los empleados—. Son los líderes quienes obtendrán la exaltación del aporte concreto de la gente.

CAPITAL HUMANO aportará los sistemas que permitan a quienes conducen personal tomar decisiones de manera homogénea y equitativa. El Sistema de Gestión del Desempeño es uno de ellos.

Será necesario que el área de CAPITAL HUMANO colabore en la definición de qué tipo de perfiles se requerirán al formular la estrategia del negocio. Se espera que esté a la altura de la situación, desarrollando los sistemas adecuados que permitan alinear a la gente y sus aspiraciones en los puntos que mejor pueden servir al logro de los objetivos generales.

Cómo definir la “gestión del desempeño”

No vemos las cosas como son, vemos las cosas como somos.

El Talmud

De manera simple, se define el análisis de desempeño como “el proceso de comparar el desempeño del empleado en relación con los requerimientos del puesto para el que fuera contratado”.

Es posible definir el término gestión de desempeño desde cuatro dimensiones. La primera, como una *habilidad personal*, ya que un solo individuo puede planificar sus metas, controlar sus resultados y finalmente medir su tasa de éxito.

La segunda, como una *habilidad de los líderes* para planificar, controlar y gestionar el desempeño de sus colaboradores.

La tercera dimensión, denominada *performance management*, refiere a la gestión de desempeño como aquella técnica cuyo propósito es evaluar la *performance* de una organización.

Por último, la cuarta forma de entender el término gestión de desempeño es aquella que refiere a tal como una *herramienta organizacional*, dirigida por el área de CAPITAL HUMANO con la finalidad, entre otras, de cumplir con las primeras dos dimensiones.

Considerando la organización como un sistema, se asume que el desempeño global de la misma depende, en gran parte, del desempeño de cada individuo y de cada equipo de trabajo.

Una característica que distingue a un programa de gestión del desempeño es su sistematicidad. Por ello se habla del “sistema de gestión del desempeño”. Como dijéramos, los jefes siempre evalúan 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 para quienes lo utilizan.

Suele emplearse el término “evaluación del desempeño” 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.

Al hacer referencia al “análisis del desempeño”, consideramos que 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 la observación del empleado. Como consecuencia, el *feedback* al

empleado consistirá en señalar los aspectos fuertes y los aspectos en que se debe mejorar.

Resulta importante la distinción entre “evaluación de desempeño” y “gestión de desempeño”. El primero focaliza sus esfuerzos en medir el desempeño desde una perspectiva temporal orientada al pasado, es decir al desempeño alcanzado en un período determinado, mientras que la segunda persigue desarrollar un desempeño deseado proyectándose hacia el futuro, para, en última instancia, evaluar el desempeño demostrado.

La “gestión del desempeño” es un concepto más integrador, sin embargo, no es nuevo, sus orígenes conceptuales se remontan a fines de los años 80, cuando Guinn (1987) distingue la tradicional evaluación de desempeño de la denominada “gestión del desempeño”, la cual se encuentra en un proceso de rediseño en la actualidad.

Según Cravino (2018), la gestión del desempeño puede entenderse como “un proceso de acompañamiento continuo por parte del líder para con sus colaboradores donde se les brinda a estos últimos un *feedback* permanente respecto a su desempeño. Dicho proceso se materializa en conversaciones entre las partes mencionadas, destacándose la conversación de desempeño, la cual consiste en la devolución propiamente dicha respecto del desempeño alcanzado en el período en cuestión”. Tal vez, una característica distintiva del sistema de gestión de desempeño será ver al mismo como un proceso conversacional, tanto al momento de proyectarlo como al momento de realizar su *feedback*.

Como plantea Cravino (2017), se puede analizar el sistema de gestión del desempeño desde ocho ejes fundamentales:

1. Los fines múltiples.
2. Como medio para la toma de decisiones dentro de la gestión de CAPITAL HUMANO.
3. Como un método de comunicación o información.
4. Es un medio de especificación o clarificación de QUÉ lograr y CÓMO debe ser logrado.
5. Determina el rol de la supervisión.
6. Es una herramienta de gestión o de integración organizacional.
7. Se trata de un proceso, ciclo, sistema o situación no eventual.
8. Se observa la mejora, el impacto o el valor agregado.

Los protagonistas del sistema de gestión del desempeño

Si uno no es parte del problema, no puede ser parte de la solución.

Fredy Kofman

La perspectiva, para comprender quiénes son los protagonistas del sistema, vista desde quien lo aplica y quien lo recibe:

El que aplica el sistema: en general, el superior, jefe o líder 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 de este. Existen sistemas que involucran a otros, además del superior, como puede ser el sistema de evaluación 360°.

El que recibe el sistema: o sea, la persona cuya forma de trabajo da origen a la aplicación del sistema. El colaborador, trabajador o

empleado es principal protagonista del sistema o programa de gestión del desempeño.

De la descripción del puesto al “rol vivo”

Si hay algo que debemos incorporar en la gestión del desempeño es la presencia del concepto VUCA (VICA, en español: volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad), ya que se han acelerado, de manera exponencial, las transformaciones tecnológicas y las transformaciones en las personas.

Los colaboradores están en procesos permanentes que impactan en su conciencia, en su identidad, en el desafío a los propios valores y en un cambio profundo de las actitudes.

En las organizaciones se están produciendo cambios, sin duda, en las descripciones de los puestos de trabajo, tal y como los conocemos hoy. Otrora estáticos y con mono-perspectiva (la de la empresa), hoy requieren, sin discusión, ser dinámicos, ya que lo complejo y ambiguo los impacta inexorablemente.

“En muchas organizaciones ya no se habla de descripción de puestos sino de ‘roles vivos’. Entendamos, entonces, que se hace necesario tener un parámetro distinto al tradicional para gestionar el desempeño”, Afirman Pinnel y Vola-Luhrs (2020).

Lo requerido en el rol es tan efímero y volátil como lo es el contexto donde debe desempeñarse el colaborador, por eso decimos que los puestos hoy son roles vivos, porque deberán redefinirse permanentemente y en muchos casos hasta de manera disruptiva.

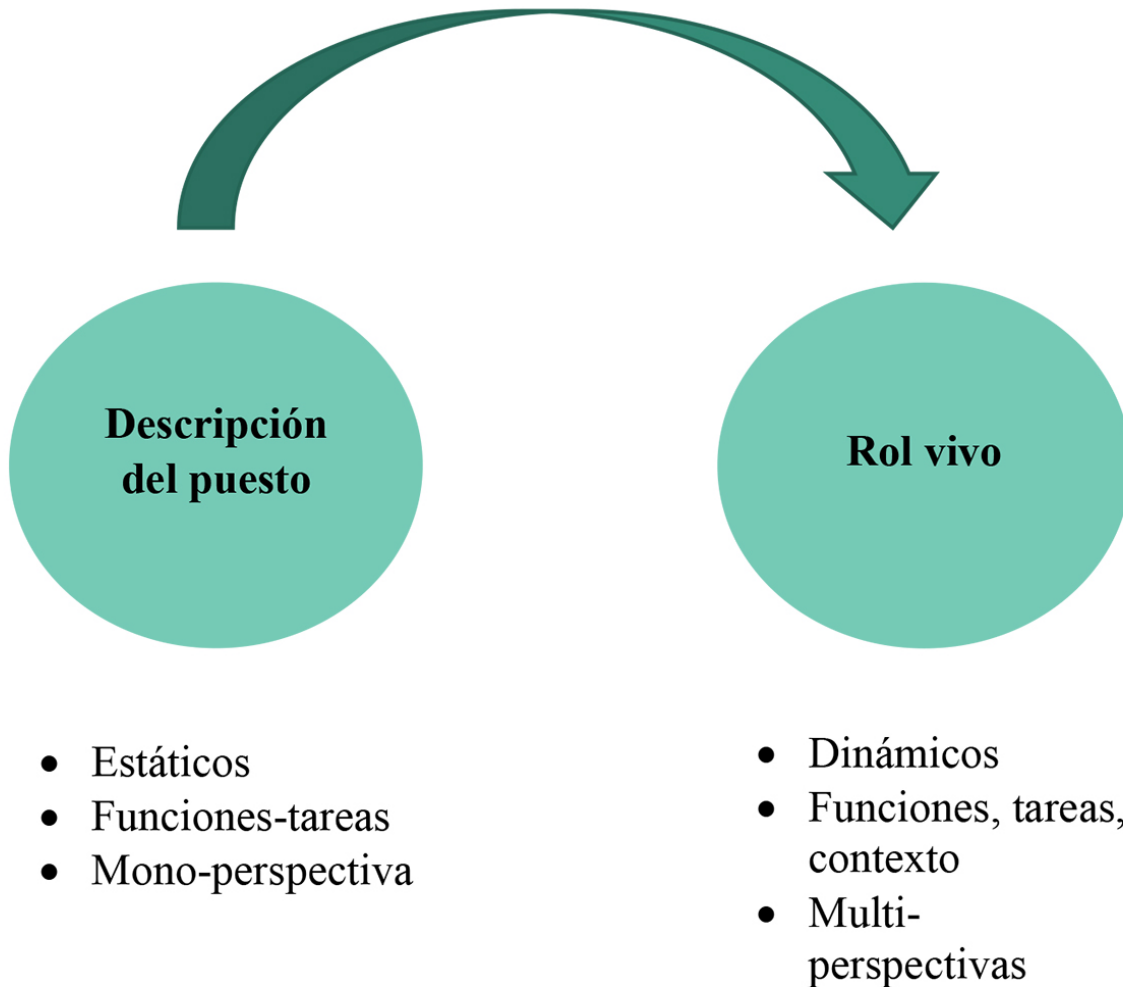


Figura 2. Descripción del puesto vs. rol vivo. El concepto de descripción de puesto coloca el foco en el puesto en sí mismo, contrario al rol vivo, en el cual el puesto resulta funcional a la misión y su contexto reinante. Elaboración propia.

Pero... ¿Qué es un “rol vivo”? *Es aquel que incorpora primero las necesidades de la organización asumiendo la volatilidad de sus fines, adaptándose y hasta anticipándose a ellas por la atenta mirada y acción del colaborador, ocupante de ese rol.* Si este

reconoce el contexto VUCA y la perspectiva del “rol vivo”, entonces sumará un gran protagonismo para la adecuación y la actualización de su propio rol.

Además, deberá aceptar hacerse cargo de los resultados dinámicos que se le requieran a cada instante. Es decir, el colaborador se hace cargo (*accountability*) como primer eje esencial en este desafío, enriqueciendo y manteniendo activo el rol que desarrolla.

El “rol vivo”, entonces, será definido desde multiperspectivas: la de la organización, la del colaborador y la del impacto permanente del entorno, en un espiral tan dinámico y coincidental como el escenario VUCA lo desafíe.

En este contexto, no podemos pensar solo en “funciones y tareas”, como hasta ahora se ha hecho. Necesitamos que los colaboradores, por sí mismos, propongan cambios que impactarán en los resultados, los vínculos y la tecnología a aplicar. La persona adquiere, necesariamente, mayor supremacía. Las organizaciones demandarán esta actitud al gestionar el desempeño.

La descripción de un puesto de trabajo, históricamente, se centraba en la naturaleza del trabajo-función-responsabilidad y no en el cambio del contexto como piedra angular. Ese contexto hoy requiere sí o sí el cambio permanente de cómo obtener resultados y, por ende, del perfil del individuo que lo desempeña.

Convengamos que la descripción del rol es más que “el resultado de lo que se predefinió que se debe hacer”. Esta definición histórica estaba teñida por la visión de quien describía, por los usos y costumbres y por las creencias establecidas de verdades a medias. Incluso, por lo hecho con éxito en el pasado, y hasta por lo que se

quiso imponer en el momento de hacer la descripción. Poco o nada participaba quien ocupaba el puesto.

El “rol vivo” es sistémico a otras áreas y también a otros roles de la organización. Exige una adaptación permanentemente, como hemos observado, al escenario VUCA.

Entonces, el ocupante de ese “rol vivo” manejará un grado exponencial de incertidumbre e impactará e influirá en los resultados esperados, tanto como en la definición que deberá hacerse en ese rol. El colaborador se hace co-participante de la gestión de su propio desempeño.

Cuando hablamos, hoy, de “roles vivos” deberíamos pensar:

1. En los resultados que la organización necesita a cada instante y no solo en aquellos por los cuales se creó o definió el rol.
2. En las competencias “transportables” del individuo que puedan redefinir el rol, y no solo en las históricamente requeridas y causa de esa definición del rol.
3. En los resultados que cambian permanentemente y que exigen cambio constante en el desempeño para producir “aquello” que la empresa necesita según el instante en que se analice.
4. En las características de personalidad y competencias que se requieren para producir estos resultados: los de hoy y los de mañana.
5. En la capacidad de rápido aprendizaje de quien desempeña el rol.
6. En su iniciativa y resiliencia, en su capacidad para influenciar en su entorno.

Objetivos de un programa o sistema de gestión del desempeño

Los objetivos nos guían, los usamos para impulsarnos, para medir nuestros logros, para alardear, para compararnos y para una amplia gama de funciones que consideramos relevantes. Todos diríamos que son importantes, pero ¿todos pensamos lo mismo al hablar de objetivos? Definitivamente no.

Luis María Cravino

Pasemos a la acción:

- La performance del colaborador.
- *Inplacement* o cómo apropiarse de las competencias de la competencia.
- Contar con información para la toma de decisiones en el sistema de gestión del desempeño.
- La entrevista de desempeño —*feedback*— o cómo aumentar el conocimiento que cada colaborador tiene de su propio estilo o forma de trabajar e iniciar un plan de mejora.
- Plazo que debe mediar entre uno y otro análisis del desempeño.
- Aumentar la experiencia del personal de conducción en el proceso de la gestión del desempeño.

LA PERFORMANCE DEL COLABORADOR

El objetivo de un programa o sistema de gestión del desempeño es lograr mejoras en la *performance* del personal. Cualquier otro

objetivo (ejemplo, remuneraciones), como se pretende, desvirtúa el sistema, aunque suele ser común en la práctica.

Evaluar o analizar es comparar con referencia a un canon, en este caso se compara la *performance* del colaborador con referencia al puesto que ocupa o rol que desempeña (ese es el canon).

La mejora debe lograrla el propio colaborador, es decir, 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. Aquí, empleado y empleador deberían diseñar un plan de acción conjunto.

Entonces, es importante, en este proceso:

- a. Hacerle conocer al colaborador claramente las observaciones.
- b. Llegar a un consenso sobre las mismas, asegurándonos de que el colaborador concuerde con lo señalado en áreas de mejora.
- c. Que él esté dispuesto a lograr el cambio o mejora.
- d. Elaborar un plan de acción conjunto.

Al igual que al enseñar, donde enseñar no es el propósito, sino que lo es aprender, al gestionar el desempeño la finalidad no es “la medición” sino construir aquello que se ha planificado lograr.

Las personas tienen voluntad, capacidad de aprendizaje y flexibilidad. Estas características son las que permiten que su capacidad productiva pueda mejorarse significativamente.

Los programas de gestión del 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 y uno de los pilares de la función de

CAPITAL HUMANO. Al mismo tiempo, al gestionar el desempeño la empresa está colaborando con el colaborador, al favorecer su autoconocimiento, autodesarrollo y empleabilidad.

INPLACEMENT O CÓMO APROPIARSE DE LAS COMPETENCIAS DE LA COMPETENCIA

Peter Drucker sentenció el siglo pasado: “Las empresas que permanecerán en el futuro serán aquellas que más rápidamente dejen de hacer lo que hacen o dejen de hacerlo de la forma en que lo hacen”.

Una manera de cumplir con este destino es innovar y crear. Otra manera es comparar, decidir qué incorporar y *aggionar* para aplicar, con celeridad, lo que la competencia haya hecho en forma exitosa.

Un modelo de gestión del desempeño no puede limitarse a observar solamente si el colaborador cumple con su rol y cómo lo hace. Si se limitara a ello, la obsolescencia llegaría más rápido que ligero.

Con los sistemas de CAPITAL HUMANO tales como la evaluación de desempeño, desarrollo o capacitación se está muy lejos de completar el ciclo que permita innovar y crecer. Se hace necesario conocer y aplicar lo que hace la competencia y aún no se hace en la empresa. Así de simple. El secreto es, entonces, descubrir el modo de adaptar la cultura de esa “nueva” manera de hacer las cosas, copiar y mejorar integrando estas acciones en un dinámico sistema de gestión del desempeño. Cuando se copia y mejora lo que otros han hecho, el mayor esfuerzo lo hace el otro, y el implementar,

solamente, ya es un proceso innovador en sí mismo para la empresa. Saber sobre las mejores prácticas del mercado y llevarlas a los procesos, productos y servicios de la empresa no es otra cosa que *“research business intelligent”*.

Paralelamente, sabemos que la razón de ser de las empresas es económica —es lo mismo para una compañía que para una ONG—, y para que esto suceda en forma exitosa, debe darse un proceso social llevado adelante por los individuos que la integran. Está en esas personas la posibilidad, o no, de producir cambios que garantizarán que “esas” cosas sucedan, que los resultados se logren.

Las empresas deben, para ello, fijar políticas, procesos, métodos y programas para que sus miembros logren superarse en función de parámetros del mercado y no solo de los propios. Es aquí donde el *research business intelligent*, dentro del programa de *InPlacemet*, aporta sustancialmente a la gestión del desempeño.

Sabemos que ciertas competencias de las personas, aplicadas a lo que se hace, hacen a la diferencia con los competidores. Dichas competencias pueden ser las definidas por la empresa o las que, en cambio, la competencia, otras empresas o industrias, definió y aplicó con éxito, ¿por qué no?

La productividad, en ese caso, estará dada por hacer con los mismos recursos más de lo que agrega valor, o con menos recursos lo mismo. Pero hacerlo desde lo conocido no conduce a la innovación hoy requerida. Lo que la competencia hace y nosotros aún no hemos hecho, será *siempre nuevo* —innovador— para nosotros.

Es aquí donde se viabiliza el *InPlacement*, que es el programa que permite trabajar de una forma innovadora y eficiente en la gestión del desempeño, con la mirada puesta en las capacidades de la gente de la empresa, pero desde la perspectiva del mercado. Es lo que el mercado reconocerá, finalmente, en los individuos, como “empleabilidad”.

El *InPlacement* se centra en tres ejes de análisis-evaluación y brinda un diagnóstico de quien ocupa tanto un puesto ejecutivo como uno clave en la empresa:

1. *El pasado del individuo*. Para conocer las competencias que son “transportables” de la persona y que han sido aprendidas por el experto o ejecutivo en sus posiciones anteriores a la actual y que hoy no son usufructuadas por la empresa.
 2. *El hoy de la empresa*. Los requerimientos del puesto de trabajo actual, definidos por la empresa vs. la *performance* de quien ocupa el puesto.
-
1. *El mercado*. Cómo define la competencia ese puesto o los requerimientos de dicho rol en el mercado vs. las competencias específicas de quien lo ocupa en la empresa hoy.

Veamos ahora, un ejemplo en este gráfico. En él se puede observar el resultado de una evaluación a un empleado en funciones donde se comparan sus competencias personales con lo que requiere el mercado para la misma función (Director de CAPITAL HUMANO).

Sobre la base de la gestión:

1. *General* (Finanzas, Operaciones, Comercial)

2. *Operativa* (Conocimiento de su especialidad, idioma)
3. *Estratégica* (conocimiento del negocio, visión estratégica, orientación a la medición - *balanced scorecard*)

El *spider web* de gestión permite, rápidamente, visualizar los *gaps* que se dan en cada competencia evaluada de la persona respecto del mercado.

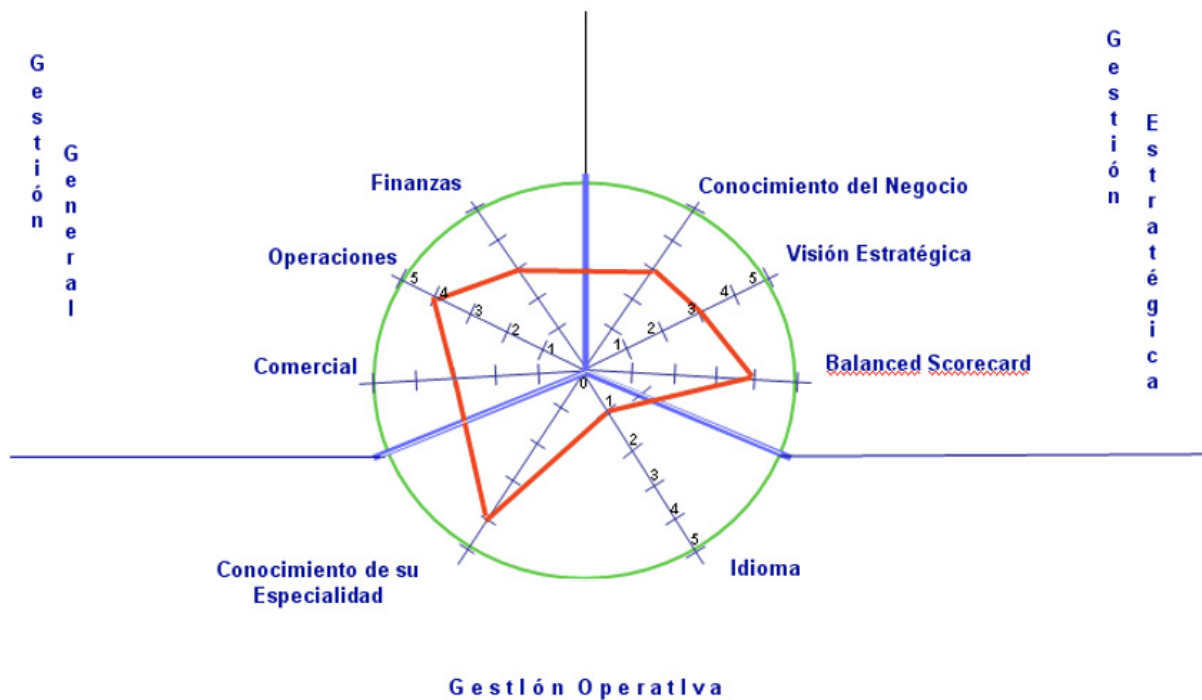


Figura 3. *Spider web* de gestión. Mediante esta herramienta es posible visualizar tanto los *gaps* evaluados como la *performance* obtenida en los mismos. Elaboración propia.

Este análisis responde al concepto de “empleabilidad”. La empleabilidad es la capacidad desarrollada por un individuo y que es requerida en el mercado de trabajo, en el aquí y ahora. Si un ejecutivo o especialista en un puesto clave deja de ser “necesario”

(empleable) para el mercado, estamos en un gran problema. La empresa puede haber iniciado un proceso de obsolescencia y no percibirlo.

El modo de hacer el *approach*, en el proceso de *InPlacement*, dista mucho del modelo en que la persona trabaja sobre sus competencias para un proceso de reinserción, por ejemplo, *OutPlacement*. En el caso del *OutPlacement*, a partir de las fortalezas y debilidades la persona que busca su reinserción podrá con mayor éxito “apuntar” (punto de convergencia) hacia las empresas que valoran dichas capacidades y tengan la posibilidad de incorporarla (es lo que se denomina “mercado de oportunidad”).

En el proceso de *InPlacement*, en cambio, la persona deberá contrastar no solo su puesto de trabajo con sus competencias, compatibilidades, etcétera, sino, específicamente, con su puesto de trabajo hoy en el mercado. Es esta perspectiva del mercado lo que activa a la empresa a, por un lado, acompañar el crecimiento o desarrollo de la persona (empleabilidad), y por otro, *aggiornar* el puesto de trabajo a los requerimientos del mercado (cuidando de no caer en la obsolescencia). A esto lo hemos definido, en un proceso virtuoso, *rol vivo*.

En el proceso de *InPlacement* la persona no está buscando su reinserción en el mercado, sino que está manteniendo su empleabilidad en la propia compañía más allá, incluso, de su puesto actual de trabajo; de esta manera, adquiere un mayor significado la incorporación continua de las mejores prácticas.

Desde la visión del *InPlacement*, el punto de convergencia entre la persona y el mercado es el punto de partida hacia la acción en la gestión del desempeño. Este punto de convergencia (denominado

vanishing point) permite tomar de ambas dimensiones persona-mercado las fortalezas y los aspectos a mejorar del individuo según los parámetros de la empleabilidad y no solamente los de la empresa para la cual trabaja. Se trata de un dinamismo que permitirá a la organización redefinir los roles, y al colaborador, ser fundamental protagonista y no espectador.

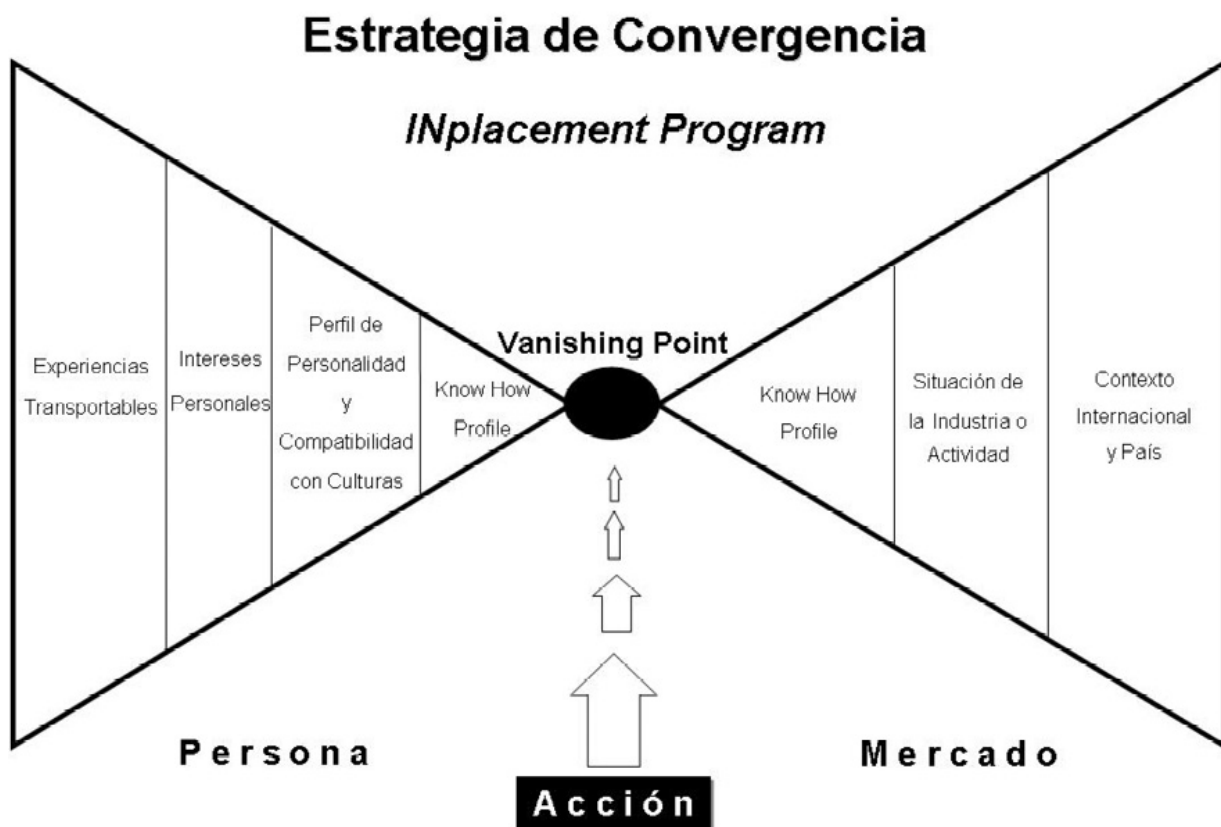


Figura 4. *InPlacement program*. El enfoque del *InPlacement program* permite conjugar individuo y mercado en el proceso de gestión de desempeño. Elaboración propia.

CONTAR CON INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

El balance de la empresa, como sistema de información sobre su desempeño, facilita el proceso de toma de decisiones tanto para sus accionistas, como para los dueños o ejecutivos. Decisiones tales como asignar más recursos a una línea de productos de alta rentabilidad o de abandonar un producto de rentabilidad negativa. Comprar o desprenderse de acciones, dar créditos a la empresa o no, etcétera. De esta forma, el sistema de gestión de desempeño puede entenderse como fuente de información para la toma de decisiones.

Siguiendo esta línea de razonamiento, es evidente, entonces, que deberemos contar con la información oportuna y necesaria para la toma de decisiones.

Tanta o más importancia que estas decisiones de negocios tienen las decisiones sobre el capital humano de la organización. 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 o desarrollo, entre otras. Cuando se decide la promoción de un empleado, se lo habilita para que tome decisiones distintas y normalmente de mayor impacto que las que tomaba antes.

Definiremos, seguidamente, algunos aspectos que se deben dar en un programa de gestión del desempeño, según las decisiones que queremos sustentar.

Se trata de comparar, como hemos dicho, las características laborales que observamos en el colaborador con las requeridas en la función o rol para la que se lo ha asignado. En este caso, surge

como consecuencia lógica la posibilidad de facilitar las siguientes decisiones:

- *Cambios en los contenidos 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 superior como el colaborador coinciden en el contenido de la función. Cualquier diferencia generará el cambio mencionado. El rol debe estar en “permanente cuestionamiento” o revisión.
- *Acciones de capacitación* que se consideren necesarias de acuerdo con las posibles brechas entre aquellos conocimientos, habilidades y experiencias necesarios para lograr lo que se propone vs. aquellos que se cuentan en la actualidad.
- *Traslado del colaborador a otra área de la empresa o a otro rol* que mejor se adecue a sus características personales-profesionales.

Si bien existe una lógica incontrastable que dice que quienes mejores desempeños hayan obtenido vean ese logro reflejado, de alguna manera, en su salario, hay que considerar algunas objeciones a esta práctica:

- *El evaluador y el salario del colaborador:* 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 o, peor aún, hacer observaciones que no ameriten mejora en el salario. En la medida en que esto suceda, el instrumento para la gestión

del desempeño se desvirtúa y pierde su utilidad para la empresa.

- *La limitación del monto asignado:* vale agregar que en todo sistema de compensaciones está ordenado el monto a distribuir, sea en ajustes salariales —mérito—, en bonos o en gratificaciones. Existen topes determinados de acuerdo con la posibilidad de la organización en otorgarlos o no. Dicho concretamente, la cantidad de aumentos o volumen de los bonos a otorgar está condicionada por el volumen de dinero disponible para tal acción y no por la cantidad de personas que han demostrado un desempeño superior y puedan estar mereciendo la mejora salarial. Ergo, no todos los colaboradores con excelencia en su desempeño podrán recibir una recompensa y hasta es posible que ningún colaborador de excelente *performance* reciba recompensa alguna.

Por lo expuesto, no nos parece conveniente vincular el programa de gestión del desempeño con el sistema de compensaciones para la asignación de recompensas o mérito. La sugerencia sería dejar a cada jefe, de acuerdo con su superior, distribuir según su criterio las sumas disponibles y los momentos. 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 que nada tienen que ver con el sistema de gestión del desempeño.

Hay muchas razones para no atar acciones de desarrollo a resultados del sistema de gestión del desempeño tal como se lo aplica hoy: “No necesariamente el pobre 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 pasado del individuo —experiencia y competencias transportables—, la *performance* del colaborador y la comparación del rol a desempeñar con el mercado. Respondemos así a los tres pilares del *INplacement*.

LA ENTREVISTA DE DESEMPEÑO —*FEEDBACK*— O CÓMO AUMENTAR EL CONOCIMIENTO QUE CADA COLABORADOR TIENE DE SU PROPIO ESTILO O FORMA DE TRABAJAR E INICIAR UN PLAN DE MEJORA

La entrevista sobre el desempeño puede contribuir a que el superior y el colaborador:

- a. Discutan acerca de las tareas que se han realizado y sobre las metas individuales del colaborador. Que arriben a un punto de vista común sobre cómo lograr un aporte óptimo al éxito global de la empresa, del área de trabajo o del proceso.
- 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 de *feedback*, el colaborador manifieste que 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 colaborador volcar su energía más específicamente y alcanzar mejores resultados.
- d. Deliberen sobre la posibilidad y el modo de hacer más eficaz la comunicación cotidiana entre ambos para una mejor cooperación sobre el trabajo y el rol asignado.
- e. Manifestarse recíprocamente aquello que le agradecería que el otro mejorase, 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 esta, dando así respuesta a una necesidad de la empresa de recoger información sobre su recurso humano. Además, que el colaborador pueda conocer la opinión que sobre su trabajo tienen su superior u otros evaluadores (en sistemas que permitan la participación de otros —pares, otros jefes, proveedores, etcétera—).
- 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 jefe con los del colaborador. Llegado este caso, no esperado, será conveniente que se vuelquen ambas posiciones, para que los dos protagonistas se propongan una mayor observación sobre dichos temas.

En suma, la entrevista de desempeño (*feedback*) es un elemento constitutivo en la construcción del desempeño entre líder y colaborador.

Al comentar los requisitos de un sistema de gestión del desempeño, hemos señalado como indispensable que el colaborador esté convencido sobre los aspectos de su trabajo, en el cumplimiento del rol asignado, que debería mejorar. Clave será que, además, tenga la voluntad de lograr tal cambio.

El mercado de trabajo actual le requiere a cada trabajador que se desempeñe como una persona que tiene un alto compromiso, ocupación y preocupación por su propia carrera y que tiene como desafío, para poder asegurar su estabilidad, 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 respecto de potenciales propuestas de 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 colaborador, el conocer tanto las fortalezas como las debilidades de su estilo laboral. Dicho más claramente, resulta importante para cada trabajador poder realizar, con el mayor grado de certeza, el conocido análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de su forma de trabajar, de sus experiencias, conocimientos, habilidades y actitudes.

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 *curriculum vitae*, donde su titular agregue estos detalles, estará

revelando su preocupación personal por su desempeño profesional y por su propia capacitación y desarrollo.

PLAZO QUE DEBE MEDIAR ENTRE UNO Y OTRO ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO

Si el sistema no está vinculado con la necesidad de hacer ajustes en la remuneración, que es nuestra recomendación, nos encontraremos con que la periodicidad del análisis del desempeño puede ser variable. Podríamos, incluso, dejar librada a la necesidad del colaborador la realización de esta; 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 e inflexible que suele acompañar a estos sistemas y que tanto mal humor le causa a los jefes.

La periodicidad debería ser acorde al rol que desempeña cada colaborador, ya que es aconsejable el análisis del desempeño según ciclos terminados (proyectos, objetivos, etcétera). No estar, la gestión del desempeño, atada a los objetivos de los ciclos del negocio, necesariamente, si el rol que se desempeña tiene impacto en períodos menores o mayores a este.

No obstante, reconocemos que en la práctica organizacional suele llevarse a cabo la evaluación del desempeño, al menos de manera formal, una vez al año; en muchas ocasiones coincidiendo con el cierre del año comercial.

AUMENTAR LA EXPERIENCIA DEL PERSONAL DE CONDUCCIÓN EN EL PROCESO DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Para los jefes, su capacidad y experiencia en el análisis, el mejoramiento y gestión del desempeño de su equipo de trabajo, significan un importante factor respecto de su buena o mala *performance* como responsables de su gente. Gestionar el desempeño es una competencia que deben desarrollar los líderes.

Los trabajadores 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 o procesos.

Por su parte, el personal de conducción con adecuada experiencia en el análisis y gestión del desempeño de su personal adquirirá una destreza en una función de tipo universal. La conducción de equipos de trabajo es una especie de “competencia universal” de demanda inelástica, que se ha mantenido y se mantendrá en el tiempo.

Por último, el análisis de desempeño, hecho con la idoneidad requerida, brindará al líder un conocimiento mucho más profesional de cada uno de sus colaboradores, facilitándole tanto su relación como la toma de decisiones que en cada caso corresponda.

Modalidades básicas para realizar el análisis del desempeño

La parte nunca puede estar bien a menos que el todo esté bien.
Platón

Como fuera citado, el análisis del desempeño es “el proceso de comparar el desempeño y las calificaciones del empleado en relación con los requerimientos del puesto o rol para el que fuera contratado”.

El eje del proceso es comparar el desempeño laboral del colaborador con las responsabilidades de su puesto o rol. No se “mide” a la persona. No se analizan personas sino desempeños, mejorar desempeños significa mejorar los niveles de productividad y eficiencia.

La pregunta es: ¿qué se debe observar cuando analizamos el desempeño?

Fuera de que muchas empresas persistan, increíblemente, en querer calificar a las personas en lugar del desempeño, las dos variantes clásicas, y su combinación resultante son:

- Analizar por resultados u objetivos.
- Analizar por factores.
- Analizar por factores y resultados.

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 rol. Representan, en última instancia, la

contribución que la empresa espera de quien ocupa esa función. Cuando la pregunta básica del evaluador es: ¿en qué grado ha alcanzado los resultados esperados de su puesto?, estamos ante un sistema de análisis del 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 prescindiera de *cómo* las realiza (sería difícil no observar esto) sino que el foco estará en los resultados.

Los sistemas de análisis del 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 líderes para poder fijar objetivos de manera precisa y realista.

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.

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 relevantes, aquellos considerados más importantes, los que deben ser tenidos en cuenta en el proceso de desempeño, en el cumplimiento de sus funciones o rol. En otras palabras, si el *qué* refiere a los objetivos, el *cómo* representa las competencias necesarias para cumplir con dichos objetivos.

Ejemplos de factores de desempeño son:

- Cantidad de trabajo.
- Calidad de trabajo.
- Asistencia y puntualidad.
- Preocupación por su formación.
- Toma de decisiones.

Analizar los ejemplos dados implica responder las siguientes preguntas:

- a. ¿Cuánto trabajo realiza?
- b. ¿Cuán bien lo hace?
- c. ¿Es puntual? ¿cuál es el grado de ausentismo?
- d. ¿Manifiesta interés por capacitarse y mantenerse actualizado?
- e. ¿Cómo conduce al personal a su cargo? ¿ha desarrollado a sus colaboradores?
- f. ¿Toma decisiones oportunas: en tiempo y forma?

Todas las preguntas refieren a *cómo* lleva a cabo el colaborador las tareas de su puesto. El objetivo de estas acciones es clarificar al personal en *cómo* debe realizar sus tareas y decirles cuán satisfactoriamente o no lo están haciendo. El rol de esta modalidad del análisis del desempeño es muy importante en los casos de empresas que quieren consolidar un estilo de gestión propio al que deben adaptarse empleados y gerentes. También en las organizaciones que hayan sufrido choques culturales y requieran un proceso de homogeneización de las pautas de acción.

MIXTOS / FACTORES Y RESULTADOS

Los sistemas mixtos de análisis del desempeño son aquellos que buscan combinar el *cómo* con el *que*, es decir, 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 niveles de conducción ir hacia 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 del sistema. El sistema más sofisticado dará pobres resultados si quienes deben aplicar el sistema se sienten poco comprometidos o no están capacitados para administrarlo.

La evaluación 360°

Evaluar el equipo de trabajo es de suma importancia ya que el éxito de la organización está basado en gran parte en el desempeño de las personas, y mientras este sea medido y monitoreado será posible tomar decisiones y emprender acciones orientadas a obtener mejores resultados en la productividad de la compañía.

La evaluación de 360°, que también se denomina “evaluación integral”, se encarga de la evaluación del empleado por las personas de su entorno, esto significa que es evaluado por sus supervisores, pares y subordinados, como así también por él mismo.

Cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño. Es decir, es una evaluación integral, la cual se utiliza para medir las competencias de los colaboradores en una empresa. Esta evaluación se basa en las relaciones que tiene el empleado, de tal manera que la retroalimentación es un factor clave para evaluar el desempeño de los trabajadores, los equipos y las organizaciones en la que se encuentran.

Gracias a este método se podrá identificar las fortalezas que presenta el colaborador o evaluado al llevar a cabo sus actividades laborales para reforzarlas y sus áreas de oportunidad para trabajar en ellas y así, de esta manera elevar su grado de competitividad y productividad.

Algunos de los principales usos que se le da a esta evaluación en las empresas son los siguientes:

- *Medir* el desempeño del talento humano.
- *Evaluar* las competencias.
- *Diseñar* programas de aprendizaje y desarrollo.
- *Servir* como base para implementar planes de carrera y sucesión.



Figura 5. Evaluación 360°. La evaluación del tipo 360° permite abarcar las diferentes dimensiones involucradas en el desempeño del colaborador. Recuperado de www.rrhhdigital.com

Esta herramienta de gestión provee tanto a la organización como al equipo de trabajo múltiples ventajas que se verán reflejadas en un crecimiento organizacional y una mejora en el desempeño del talento humano.

VENTAJAS

1. La evaluación de 360° nos brinda la oportunidad de trabajar en el desarrollo del talento, potencia la competitividad de sus colaboradores, aporta solidez y objetividad al *feedback* sobre la evaluación y, entre otras, contribuye al alcance de la eficiencia.
2. Fomenta la comunicación frecuente y transparente ya que permite involucrar a los colaboradores en todos los niveles organizacionales y sentir que su participación y punto de vista es valorado.
3. Brinda información completa de las competencias, los comportamientos y el desempeño del colaborador, así como su

desenvolvimiento en el entorno profesional al trabajar con los demás miembros del equipo.

4. Motiva a una cultura organizacional con un clima más participativo y con orientación positiva hacia el cambio y la mejora continua.
5. Ofrece un punto de vista más acertado y amplio a través de las evaluaciones de distintas fuentes, ya que se obtiene información más concreta que cuando se realiza como autoevaluación o la lleva a cabo solamente el jefe directo.
6. Incrementa el autoconocimiento de los colaboradores, con lo cual se espera que el evaluado busque mejorar su desempeño y desarrollo profesional al conocer de mejor manera sus fortalezas y áreas de oportunidad.
7. Evaluación de competencias clave del puesto. Mediante la evaluación de 360° podrás seleccionar las competencias laborales que es importante evaluar, haciendo una encuesta personalizada para las necesidades individuales de tu organización.
8. Identificación de fortalezas y debilidades. Con el reporte de resultados podemos identificar fácilmente las fortalezas y debilidades de nuestro personal y generar planes de mejora individuales, enfocados en las competencias que para mí son importantes.
9. Objetividad en los resultados. Debido a que la persona es evaluada no solo por el supervisor o jefe sino también por todos los puestos con los que interactúa frecuentemente, el resultado es muy completo y rico en información.

DESVENTAJAS

1. Existe la posibilidad de que cause tensión entre los colaboradores al tomar de manera personal las evaluaciones de cada uno de los involucrados.
2. Recibir retroalimentación de todas las fuentes puede ser abrumador para el evaluado, sobre todo si la persona no es capaz de manejar de la manera correcta las críticas negativas hacía su desempeño. Esto puede resultar en un decremento de su motivación y productividad.
3. Fomentar la evaluación y crítica no objetiva de manera que se aproveche para hacer acusaciones gracias al anonimato. O, por el contrario, no dar la opinión honesta debido al temor a represalias.
4. Al ser una evaluación cualitativa y amplia se vuelve más complejo obtener resultados y datos concretos. Es importante que el cuestionario esté diseñado de la manera más precisa para obtener la información que se requiere, sin embargo, existe la posibilidad de que los datos no sean consistentes debido a su naturaleza cualitativa.
5. Requiere más planeación y capacitación para asegurar un proceso consistente a lo largo de la organización. De esta manera podrás asegurarte de que los resultados serán los esperados y los evaluadores realizarán de la manera correcta los cuestionarios.

Este análisis nos otorga variados beneficios, tanto para la empresa como par el jefe y el empleado.

La evaluación 360° no es en sí misma un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos. Los empleados son evaluados constantemente, así podrá ser de forma formal o informalmente.

Y el *feedback* y la comunicación son claves en una organización. También tenemos en cuenta la evaluación 360° que, gracias a este método, se identificará las fortalezas que presenta el individuo en el momento de llevar a cabo sus actividades laborales para reforzarlas y sus áreas de oportunidad, para trabajar en ellas y así poder elevar su grado de competitividad y productividad.

La relación del área de capital humano

Los programas de gestión del desempeño, para su exitosa implementación, requieren una compleja red de respaldos y consensos al interior de la organización.

DIRECCIÓN / CAPITAL HUMANO

Lanzar un programa de gestión del desempeño por primera vez, o su revisión, implica un ajustado análisis de su viabilidad y su modalidad. En este análisis priman las políticas de CAPITAL HUMANO. Ellas serán el eje natural del sistema. Es en tal sentido que el tema requiere una fluida comunicación entre el área de CAPITAL HUMANO y la dirección de la empresa.

Estas comunicaciones deben permitir llegar a responder, entre otras, las siguientes preguntas:

- ¿Para qué analizamos y gestionamos el desempeño?
- ¿Cuáles son las variables más importantes para la empresa dentro del espectro de variables que hacen al desempeño de las personas?
- ¿A quiénes vamos a dirigir el programa? ¿A la alta gerencia? ¿A los supervisores, jefes o gerentes, a todo el personal?
- ¿Quiénes harán el análisis del desempeño?
- ¿Cuál sistema aparece como el más apropiado hoy?

La discusión de estos temas hace que los valores básicos y la filosofía global respecto del capital humano vayan ganando en consenso y en profundidad en el nivel de la dirección. Este es un proceso clave ya que, más que el área de CAPITAL HUMANO, es la dirección la que, por su cono de sombra, marca al personal las pautas relativas al estilo de liderazgo y gestión del desempeño en la empresa.

CAPITAL HUMANO puede tener detallados y sesudos manuales que no serán más que escritos innecesarios sin el efectivo compromiso de quienes dirigen la empresa. Es por ello por lo que se desaconseja “copiar” el sistema de análisis de desempeño de otra empresa; este instrumento es tan peculiar de cada organización como su plan estratégico. Más aún, un sistema de gestión del 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.

La responsabilidad del área de CAPITAL HUMANO consistirá en lograr un alineamiento estratégico en el cual, sin dudas, deberá contemplarse la cuestión de la gestión del desempeño buscando una coherencia con respecto a la cultura organizacional.

GERENCIAS / CAPITAL HUMANO

Una vez definidas las pautas generales del sistema con la dirección, el área de CAPITAL HUMANO se aboca a comunicarlas a los responsables de las otras áreas de la empresa. Es conveniente que estas puedan intervenir con sus opiniones en el proceso de diseño del instrumento a emplear. Nada debe ser comunicado como un “deber ser” del área de CAPITAL HUMANO.

Si el paso anterior, con la dirección, estaba destinado a garantizar que el sistema responda a las políticas de CAPITAL HUMANO y, en consecuencia, a la filosofía y los objetivos de la empresa, en suma, a la cultura organizacional, 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 pueda alcanzar niveles cada vez menores de dispersión. Los altos grados de dispersión minan la credibilidad del instrumento a los ojos de todos los protagonistas.

LOS RESPONSABLES DE APLICAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO / CAPITAL HUMANO

Cualquiera sea el nivel al que se aplique el sistema de análisis del desempeño, los responsables de tal aplicación deben estar capacitados para el más adecuado cumplimiento de las pautas consensuadas. 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 importante canal de comunicaciones entre CAPITAL HUMANO y las líneas de gerencia y supervisión que permite relevar de ellos demandas específicas y, a la vez, fundamentar y discutir con ellos la correcta aplicación de las políticas de CAPITAL HUMANO.

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 de gestión de desempeño es el del conocimiento y el compromiso puestos 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.

LOS PROTAGONISTAS / RESPONSABLES Y COLABORADORES

Todo jefe “evalúa” continuamente a sus colaboradores. La especificidad de los sistemas de gestión del desempeño lleva a los

jefes a analizarlos de acuerdo con ciertas pautas metodológicas coherentes con la política de CAPITAL HUMANO de la empresa, es decir sistematizar y formalizar dicha evaluación. Además, hace que los jefes informen debidamente los resultados a sus colaboradores y a sus superiores.

La puesta en común del resultado con el colaborador, llamada entrevista de desempeño (*feedback*), es el eje comunicacional más importante del proceso, el paso crítico del sistema de gestión del desempeño. Es muy importante, para el colaborador, porque entonces recibe un claro y necesario *feedback* acerca de cómo es considerado su desempeño. Más allá de las percepciones personales recibirá un mensaje definido y centrado en los aspectos laborales. Recordemos que analizamos al desempeño de las personas.

Este canal, como todo canal de comunicación, no tiene un único sentido. A través de él el colaborador hace llegar inquietudes a su superior. Este dato es plenamente coherente con las actuales corrientes de management que postulan el *empowerment*.

Algunas empresas tienen sistemas de gestión del desempeño 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*, solo por mencionar algunos.

La gestión del desempeño y los otros sistemas de capital humano

El todo es más que la suma de las partes.

Anónimo

CULTURA ORGANIZACIONAL

Los programas de gestión del desempeño tienen fines específicos relacionados con el flujo del capital humano en la empresa, pero a la vez una influencia clara sobre ciertos procesos organizacionales. No solo las comunicaciones, la cultura misma de la organización se relaciona con el modo en que se gestiona el desempeño de su gente.

La relación entre la cultura de la empresa y el sistema de gestión del desempeño es dialéctica, esto es, ambos elementos se modifican y retroalimentan mutuamente.

LA CULTURA CONDICIONA EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

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. Las empresas que no relacionen la gestión del desempeño con las remuneraciones estarán dando a sus colaboradores un mensaje distinto.

Que forme parte del análisis del desempeño, por ejemplo, el factor puntualidad, 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, es la decisión misma de adoptar o no un programa de gestión del desempeño es un dato que permite entrever los rasgos culturales de la empresa.

EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO 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 gestión del 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”.

RELACIÓN CON LA CAPACITACIÓN

En la medida en que los sistemas de gestión del 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 colaborador. En los sistemas de análisis de desempeño 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 análisis del 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 colaborador participa de actividades centradas en la mejora de sus conocimientos, habilidades o actitudes.

Es en este sentido que se habla de los programas de gestión del desempeño no como “espejo retrovisor” que “juzga” lo ya ocurrido, sino como trampolín para lograr mejoras en la *performance* futura del personal. Tal vez esta sea una de las principales diferencias entre un sistema de gestión de desempeño y la normalmente llamada *evaluación de desempeño*. La primera parte de la planificación con vistas al futuro y al cumplir el ciclo pautado para la realización de las metas considera el pasado para esbozar un juicio acerca del desempeño alcanzado; la segunda comienza el proceso evaluando el rendimiento demostrado en cierto período.

RELACIÓN CON LAS COMPENSACIONES

Como dijimos, al relacionar el sistema de gestión del desempeño con las remuneraciones existe un alto riesgo de desvirtuar el instrumento. Por esto, si bien muchas empresas hacen esta relación, entendemos que es el paradigma del fracaso del sistema de gestión del desempeño. Sin embargo, las empresas insisten en relacionar ambos sistemas de manera directa.

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 a promover 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 rol.

Muchas son las críticas hechas a los programas de desempeño; en gran medida estas se centran en la subjetividad de los juicios que implican. Desde el punto de vista técnico se ha 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 ha desarrollado para garantizar procesos de decisión “objetivos”, “científicos”. También son varios quienes buscan el diseño y la concreción de sociedades “científicas” o “racionalmente” organizadas.

El escollo es siempre el mismo: en el comportamiento humano existe siempre una porción irreductible de irracionalidad; a fin de cuentas, somos seres emocionales que tenemos la capacidad, y no siempre lo hacemos, de razonar. 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 jefes hacen de sus colaboradores, también entonces deberían 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 sino en la buena o mala fe de dicha acción.

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 de las personas.

El *kaizen* o la mejora continua y la gestión del desempeño

*En tiempos de cambio, los aprendices heredarán la tierra,
mientras que los sabelotodo se hallarán perfectamente equipados
para desenvolverse en un mundo que ya no existe.*

Eric Hoffer

Los japoneses basan parte de sus éxitos en productividad en el concepto de *kai zen* o de mejoras continuas. Por su parte, Covey (1997) señala lo mismo bajo el título de “afilarse la sierra”. Un buen programa de gestión del 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, si bien no se podrán eliminar las arbitrariedades, al menos se tenderá a su progresiva reducción.

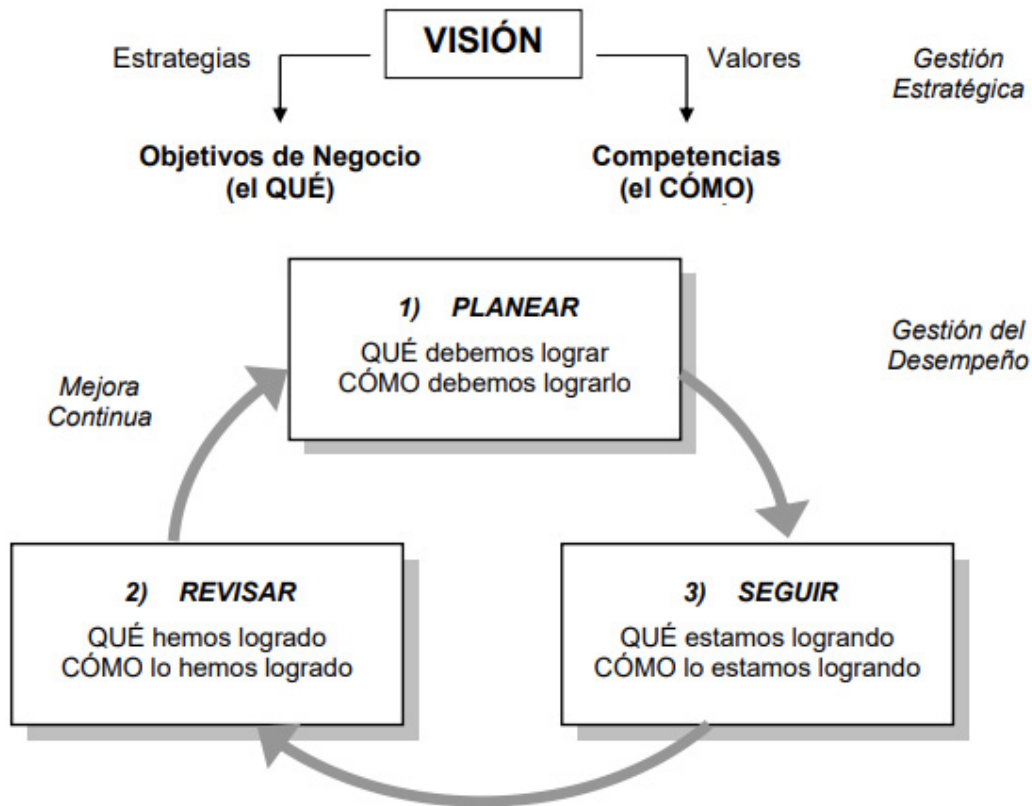


Figura 6. La gestión de desempeño como un proceso cíclico que enfatiza en la mejora continua. Adaptado de *Gestión de desempeño*, por Cravino, L.M., 2018, Argentina: Editorial Académica Español.

La reducción de arbitrariedades requiere el trabajo continuo y reflexivo sobre las dos piezas clave de todo programa de gestión del desempeño:

- Su diseño, en la medida en que refleja con claridad los valores y las 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 colaboradores.

- La capacitación de los que lo apliquen, ya que, aun disponiendo de las más avanzadas tecnologías, el aprovechamiento de estas siempre estará condicionado por la pericia de quienes las operan.

El éxito de la empresa depende, en gran medida, de una clara articulación entre sus estrategias corporativas y los objetivos individuales. Los programas de gestión del desempeño pueden contribuir a la consolidación de este proceso.

Autodesarrollo continuo y cultura organizacional orientada al respaldo

La cultura se come la estrategia para desayunar.

Henry Mintzberg

No hay empresa que pueda crecer y desarrollarse si sus miembros no pueden crecer y desarrollarse como individuos íntegros, consustanciados con lo que hacen y comprometidos con su propio futuro.

Esa armonía entre una empresa y quienes la conforman es el pilar sobre el que se asentará una organización pujante y preparada para afrontar los grandes desafíos.

Quienes tengan personal a cargo deben prepararse para actuar en una cultura con orientación al respaldo y reconocimiento, donde conocer a su personal formará parte de la tarea más compleja de los

líderes. Los colaboradores esperan de sus superiores que estos tengan una actitud de inspirador, orientador y facilitador. Los individuos necesitarán construir un simple y claro modelo de desarrollo para planear e instituir un cambio permanente en lo personal, el cambio que las “nuevas realidades” exigen. Las organizaciones deberán promover el éxito de los líderes y su gente, en este sentido.

Entender el autodesarrollo significa estar en condiciones de definir lo que cada uno interpreta como éxito a alcanzar, acotándolo a un marco de referencia respecto de metas y valores propios. Alinear los objetivos de la propia carrera con las habilidades, los talentos y los valores personales es encontrarle un sentido más profundo a la vida. La gestión del desempeño, estamos absolutamente persuadidos, podrá colaborar en ese sentido.

¿Que cosas hay que tener en cuenta para iniciar y mantener siempre vigente un plan de autodesarrollo continuo?

- Entender los procesos de cambio en los cuales estemos inmersos.
- Reconocer que la mayor tensión se produce durante la transición hacia el cambio. Es en esta transición donde se requiere redoblar los esfuerzos personales.
- Utilizar estrategias personales para manejar y crear el cambio de manera efectiva.
- Ver efectivamente los cambios como verdaderas oportunidades y no solo como amenazas.
- Armonizar los sentimientos y las motivaciones en función de la calidad de vida deseada.
- Renovar la energía interior como un motor permanente.

- Reconocer la interdependencia como un valor esencial, también, para el crecimiento individual.
- Desarrollar una propia visión basada en los valores y desvalores personales, independientemente del medio en que estemos inmersos. Prepararse para determinados cambios personales, incluso cambiar los propios principios.
- Mejorar continuamente las actitudes, las habilidades, los conocimientos y las conductas.

Últimamente, hablar acerca de los valores se ha convertido en un tema trascendental para la mayoría de las personas. Sin embargo, pocos han examinado exhaustivamente sus vidas y los valores que dirigen su comportamiento.

Los intereses y las necesidades de cada persona están enfocados de diferentes maneras durante las distintas etapas de la vida. La comprensión de esto nos permite planear con más precisión el autodesarrollo.

¿Pueden las personas cambiar sus preferencias en el trabajo?

Sí. Las personas tienden a gravitar en los trabajos que reflejan sus preferencias. A medida que uno crece, las preferencias cambian. Justamente, el gran desafío personal radica en prepararse para el cambio explorando las preferencias en el ámbito laboral concreto. Líderes y colaboradores deben descubrir estas preferencias para alinear al individuo - rol.

Cuando se planifica el autodesarrollo es aconsejable evaluar qué nos produce presión. Presión es aquel estímulo estresante que nos invade evitando que aprovechemos nuestras máximas capacidades.

En el ámbito laboral habrá que prestar atención a aquellas cosas que nos produzcan mayores o menores presiones, por ejemplo:

- La cantidad de trabajo.
- La responsabilidad sobre otras personas.
- La responsabilidad sobre las cosas.
- La ambigüedad del rol.
- La dependencia.
- La participación o el involucramiento en temas del negocio.
- Consecución de objetivos en tiempos perentorios.
- ¡“Sin cuenta” más!

Determinar las reales posibilidades personales adquiere un gran significado a la hora de explicitar el plan de autodesarrollo.

Cuando se repasan situaciones del pasado, uno se pone en un lugar de privilegio para planear el futuro: ¿qué quiero hacer?, ¿cuál es mi vocación?

Uno puede, verdaderamente, determinar las causas que produjeron los éxitos y los fracasos.

Por ejemplo, ¿qué prevaleció?

- La paciencia.
- La capacidad intelectual.
- El capital económico.
- Los contactos personales.
- La disciplina.
- La tenacidad.
- La visión.
- La suerte.
- La formación profesional.
- La combinación de dos o más elementos.
- ¡“Sin cuenta” más!

La concreción del plan de acción dependerá, en la empresa, en gran medida, del rol protagónico que asuma el superior. La empresa a través del area de CAPITAL HUMANO deberá generar las condiciones propicias para que los individuos se sientan motivados a planificar su autodesarrollo como elemento superador, incluso, de la compañía donde se encuentren.

Se espera de los líderes de la organización una actitud proactiva para que los miembros de su grupo de trabajo puedan llevar adelante este plan personal, y proponemos aquí la gestión del desempeño como la herramienta sistémica por excelencia para materializar dicha actitud.

El futuro de la gestión del desempeño

El verdadero descubrimiento no consiste en buscar nuevos paisajes, sino en tener nuevos ojos.

Marcel Proust

¿Es lo que sigue a continuación el futuro de la gestión del desempeño? De ninguna manera podríamos afirmarlo. Es la visión de los autores y la compartimos con ustedes.

La preocupación por la medición de los resultados, en los distintos ámbitos de las organizaciones, es justamente la que ha instalado un “deber ser” respecto del análisis del desempeño: “La empresa necesita evaluar a su personal...”. Existen infinidad de métodos para realizar el análisis del desempeño; desde los más arcaicos hasta los más participativos. Nosotros hemos dado la perspectiva en este

capítulo desde la gestión del desempeño y no desde la limitada evaluación del desempeño, como se la sigue denominando en más de una empresa.

Tal vez lo más novedoso sea la evaluación 360°, donde se persigue observar al colaborador en sus distintas facetas laborales (en relación con sus superior, pares, colaboradores, clientes, proveedores, etcétera). Así, sin perder de vista el horizonte (que será la mejora del desempeño del personal para que su aporte al éxito del negocio sea mayor), la creatividad ha dado lugar a tantos modelos de gestión del desempeño como creativos hay.

Sin embargo, cuando uno conversa con integrantes de las empresas más exitosas sobre la implementación de programas de gestión del desempeño, siempre están frustrados y no saben cómo mantener dicho programa: “Cuando comienza a declinar el interés, hay que insistir a los jefes para que lo reactiven”, dicen, o “cuando lo impulsó el máximo nivel de la compañía, fue una ayuda fundamental para que los jefes asumieran el compromiso”. “Al comienzo, el programa había prendido y luego comenzaron los problemas”. “Solo realizan los análisis del desempeño cuando quieren promocionar a alguien...”. Estas y otras frases son escuchadas en el momento de la confesión, luego de hablar del “éxito” del programa de gestión del desempeño...

¿Por qué, si a simple vista todos tienen interés, el fracaso de los programas de evaluación de desempeño es una realidad, un secreto a voces en todas las compañías?

Bastaría con revisar el “paradigma metodológico” para encontrar la respuesta. ¡Otra vez lo obvio en CAPITAL HUMANO!

Veamos cómo es la implementación de un programa muy simple de gestión del desempeño: las empresas tienen sumo interés en conocer acerca del capital humano y detectar el potencial de quienes las conforman para tomar decisiones que las posicionen en una situación ventajosa ante la competencia. Así, diseñan los programas de análisis del desempeño desde el interés de la compañía. Discuten con los niveles de conducción métodos y factores que luego se volcarán en el sistema “hecho a medida” según las cultura y necesidades de la empresa. Luego lanzan el plan de capacitación y “concientización” de los evaluadores y futuros evaluados afirmando que el interés es de los tres, *superior - colaborador - empresa*, dándoles la responsabilidad a los jefes (evaluadores) de la puesta en marcha y seguimiento del programa.

Romper este paradigma, significaría poner la responsabilidad en los colaboradores (evaluados). Pero, ¿cómo?

El flujograma representa el paradigma 1 (centrado en el jefe):

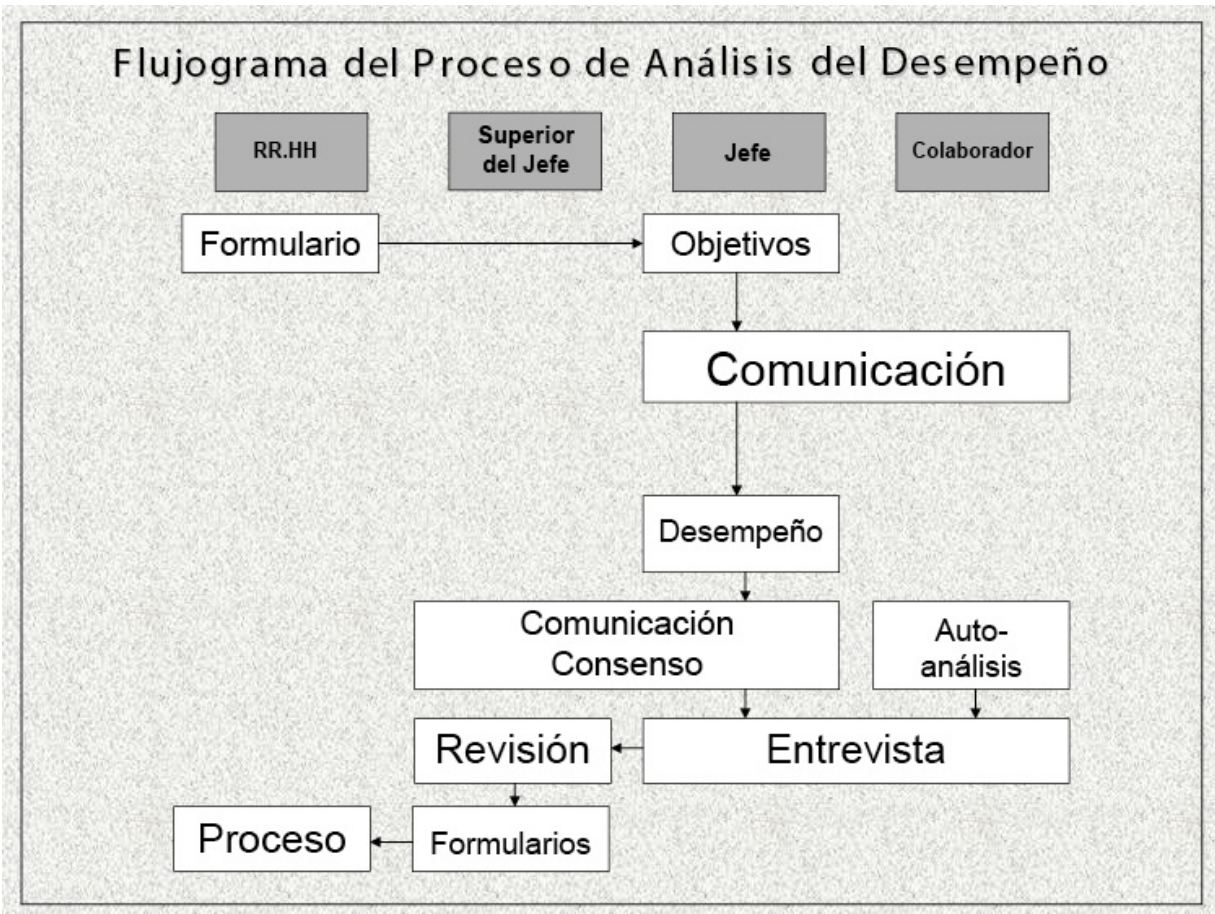


Figura 7. Flujograma del proceso de análisis del desempeño. Este modelo centra el proceso de gestión del desempeño en el jefe. Elaboración propia.

Mírelo con detenimiento, por favor. La sola observación nos permite inferir que el gran protagonista es el jefe del colaborador, sin embargo... el gran protagonista en cualquier sistema de gestión de desempeño debe ser el colaborador. No lo es en este programa. ¿Puede esta incongruencia ser la clave para encontrar el fracaso en la implementación de un programa de análisis o gestión del desempeño?

Los talentos se desarrollan cuando una persona está en armonía consigo misma. Cuando logra entenderse y proyectarse en su medio

aprovechando sus fortalezas y contrarrestando sus aspectos a mejorar. Todos necesitamos explicitar nuestros miedos, valores, fortalezas, debilidades, creencias, etcétera. Sin embargo, normalmente, uno no lo hace por no encontrar el ámbito o por tratarse de un ambiente hostil para este tipo de vínculos.

Las compañías deberían diseñar, en nuestra opinión, el sistema de gestión del desempeño desde los intereses de los individuos que componen una organización. Así, las chances de crecimiento y desarrollo dependerán en gran medida de ellos mismos. Esto también hay que hacerlo explícito. Se trata de comprometer a cada uno en diseñar la arquitectura de su futuro laboral.

¿Cuándo es el momento en que debe realizarse el análisis del desempeño? Aquí también existe un paradigma organizativo (el ejercicio comercial). Que los sistemas de gestión del desempeño estén ligados a la finalización de los ejercicios comerciales es un grave error de concepto. Esto es así porque los sistemas de evaluación de desempeño tradicionales (paradigma 1) son utilizados para pago de bonos o para promociones internas. Para los pagos de bonos o promociones está el sistema de remuneraciones. El sistema de gestión del desempeño solo debe tener como objetivo la mejora del desempeño (valga la redundancia).

Para reforzar nuestra visión, los invitamos a visualizar el siguiente video: www.youtube.com.

Los responsables de CAPITAL HUMANO discuten con otros colegas sobre cuál es el tiempo adecuado entre una y otra evaluación (un año, dos años, etcétera); sin embargo, el éxito no dependerá del período que establezca la empresa sino del momento de maduración del colaborador respecto del rol que ocupa. Es él quien

debe “forzar” el análisis del desempeño por parte de su superior. ¡O de común acuerdo, claro!

Recuerden que el ciclo de negocios difícilmente será simultáneo al ciclo de crecimiento y desarrollo de las personas o ciclos de rol que cumpla el colaborador. Hacer que esto coincida no servirá de nada.

La empresa debería diseñar una guía que, a partir de los intereses de las personas, sea compatible con los intereses de la conducción y de la organización. Cada colaborador que participe en el programa de gestión del desempeño establecerá las etapas y los contenidos que “trabajaré” en *la guía para el desarrollo personal*. Esta guía, fundamentalmente, ayudará a reflexionar en forma individual sobre las acciones que lo llevarán al objetivo personal y profesional planteado. Es aconsejable, también, brindarle al colaborador información de autoconocimiento, por ejemplo, a través de psicólogos o profesionales del comportamiento humano.

En dicha *guía para el desarrollo personal* se incluirá la conversación con el superior, quien le aportará otro punto de vista y dará respuestas acerca de las posibilidades y el futuro del colaborador en la empresa. Es lo que hemos dado en llamar “conversación para la elaboración del plan de acción conjunto”.

Nuestra personalidad nos va marcando para toda la vida y va condicionando nuestras conductas. Así, sabemos que existen personas que no comparten sus problemas con otros a pesar de que el solo hecho de comentarlos con alguien podría traerles la solución. Otras, en cambio, tal vez más extrovertidas, resuelven a menudo sus problemas recurriendo a la ayuda de quienes las rodean.

La complejidad que hoy tiene la vida laboral exige que se generen ámbitos donde los colaboradores puedan explicitar sus problemas con el afán de encontrar soluciones que los beneficien y redunden también en beneficio de la propia compañía.

Veamos ahora, a modo de ejemplo, lo que hemos llamado: paradigma 2 (gestión del desempeño centrado en el colaborador):

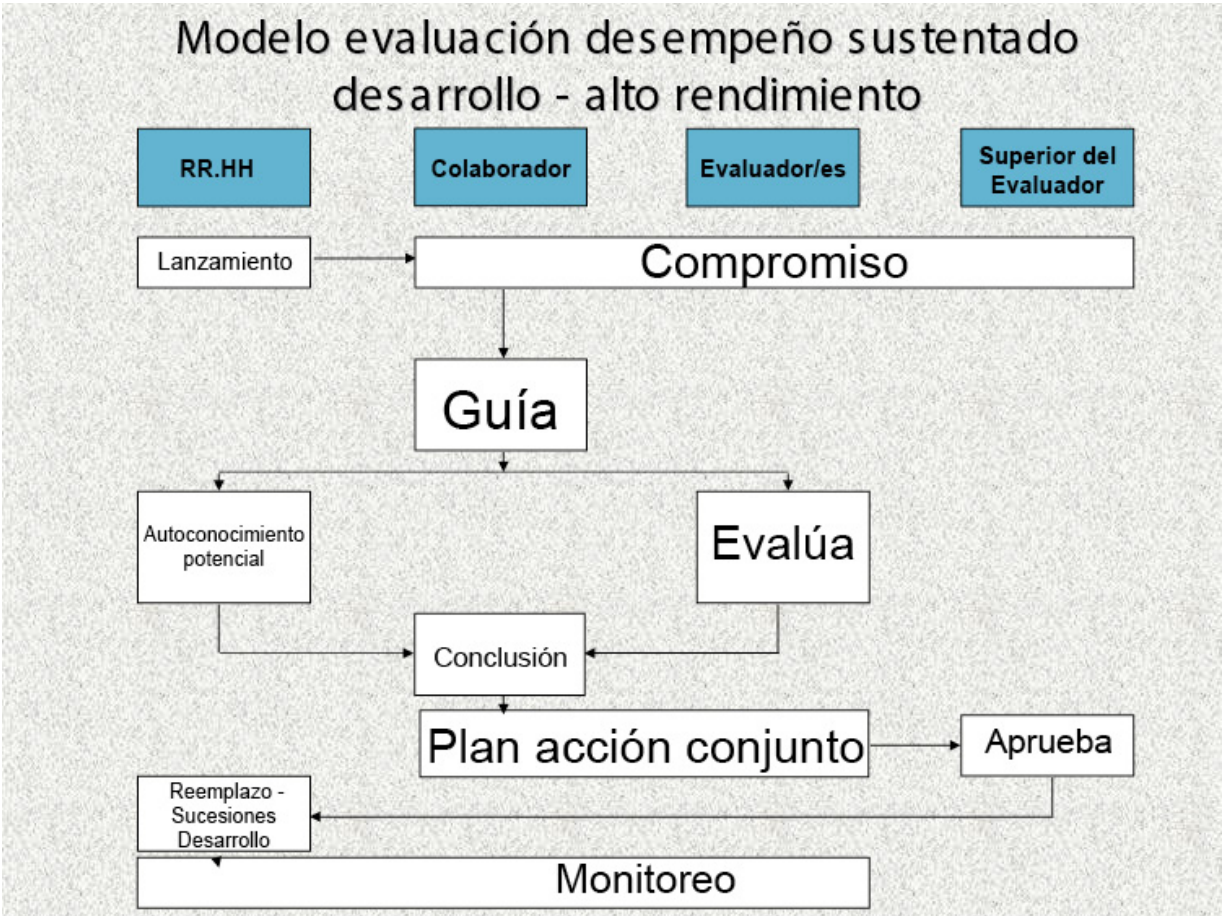


Figura 8. Modelo evaluación desempeño sustentado desarrollo - alto rendimiento. Este modelo centra el proceso de gestión del desempeño en el colaborador. Elaboración propia.

En este caso, un modelo académico, nos muestra que el colaborador es el protagonista del sistema de gestión del desempeño. El proceso de gestión del desempeño tiene aquí componentes como la guía para el desarrollo, el autoconocimiento, el plan de acción conjunto y el monitoreo tripartito que ayudarán al colaborador a la consecución de los objetivos de mejora y crecimiento permanente.

La gestión del desempeño es un instrumento que debería estar diseñado para dar respuesta a esta necesidad, natural, de las personas que consiste en mejorar lo que hacen día a día y superarse continuamente para enfrentar la vida personal y laboral.

Convengamos que las personas que conocen sus reales posibilidades y que son capaces de detectar los obstáculos que les impiden lograr las cosas que anhelan o las metas que se proponen, tendrán la verdadera posibilidad de saber qué hacer para superarse.

Conversar con su superior sobre estos aspectos, dentro de un marco metodológico puede significar un verdadero punto de partida para el desarrollo personal sostenido.

La evaluación del desempeño puede transformarse, efectivamente, en un instrumento en extinción, pero se está avanzando en modelos de gestión del desempeño que integran, al potencial, al autoconocimiento, al autodesarrollo, a planes de acción conjunto, a guías para elaborar arquitecturas para el crecimiento personal. Así como en la ecología, las transformaciones, los cambios o las mutaciones de los elementos son saludables, la total desaparición de estos no lo es.

CASO EMPRESA “MULTICOLOR”

(Mantendremos reservada la identidad de empresa por acuerdo con la misma).

La empresa Multicolor lanzó su programa de gestión del desempeño sin hacer una capacitación previa a quienes debían realizar el *feedback* a los colaboradores.

Así fue como comenzaron las quejas, los rumores y el mal clima laboral. Los empleados, rápidamente, hicieron llegar las quejas al área de CAPITAL HUMANO. Los representantes sindicales fueron la voz que se alzó contra los jefes.

Hubo comentarios tales como:

“Mi jefe no solo se contradice, sino que está evaluando como negativas cosas que no aportan, ni mínimamente, al logro de los resultados que se me piden”.

“Evalúa sobre una competencia importante, la creatividad, sin tomar en cuenta si esta competencia debe ser utilizada en mi puesto en el trabajo. De hecho, jamás hemos hablado sobre ella, mis tareas son de naturaleza rutinaria y de puro control”.

“Hace hincapié en problemas con el área de Planeamiento cuando por otro lado se me reconoce como un gran planificador. Los problemas son reales, pero no puede achacármelos a mí”.

“Se detiene en cuestiones de trato interpersonal, más porque le molesta tener que intervenir para solucionar el conflicto que por el conflicto en sí”.

“Hace hincapié en observar mi forma de vestir, mi mechón de pelo teñido de verde, más que centrarse en los aspectos de mi trabajo”.

“Llevó toda su homofobia por los homosexuales a la charla de *feedback*, sabiendo mi condición, justamente, de homosexual. Transformó la entrevista en consejos sobre moralidad y pecado”.

Ante esta situación, el área de CAPITAL HUMANO tuvo que suspender el programa y volver al punto de inicio. El desborde de la situación puso en jaque la continuidad o no en funciones del gerente de CAPITAL HUMANO, por tratarse de un error considerado grave por la Gerencia General.

Acciones, inmediatas, llevadas adelante:

- *Mea culpa* de CAPITAL HUMANO haciéndose cargo de haber generado la situación.
- Se elaboró un programa de entrenamiento para que los responsables de llevar adelante el programa de análisis del desempeño pudieran observar la *performance* de la persona de manera objetiva, con respecto al puesto. Se hizo hincapié en analizar el *cómo* —referido a los factores / competencias— y el *qué* —referido a los resultados.
- Se hizo hincapié en que el análisis estuviese centrado en las *causas* del desempeño sin tener relación con la *personalidad* del colaborador y en términos de *resultados*, que estos fuesen objetivos y compartidos.
- Se realizaron reuniones con los responsables del análisis del desempeño para que dieran su opinión y parecer sobre cómo llevar adelante una entrevista de *feedback* exitosa.

Finalmente, decidieron capitalizar el error y tomarlo como un aprendizaje para todos. El gerente de CAPITAL HUMANO permaneció en su puesto consolidando a su equipo de trabajo.

Resumen

En el presente capítulo hemos desarrollado la importancia que tiene en las organizaciones medir lo que se está haciendo y cómo se lo está haciendo. De esta forma las mismas podrán chequear el grado de acierto de las acciones llevadas a cabo, establecer criterios para la toma de decisiones y reunir pautas que permitan mejorar los resultados a futuro.

Por su aporte a la estrategia del negocio, la gestión del desempeño del capital humano se torna clave para las organizaciones, permitiéndoles planificar y encauzar las acciones y los procesos hacia los resultados buscados de cara al futuro.

A esta medición, en particular, la hemos definido como “el proceso de comparar el desempeño del empleado en relación con los requerimientos del puesto para el que fuera contratado”.

Dicha definición nos remite a cuatro dimensiones:

- habilidad personal, dado que un solo individuo puede fijar sus propias metas de trabajo;
- habilidad de los líderes para gestionar el desempeño;
- *performance management*, como la capacidad de una organización de gestionar el desempeño;
- herramienta organizacional del área de CAPITAL HUMANO que permite cumplir con las primeras dos dimensiones.

Cabe destacar que la denominación “gestión del desempeño” se diferencia por su carácter sistémico y continuo de su posible antecesora, la evaluación del desempeño. De esta forma, la gestión

del desempeño se caracteriza por su rol vivo, dando respuesta a contexto VUCA.

Dos elementos se destacan de la gestión del desempeño, el *qué* y el *cómo*; el primero refiere a los objetivos a lograr y el segundo, a las competencias requeridas para cumplir con dichas metas.

Sus protagonistas pueden resumirse en la relación “líder-colaborador”, mientras que su relación con otros sistemas en la organización se da con:

- la cultura organizacional;
- la política de capacitación;
- la política de compensaciones;
- el cuadro de reemplazo y sucesiones.

Respecto de su futuro, es posible afirmar que la gestión del desempeño se presenta como la evolución natural de la evaluación del desempeño, potencial, autoconocimiento, autodesarrollo, planes de acción conjunto y guías para elaborar arquitecturas para el crecimiento personal.

Preguntas de repaso / Ejercicio / Videos, entrevistas

1. CAPITAL HUMANO actúa en cuatro dimensiones. Identificar cuáles son.
2. Definir “análisis del desempeño”.
3. Que se entiende por “gestión del desempeño” según el doctor Luis María Cravino.

4. Identificar a los protagonistas del programa o sistema de gestión del desempeño.
5. Describir “rol vivo”. Características que lo diferencian de la evaluación de desempeño. VICA.
6. Qué objetivos persigue el sistema de gestión del desempeño.
7. Describir que se entiende por “*InPlacement*”. Sus tres pilares.
8. Qué se entiende por estrategia de convergencia.
9. Qué permite observar la “Spider Web de Gestión”.
10. Describa las modalidades básicas de análisis del desempeño.
Feedback 360°.
11. Describa los elementos fundamentales de un proceso de *feedback* de gestión del desempeño.
12. Con quién se relaciona CAPITAL HUMANO en el proceso del sistema de gestión del desempeño.
13. Qué otros sistemas de CAPITAL HUMANO deben analizarse integradamente con el de gestión del desempeño.
14. Qué se entiende por autodesarrollo y la importancia dentro del sistema de gestión del desempeño.
15. Qué aspectos se consideran fundamentales hacia el futuro de la gestión del desempeño.
16. Por qué relacionar *kaizen* con gestión del desempeño

Bibliografía

- Aquino, J., Vola-Luhurs, R., Arecco, M., Aquino, G. (2010). *La gestión del desempeño*. Buenos Aires, Prentice Hall - Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (1999). “Administración de recursos humanos”. Recuperado de <http://www.ucipfg.com>

- Covey, S. (1997). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires, Free Press.
- Cravino, L.M. (2017). *Metáforas del desempeño*. CABA, Temas.
- Cravino, L.M. (2018). *Gestión del desempeño*. CABA, Editorial Académica Española.
- Guinn, K. (1987). "Performance Management: Not Just an Annual Appraisal", en *Revista Training*. EE.UU., Training.
- Nardelli, C. F. (2019). *Análisis descriptivo de la herramienta de evaluación del Ejército Argentino bajo nuevos paradigmas de evaluación*. CABA, Autor.
- Pérez, O. (2015). "Qué es la evaluación 360 grados y qué beneficios aporta a tu empresa". Recuperado de blog.peoplenext.com.mx
- Pérez, O. (2016). "Roles en el proceso de evaluación de desempeño". Recuperado de blog.peoplenext.com.mx
- Pinnel, A.P., Vola-Luhrs, R. (2020). *La era del "rol vivo" versus la defunción de la histórica "descripción de puesto": Cuando la persona adquiere mayor supremacía*.
- RRHH Digital (2018). "3 beneficios de la evaluación de 360 grados". Recuperado de www.rhhdigital.com
- Vola-Luhrs, R. (2011). *Recursos humanos: Lo que sobra es talento*. Buenos Aires, Universidad Libros.

Capítulo 5

Comunicación interna

Walter Andrés Carozzi y María Laura Genoni

Objetivos de aprendizaje

Se espera que al finalizar la lectura del capítulo los estudiantes puedan:

- Comprender la relevancia de la gestión de la comunicación en el marco de una organización.
- Entender la complejidad del proceso comunicacional en relación con las características propias de cada organización.
- Conocer los factores que pueden incidir sobre una correcta comunicación organizacional.
- Reconocer algunas de las metodologías y técnicas que pueden utilizarse para implementarla correctamente.

Desarrollo teórico del capítulo

Introducción

La capacidad de comunicación y la complejidad de los recursos utilizados para ella es una característica distintiva del ser humano; es un rasgo esencial para favorecer la socialización a través de la construcción de un universo simbólico a partir del cual operamos sobre la realidad.

La comunicación es, en consecuencia, el elemento central para la construcción de relaciones humanas y, consecuentemente, para la generación de grupos en función de objetivos comunes.

Si definimos una organización como una “integración de individuos y grupos, en el marco de un orden formal que establece las funciones que ellos deben cumplir”¹, podremos deducir entonces que la comunicación se constituye como el elemento que liga a las personas en el marco de las organizaciones. De hecho, otra definición de organización nos acerca mucho más directamente a esa idea: “El vocablo ‘organización’ se refiere al complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones existentes dentro de un grupo de seres humanos”². La idea de comunicación organizacional podrá ser definida entonces como el conjunto de intercambios simbólicos entre personas que favorezca el correcto funcionamiento de una organización.

En este punto es importante hacer una aclaración: desde la perspectiva organizacional la comunicación puede darse tanto con personas que formen parte de la organización como con actores que sean externos a ella. De este modo, podremos hablar de la comunicación organizacional entendida como el conjunto de comunicaciones tanto internas como externas a la organización.

En este capítulo nos centraremos en la comunicación organizacional interna, es decir, en el conjunto de herramientas con las que podemos contar en el marco de una organización para favorecer la comunicación entre sus miembros, considerando los aspectos contextuales (variables culturales que pueden afectar la comunicación), relacionales (aspectos personales de los individuos que pueden incidir en la comunicación) y técnicos (canales de comunicación disponibles para el desarrollo de las políticas de comunicación interna). La mala gestión de estos aspectos puede incidir en la comunicación, haciéndola ineficaz y, consecuentemente, atentando contra el logro de los objetivos organizacionales.

El propósito del presente capítulo es presentar la complejidad que pueden tener las comunicaciones dentro de una organización, y los aspectos que debemos observar y trabajar para intentar que se den del modo más eficaz posible.

Parte I: aproximaciones conceptuales

La comunicación organizacional

Para el logro de los objetivos organizacionales es tan importante el intercambio entre sus miembros (para generar acuerdos, encontrar soluciones, dar un sentido al trabajo conjunto, etc.) como el intercambio con el entorno (para favorecer la adaptación, para negociar con aquellos con quienes la organización tiene intereses contrapuestos o trabajar en conjunto con quienes identifica como

aliados). Si bien este capítulo se centra en la comunicación interna, haremos una breve caracterización de ambas dimensiones de la comunicación organizacional.

LA COMUNICACIÓN EXTERNA

La comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos o recibidos por cualquier organización hacia afuera o desde fuera hacia adentro de la organización. Esto aparece como consecuencia de la necesidad que tienen las empresas de relacionarse con sus *stakeholders* o grupos de interés (proveedores, accionistas, gobierno, competencia, clientes, consumidores, sociedad, medio ambiente).

Esta comunicación fluida es absolutamente necesaria ya que en definitiva la organización y sus *stakeholders*, así como el conjunto de los actores sociales, conforman un sistema donde todas y cada una de las partes se relacionan entre sí. No hay decisión o comportamiento que no afecte en mayor o menor medida a otro integrante de este gran sistema que es, en distintas medidas, nuestro planeta, nuestra región, nuestro país, nuestra empresa, nuestro equipo cotidiano de trabajo. Ya sea que lo observemos de manera más amplia o más acotada, todos estamos relacionados de una forma u otra y esto se ve reflejado en la comunicación. La comunicación es el medio para que esta necesidad de relación y de intercambio se dé.

LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna es la que ocurre dentro de la empresa. Tiene por objeto definir y clarificar los rumbos a seguir por la organización, así como también dar coherencia al plan de acción mediante la interacción entre los miembros de las diferentes áreas, resolver diferencias y ajustar el desempeño en función a los objetivos y acompañar al cambio en la medida en que surja la necesidad de hacerlo.

Siendo conscientes del poder que tiene la comunicación, es posible utilizarla en pos de la involucración del personal y de esta manera colaborar al logro de una mayor productividad.

Una buena comunicación interna favorece la motivación y ayuda a la circulación de información, lo que contribuye también a mejorar las buenas relaciones entre los miembros de una empresa.

El impacto de la comunicación interna en las organizaciones

Para comprender la relevancia de la comunicación interna no basta solamente con identificarla como la gestión del flujo de comunicación entre los empleados de una organización. Los alcances de una buena comunicación interna exceden las paredes de la empresa.

Como mencionamos previamente, la organización está configurada por un grupo de *individuos*, cada uno de los que, además de ser “empleado”, también es ciudadano, consumidor,

lector de medios de comunicación y/o activista político. Esto significa que cada uno de los colaboradores de una empresa se vincula con ella en más de un modo, y la interpreta no solamente a partir de lo que la organización le “cuenta” de sí misma, sino que se ve influenciado por lo que puede observar de su comportamiento a través de otros prismas.

A su vez, cada uno de esos individuos que forman parte de la organización estará en contacto con otros actores sociales, con quienes compartirá las experiencias que vive en su trabajo en el día a día, generando una determinada *imagen* de la organización en su entorno más cercano.

De esta manera deducimos que la gestión de la comunicación interna no tiene un carácter exclusivamente instrumental, sino que también puede entenderse desde un enfoque estratégico: en la medida en que los colaboradores estén conformes con el modo en que la organización se relaciona con ellos y comprendan los mensajes que por ella circulan, se generarán algunas condiciones que favorecerán el desempeño organizacional. En primer lugar la gestión del conocimiento será mejor y los empleados dispondrán de la información necesaria para el correcto desempeño de sus funciones, lo cual hará a la eficiencia del sistema; en segundo lugar, se generará un clima de intercambio que favorezca las relaciones interpersonales y, consecuentemente, el compromiso con el equipo de trabajo; en tercer lugar, el flujo de información pertinente, certera y oportuna redundará en una mayor transparencia, reduciendo los flujos de comunicación informal como los rumores; por último, y como mencionamos anteriormente, trascenderá la organización y

podrá tener un impacto positivo sobre la imagen que actores externos a la empresa construyan sobre esta.

¿Qué características tiene una comunicación interna efectiva?

La gestión de la comunicación interna deberá considerar siempre algunos aspectos esenciales para ser exitosa. Los mensajes que se generen en el marco de la organización deben ser pertinentes, relevantes, comprensibles, creíbles, regulares y, muy importante, adecuados al público al que se dirigen.

Una comunicación pertinente será aquella que tenga sentido de oportunidad, es decir que brinde la información en el momento en el que puede ser valorada por sus destinatarios. Será relevante cuando los temas que se aborden puedan ser valorados por los empleados como significativos para el ejercicio de su trabajo o para sus intereses personales. La producción de un mensaje comprensible se basa en que sea sencillo, simple y conciso; muchas veces las comunicaciones dentro de la empresa se dan en un marco de urgencia o de ocupaciones múltiples, en este contexto es importante que los mensajes sean fácilmente asimilables. En cuanto a la credibilidad de los mensajes, es importante destacar que esta deriva casi directamente de la credibilidad de la fuente que los emite, es decir que los mensajes que emita la organización a sus colaboradores serán creíbles en tanto y en cuanto esta sea concebida como un emisor confiable; esto se logra mediante una comunicación coherente y sostenida a lo largo del tiempo, lo cual

nos lleva a la anteúltima característica. La regularidad en las comunicaciones internas es algo fundamental para mantener vínculos de confianza y estables con los empleados; en la medida en que los mensajes fluyan de manera regular dentro de la organización, esta se constituirá en un interlocutor válido y reconocible para los empleados; de todas maneras, que sea regular no implica necesariamente que sea intensiva, dado que esto puede generar saturación y hacer que los mensajes que emitamos terminen no siendo considerados.

La última característica de la comunicación interna, que tiene particular relevancia en cualquier ámbito de la comunicación, es la adecuación de los mensajes y los canales al perfil del público. Configurar un mensaje de tal manera que resulte interesante, comprensible, atractivo y valioso para un destinatario requiere necesariamente de un conocimiento acerca de aquellos a quienes nos dirigimos. Este conocimiento implica entender el código en el cual se comunica, los canales que tiene disponibles o que prefiere para la comunicación, el tono en el cual espera que la organización se comuniquen con él, etcétera. A partir de todos estos factores, nuestro mensaje deberá luego adecuarse para facilitar su comprensión con el menor nivel de distorsión posible (haremos referencia a algunas de estas distorsiones en el apartado de “barreras de la comunicación”).

La comunicación interna en el marco de la cultura organizacional

En el punto anterior hemos desarrollado las características de una comunicación interna efectiva y hemos visto cuáles son los aspectos a considerar a la hora de gestionarla. Sin embargo, esto no puede entenderse como una fórmula para el éxito de la comunicación interna, dado que en cada organización el flujo de información y la configuración de las relaciones interpersonales serán diferentes. Si entendemos que cada individuo presenta características particulares y definimos la organización como un grupo de individuos, indefectiblemente cada organización tendrá características particulares.

Estos aspectos característicos de cada organización derivados del modo en el cual se dan las relaciones y consecuentemente las comunicaciones son lo que se conoce como cultura organizacional. Robbins, por ejemplo, define la cultura organizacional como un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras³. Capriotti hace una conceptualización algo más específica al decir que la cultura organizacional o corporativa es “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos”⁴.

Si la cultura define los comportamientos de los integrantes de una organización, indefectiblemente se verá condicionada también la comunicación: en función de los códigos propios de la organización, sus estructuras de poder, sus tipos de liderazgo, sus características de distribución espacial y multiplicidad de otros factores, la forma en la cual se creen y circulen los mensajes dentro de una organización

serán diferentes. De este modo podemos decir que la cultura organizacional condiciona la comunicación interna.

Cultura organizacional 2.0, un cambio de paradigma

Los cambios tecnológicos desarrollados en los ámbitos de la información y la comunicación durante los últimos cincuenta años han modificado nuestras vidas en modos muy diversos. Ha cambiado la manera en la que interactuamos, consumimos, aprendemos, etcétera.

La aparición disruptiva de internet y las redes sociales, así como los servicios de mensajería instantánea, generaron en nuestra manera de comunicarnos grandes cambios:

- *Instantaneidad*: podemos acceder a la información que necesitemos de manera prácticamente inmediata.
- *Ubicuidad*: implica que podemos “estar” en cualquier lugar todo el tiempo, o al menos estar al tanto de lo que pasa en distintos lugares del mundo con solo tener acceso a un dispositivo móvil y una conexión a internet.
- *Horizontalidad*: este punto tiene dos aspectos a destacar. Por un lado, la posibilidad que otorgan las nuevas tecnologías de que cualquiera de nosotros pueda convertirse en productor de información, función que antaño estaba restringida a las empresas de medios de comunicación o a la propaganda oficial. Por otra parte, las redes nos ubican en un plano de relativa

igualdad, en la cual podemos quizá, incluso, discutir con un presidente a través de Twitter, hacer un reclamo público que se vuelva viral a una compañía o lograr que un contenido que hayamos generado sea compartido por nuestros ídolos.

- *Información a demanda*: tenemos acceso a la información que necesitamos, sin depender de una programación o de decisiones editoriales como sucedía con los grandes medios de comunicación.

Las primeras dos características han venido desarrollándose con los medios de comunicación a lo largo de la historia: cada nuevo avance tecnológico desde la aparición de la escritura, luego la imprenta, el telégrafo, la radio, etc., ha ido ampliando su alcance y su instantaneidad. Pero el tercer y el cuarto punto sí han resultado novedosos y revolucionarios, generando un nuevo perfil de consumidor de contenidos que valora su rol también como productor y que elige, de una amplia gama de posibilidades, cuáles consumir.

Características de la comunicación 2.0



A partir de la explosión de los medios digitales e interactivos, muchas organizaciones, en el afán de mantenerse a la vanguardia tecnológica, han intentado incorporar estas herramientas a sus comunicaciones internas. Sin embargo, en muchos casos, las plataformas no eran aprovechadas por los colaboradores y resultaba muy complejo incentivar su uso.

El consultor en comunicación interna Alejandro Formanchuk sostiene que una comunicación interna 2.0 necesita de una cultura organizacional 2.0 para funcionar, y que si no existe esta plataforma cultural, difícilmente puedan implementarse satisfactoriamente herramientas de comunicación que utilicen principios de la comunicación 2.0⁵.

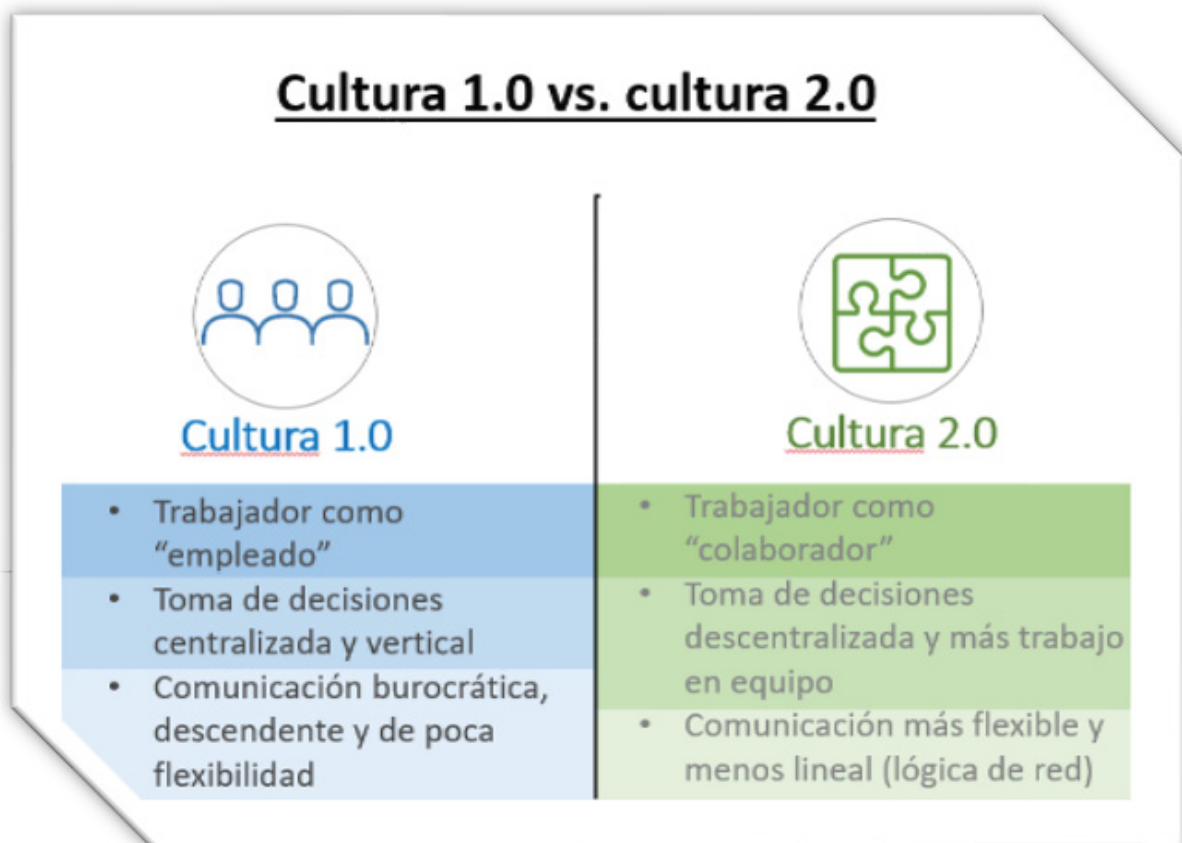
Pero ¿qué características tendría una “cultura 2.0”, tal como la define el autor? Algunos de los aspectos que la diferencian de la

“cultura 1.0” son:

- *El modo en el cual concebimos a los miembros de la organización:* en el modelo 1.0 se piensa en términos de empleados, se entiende el vínculo con las personas como un mero intercambio de dinero por fuerza de trabajo, la lógica más tradicional del “recurso humano”, y a su vez se plantea un desinterés por los individuos más allá de su rol laboral. La cultura 2.0 requiere entender a los integrantes de la organización como colaboradores, personas que contribuyen al logro de un objetivo común y que se comprometen con este, y además requiere concebirlos como actores multidimensionales: tener en claro que el colaborador es también ciudadano, consumidor, padre, etc., y que el de trabajador es uno de sus roles, que debe integrarse del modo lo más armónico posible con los demás.
- *Las estructuras de poder:* en la lógica 1.0 el poder está centralizado y se debe pelear por acceder al nivel de toma de decisiones, lo cual fomenta la competencia y la búsqueda del cargo superior como objetivo *per se*. Formanchuk propone que una cultura 2.0 debe tender a la descentralización de la toma de decisiones, con lo cual el poder está más distribuido y consecuentemente se puede fomentar más la cooperación y el trabajo en equipo.
- *El flujo de información:* las estructuras 1.0 tienden a ser burocráticas y generar sistemas de producción y distribución de información muy complejos y altamente controlados, con una alta presencia de la comunicación descendente (es decir desde puestos jerárquicos a subalternos) y muy poca flexibilidad (una

vez que se comunica algo, se entiende esa notificación como definitiva, y cualquier contramarcha puede ser entendida como un signo de debilidad). La cultura 2.0 debe ser más flexible, menos burocrática y menos lineal, privilegiando el flujo de mensajes de manera reticular.

Según el autor, para que las herramientas de comunicación interna 2.0 funcionen en el marco de una organización es necesario que estén dadas las condiciones previamente mencionadas, de otro modo serán percibidas como cambios meramente cosméticos y no serán adoptadas por los colaboradores.



Comunicación interna 2.0

Ahora bien, ¿en qué consiste la comunicación interna 2.0? A continuación, presentaremos algunos aspectos que pueden diferenciarse entre ambos modelos.

Comunicación operativa vs. comunicación estratégica: en la comunicación interna 1.0 la función comunicacional está limitada a transmitir información acerca de procesos que puedan afectar las operaciones de la organización; en la 2.0 la comunicación interna tiene por finalidad generar un compromiso y una colaboración genuinos en la definición y la concreción de los objetivos organizacionales.

La información como herramienta de poder vs. la información socializada: en el modelo 1.0 se entiende la información como un recurso; consecuentemente, su acumulación brinda poder a quienes la portan: si bien esto puede ser verdadero, en el modelo de comunicación 2.0 se considera que este tipo de proceder, a largo plazo, genera falencias organizacionales de gran escala, mientras que contar con la plena disponibilidad de toda información necesaria para la toma de decisiones por parte del conjunto de los colaboradores agiliza los procesos y mejora el desempeño organizacional.

El rol de los miembros de la organización en la comunicación: el modelo de comunicación interna 1.0 entiende a los empleados de la organización como receptores de información, lo que implica que sus opiniones no tienen por qué tener relevancia para la

organización, entendiéndose que quienes tienen mayor cargo tienen mayor capacidad, información y conocimiento para analizar y tomar decisiones (por eso el flujo de comunicación es eminentemente descendente); esto hace que quienes señalen problemas en la organización sean vistos como provocadores o poco leales a sus jefes, es decir que ser leal y buen compañero es no cuestionar la manera de hacer las cosas. Por el otro lado, en el modelo de comunicación 2.0 se considera que cada colaborador es capaz de aportar con sus observaciones y estas serán valoradas en la medida que demuestren un compromiso para con la organización y su misión (ya no con sus jefes como individuos); este modelo genera un flujo de comunicación reticular, la información circula por la organización en función de dónde sea requerida y no tan limitada por la estructura formal.

En la siguiente tabla se sintetizan algunas de las diferencias planteadas entre los modelos de comunicación interna 1.0 y 2.0:

Comunicación interna 1.0	Comunicación interna 2.0
La comunicación es operativa.	La comunicación es estratégica.
La información y el conocimiento son fuentes de poder.	La información y el conocimiento deben ser compartidos y socializados.
Los que señalan problemas en la organización son provocadores.	Los que señalan problemas están comprometidos con su mejora.
Lealtad es obedecer al jefe.	Lealtad es comprometerse con la misión organizacional.
Sé lo que tengo que hacer y no necesito que nadie venga a corregirme.	Los aportes de otros pueden enriquecer mi trabajo.
A nadie interesa lo que yo pueda pensar o decir.	Mis opiniones son valoradas por la organización.

El espíritu de equipo significa no cuestionar políticas de la organización.	El espíritu de equipo significa participar plenamente de un intercambio de ideas y opiniones divergentes.
Los medios están centrados en la difusión.	Los medios están centrados en la conversación.
El flujo de comunicación es eminentemente descendente.	La comunicación circula en redes.
Los roles de emisor y receptor están claramente establecidos.	Se piensa en <i>prosumers</i> : todo colaborador es a su vez consumidor y productor de mensajes.

Parte II: cómo gestionar la comunicación interna

Más allá de los conceptos asociados a la comunicación interna, resulta esencial al momento de trabajar con otras personas saber qué decisiones tomar para desarrollar una comunicación interna lo más eficiente posible en el marco de una organización.

En este apartado abordaremos una serie de aspectos que resulta esencial conocer para ejercer el rol de responsable de la comunicación interna de una organización. En primer término veremos cuáles son los tipos de comunicación interna, luego identificaremos cuáles son las barreras que pueden limitar la efectividad de nuestros mensajes y cómo establecer relaciones que permitan derribar esas barreras, y finalmente haremos un abordaje de las principales herramientas con las que pueden contar los profesionales hoy en día, las técnicas que pueden aplicarse y un pequeño abordaje sobre la planificación de la comunicación interna.

Tipos de comunicación interna

Para analizar los usos y beneficios de la comunicación interna, esta ha sido dividida tradicionalmente en cuatro grupos de referencia: descendente, ascendente, horizontal y diagonal. A su vez, puede ser clasificada como formal o informal.

Vamos a definir como comunicación formal a toda la comunicación que se lleva a cabo en la empresa por las vías formales, como ser comunicados, mails, newsletters, intranet o plataformas de gestión. Este tipo de comunicación tiene lugar entre directivos o empleados del mismo nivel o entre superiores y subordinados, y viceversa. Puede ser oral o escrita, pero el registro completo de dicha comunicación se mantiene dentro de la organización.

La comunicación informal se suele utilizar para la comunicación a nivel personal, aunque también se da en el ámbito laboral y dentro del lugar de trabajo. Por lo general, se realiza cara a cara o a través de una llamada telefónica o mensaje. En comparación con la comunicación formal, no tiene ningún reconocimiento oficial y no está respaldada por ningún principio de comunicación específico en la organización.

La comunicación descendente corresponde al flujo de información de los niveles superiores de autoridad a los niveles inferiores. “Casi la mitad de las comunicaciones esenciales tiene lugar con los subordinados, mientras que el resto se divide entre los superiores, colegas y receptores externos”⁶. Este tipo de comunicación es fundamental para poder guiar y consensuar lo que se pretende lograr; los jefes, en este caso, no deben subestimar la importancia

de hacerse responsables de comunicar de la manera más eficiente posible y chequear lo entendido, para, de esta forma, disminuir los errores que puedan ocasionarse en este nivel de comunicación.

La comunicación ascendente corresponde a lo emitido por colaboradores hacia la parte directiva, jefes o superiores; se da, al igual que la descendente, de manera vertical únicamente.

La comunicación horizontal se puede dar entre colegas dentro de una organización; lo que la distingue es que no existen rangos jerárquicos en la misma ya que sucede entre pares dentro de la empresa.

Por último, la comunicación diagonal es la que sucede bajo dos características: se da bajo distintos departamentos o áreas dentro de la empresa y no comparten la misma jerarquía. Por ejemplo, un jefe de compras que se comunica con un analista del área de finanzas.

Barreras a la comunicación interna

En los flujos de comunicación descritos en el apartado anterior, la comunicación no siempre circula inalterada alcanzando a los destinatarios, quienes interpretan los mensajes de manera inequívoca. De hecho, las cosas nunca se dan de este modo.

En toda comunicación existe lo que conocemos como “ruido”. El ruido es cualquier factor que, en el proceso de comunicación, pueda alterar el sentido de un mensaje; es decir que el mensaje no llegue al destinatario (o no sea interpretado por el destinatario) tal y como fue concebido por la fuente, sino que llega con alteraciones que

modifican su sentido. De esta manera, el ruido es la contracara de la fidelidad: en la medida en que mayor ruido haya en un proceso de comunicación, menor será la fidelidad de los mensajes.

Generalmente, al pensar en el ruido que pueda existir en una comunicación pensamos en factores físicos asociados al canal: la mala señal en una videollamada, la interferencia en una radio, el ruido externo potente y persistente de una obra en construcción cuando queremos establecer una conversación con alguien con quien nos encontramos por la calle. Sin embargo, la idea de ruido puede asociarse a aspectos intrínsecos a los actores del acto comunicacional y es a esto a lo que hace referencia Robbins⁷ cuando habla de barreras de la comunicación. Algunas de ellas son el lenguaje, la percepción selectiva, la sobrecarga de información, las emociones y el filtrado.

EL LENGUAJE COMO BARRERA COMUNICACIONAL

Sabemos que el lenguaje es la herramienta esencial para la producción de cualquier tipo de mensaje: sin un lenguaje no podemos configurar significados. Sin embargo, muchas veces el lenguaje puede ser una barrera comunicacional.

El lenguaje del que hace uso cada individuo se configura a partir de una multiplicidad de factores que incluyen su edad (no usa el lenguaje del mismo modo un abuelo que su nieto), su acceso a la educación (generalmente no tendrá la misma riqueza léxica una persona analfabeta que una persona con educación universitaria completa), la región en la que habita (esto queda claro en las

variaciones lingüísticas que existen entre distintas provincias o países de habla hispana), su especialidad técnica (un médico hará uso de un lenguaje específico diferente al de un abogado, por ejemplo). Son innumerables los factores que hacen a la diferenciación del uso que cada individuo hace del lenguaje.

Es por esta razón que el lenguaje puede constituirse en una barrera de la comunicación, sobre todo en el contexto actual globalizado y en el que se valora la diversidad. En la gestión de la comunicación interna, consecuentemente, es muy importante reconocer el uso que nuestras audiencias hacen del lenguaje para generar mensajes que puedan ser interpretados correctamente.

LA PERCEPCIÓN SELECTIVA

En nuestra vida cotidiana nos vemos expuestos a miles de mensajes diariamente: publicidades en vía pública, posteos en redes sociales, mensajes de WhatsApp, conversaciones entre otras personas, notas periodísticas, etcétera.

La enorme cantidad de estímulos que recibimos constantemente exceden la capacidad de procesamiento de nuestro cerebro y es por eso que contamos con una percepción selectiva: brindamos mayor atención a algunos mensajes que a otros. Esta selección se da en función de nuestros intereses, deseos, expectativas, miedos, etcétera. Enfocaremos nuestra atención sobre aquellos mensajes que de algún modo consideremos relevantes a nuestros intereses.

Esto constituye una barrera ineludible de la comunicación, dado que si el destinatario no presta atención a un mensaje nunca llegará

a decodificarlo, del mismo modo que nunca leeremos un e-mail que haya entrado en la carpeta de *spam*.

Esto vuelve sumamente importante el hecho de que los mensajes que se generen desde el área de comunicación interna sean considerados valiosos por los destinatarios, que resulten de su interés. A veces la información que debemos transmitir puede no ser atractiva en sí, pero es importante enfocarnos en por qué debería importarles a nuestros destinatarios ese mensaje. Resulta clave, nuevamente, enfocarse en los intereses y las necesidades de los destinatarios de nuestras comunicaciones.

LA SOBRECARGA DE INFORMACIÓN

Como mencionamos en el apartado anterior, la sobrecarga de información es un aspecto que lleva a una percepción selectiva. Muchas veces son los mismos gestores de comunicación quienes generan esa situación, a partir de la saturación de los receptores por el envío permanente de información.

Aquí resulta necesario hablar de un concepto importante para la gestión de la comunicación: la reiteración. Reiterar un mismo mensaje varias veces tiene ventajas como por ejemplo aumentar el alcance (alguien pudo no acceder al mensaje en un primer momento y con la reiteración es alcanzado) o reafirmar un concepto (puedo no recordar una determinada información la primera vez que me expongo a un mensaje, pero asimilarla luego de la reiteración de ese concepto), pero también puede generar, como efecto negativo, la saturación de la audiencia.

Cuando un mensaje es reiterado demasiadas veces y por un mismo canal, las personas dejan de entender esa comunicación como relevante, dado que ya se han visto expuestos a ella varias veces. Esa saturación no solo está asociada al mensaje en sí sino, muchas veces, también a la fuente del mensaje (se entiende que el emisor no aporta información valiosa).

Para poder resolver esto, una alternativa es lo que se conoce como “redundancia positiva”, que está asociada a otra idea que es la “comunicación orquestada”. Estos conceptos refieren a la idea de que cuando debemos reiterar un mensaje para que, por ejemplo, sea recordado (pensemos por ejemplo en querer transmitir a los empleados los valores de la empresa), debemos hacer uso de una serie de herramientas y canales variados. A través de todos ellos enviaremos un mismo “mensaje clave”, pero la manera de presentarlo será diferente, lo cual evitará (o por lo menos retrasará) la saturación. Por ejemplo, si, como mencionamos, quisiéramos que los colaboradores recuerden los valores de la empresa, podríamos todos los días enviarles un mail explicando en qué consisten los valores de la empresa, pero es muy probable que al tercer día ya no abrieran el e-mail; por otra parte, si para transmitir esa misma idea enviamos el e-mail al comienzo de la campaña, pero también intervenimos las oficinas, programamos actividades grupales y generamos juegos o trivias (todo ello enfocado en la recordación de los valores), será menos probable que los colaboradores se saturen de nuestro mensaje: les seguirá resultando “atractivo”.

LAS EMOCIONES

Otro aspecto que limita una comunicación efectiva está directamente ligado a lo emocional. Cada individuo atraviesa una multiplicidad de estados emocionales en su vida cotidiana y estos estados condicionan su predisposición ante los mensajes que le lleguen.

Como refiere Robbins, no es lo mismo recibir un mensaje cuando uno está de buen humor y relajado que cuando uno se encuentra bajo mucha presión: la forma de interpretar y procesar la información se verá indefectiblemente condicionada por la disposición emocional que tengan los receptores no solo para con el mensaje sino también para con la fuente del mismo.

Muchas veces, en comunicación interna resulta necesario saber “leer” el ánimo de la gente dentro de la organización para saber cuándo emitir un mensaje o proponer una conversación. No disponer de esta sensibilidad muchas veces puede resultar en conflictos.

EL FILTRADO

Las barreras que impiden una comunicación interna eficaz no están dadas solamente por las características o la predisposición de los receptores: muchas veces puede ser el mismo emisor quien genere ruido en esa comunicación. Una de las razones por las que puede darse esta situación es por lo que Robbins define como el filtrado de información.

Esta idea refiere al hecho de que muchas veces el emisor de la información busca “adecuar” el mensaje de tal manera que el

receptor lo tome de manera más favorable. Así, se apela a eufemismos, a la manipulación de datos o a la reinterpretación forzada de ciertas situaciones. Generalmente esto produce imprecisiones en el manejo de la información, confusión, malos entendidos y, consecuentemente, conflictos.

Muchas veces el filtrado se da porque el emisor busca “regular” el efecto que el mensaje tendrá sobre el receptor, pero sin considerar que el establecimiento de un filtro impedirá también al receptor ver la realidad tal como es, lo cual en el ámbito organizacional puede resultar en complicaciones graves.

La recomendación es siempre brindar información clara y precisa; si el mensaje puede llegar a generar reacciones negativas en el receptor podemos adecuar el tono de nuestro mensaje para que no resulte agresivo, pero nunca deberíamos “maquillar” la realidad, dado que, para poder trabajar de manera eficaz en el ámbito organizacional, es necesario contar con información precisa y veraz.

Posibles barreras a la comunicación interna



EN SÍNTESIS...

Las barreras que limitan una comunicación eficaz y que pueden afectar a la fidelidad de los mensajes pueden ser resueltas, en gran medida, con el conocimiento de los interlocutores. Para poder reconocer el uso del lenguaje que hacen los colaboradores, sus intereses, sus expectativas, sus emociones o los medios y canales por los que prefieren recibir la información, la solución más evidente es conocerlos; comprender a los destinatarios de nuestros mensajes será crucial para el diseño de estrategias y tácticas de comunicación interna efectivas, que permitan que los mensajes sean interpretados por los destinatarios tal y como fueron concebidos por la fuente.

Para acceder a esa información es crucial que existan canales abiertos dentro de la organización; desarrollaremos ese punto en el próximo apartado.

El feedback

Así como lo hemos destacado a lo largo de todo este capítulo, la comunicación termina siendo el centro de todo lo que ocurre en la organización. De alguna manera, la calidad de recursos que aplicamos a la hora de relacionarnos dentro de una empresa marca el rumbo de los resultados que podemos o no llegar a obtener.

En este sentido, hay herramientas indispensables para abordar la comunicación de manera eficiente como el *feedback* o el *feedforward*.

En este sentido, podemos hablar en tres direcciones cuando definimos *feedback*:

- Dar *feedback*
- Recibir *feedback*
- Solicitar *feedback*

Cuando hablamos de dar *feedback* nos referimos a la acción que hacemos como respuesta verbal o no verbal a alguien, que puede ser una persona o varias, en sentido a algún estímulo que recibimos.

Esto puede darse en sentido inverso cuando alguien reacciona a un estímulo que nosotros emitimos, y por último puede darse

también cuando solicitamos al otro que reaccione a algo que hicimos; en este caso hablaríamos de solicitar *feedback*.

A su vez, este *feedback* puede clasificarse en:

- Positivo
- Negativo
- Constructivo
- Destructivo

Cuando nos referimos al *feedback* positivo estamos teniendo en cuenta señalar todas las acciones que queremos resaltar como buenas de lo que realizó una persona. Podemos felicitarla, destacar algo que hizo bien o reconocerla en alguna virtud. Realizar este tipo de acción nos ayuda a fortalecer los vínculos y lograr que la comunicación sea virtuosa; con respecto a esto, me refiero a que el otro reciba de mi parte la voluntad de hacer que la relación prospere.

En cuanto al *feedback* negativo, lo utilizamos cuando necesitamos mostrar al otro algo que no nos gustó o nos pareció insuficiente. La manera más efectiva de resaltar esta acción es mediante el *feedforward*, que no solo muestra el *feedback* de lo que no cubrió las expectativas sino que además marca las correcciones a tener en cuenta para no volver a cometer los mismos errores. Por ejemplo, yo podría decirle a un colaborador de mi equipo que no me gustó cómo realizó un informe (*feedback*) o podría agregarle a esto qué esperaba que hiciera o qué no hizo, así como también marcarle qué errores debería cambiar para satisfacer mi expectativa (*feedforward*).

El modo en que nos desempeñemos a la hora de brindar un *feedback* repercutirá en el resultado final que obtengamos. Si bien el *feedback* no resuelve por sí solo las situaciones, ayuda y colabora de manera significativa a que podamos corregir y mejorar los resultados obtenidos. Hacerlo de una manera respetuosa, positiva y agradable devendrá en un *feedback* constructivo, y no cumplir con estas premisas nos llevará hacia un *feedback* destructivo. Con el constructivo la relación crece y nos fortalecemos de esa charla, con el destructivo empobrecemos la relación y la futura coordinación de acciones.

El *feedback* consiste en una comunicación verbal o no verbal dada a una persona o a un grupo de personas acerca de cómo sus conductas están afectando o influyendo en usted (dar *feedback*).

Puede ser también la forma en que esas personas le comunican a usted en qué forma su comportamiento les afecta a ellos (recibir *feedback*).

También consiste en pedirle a alguien que nos diga cómo nos estamos comportando, cómo nos está yendo, cómo nos estamos desempeñando en alguna labor (solicitar *feedback*).

CLAVES PARA REALIZAR UN BUEN *FEEDBACK*

Para que el *feedback* cumpla una función constructiva es necesario abordarlo respetando algunos pasos:

1. Preparar la conversación. Para que una conversación importante tenga el efecto que deseamos es necesario pensar y planificar qué es lo que necesito conversar. También, dentro de

esta planificación, se puede incluir la invitación que le hago a la otra persona para que esta también trabaje y esté preparada para conversar.

2. Iniciar gradualmente la charla. Sobre todo en conversaciones difíciles, es importante empezar de manera gradual hasta llegar al tema principal que se planea conversar. Por ejemplo, preguntarle a la persona cómo está, cómo viajó o cómo está la familia pueden llegar a ser disparadores incluso para obtener información relevante antes de iniciar una conversación importante.
3. Conversar los puntos a resaltar. En este punto lo importante es hacer hincapié en todo lo que uno puede resaltar de la otra persona, qué está haciendo bien, en qué se destaca y cómo seguir afirmando esas acciones que uno pretende que la persona conserve.
4. Conversar las oportunidades de mejora. A la hora de hablar de mejoras, es importante reflejar qué se debería cambiar, pero estableciendo con claridad hacia dónde debería darse ese cambio, por ejemplo, especificando grados de satisfacción, expectativas, tiempos y estándares de calidad. Cuanto más específica sea esta información más probabilidades tendremos de que el otro entienda hacia dónde va dirigido nuestro *feedback* y cómo puede lograrlo.
5. Chequear el entendimiento y compromiso de cambio. Este punto muchas veces se saltea y es fundamental para corregir desvíos que puedan ocurrir dentro de la conversación. Existe una frase que dice: “Uno dice lo que dice y el otro escucha lo que escucha”; las chances de malentendidos disminuirán de

manera sustancial si se aplica esta parte del *feedback* en la conversación. Por otro lado, dentro de esta parte, es importante también chequear cómo ve el otro la posibilidad de cumplimiento con las devoluciones ofrecidas. Es este el momento para coordinar y conversar las diferencias de criterios que necesiten alinearse para que se corrija el desvío.

6. Cerrar la conversación. Por último, pero no menor, la instancia de chequear cómo se va el otro de la conversación es muy importante para trabajar un cierre sin dificultades. Si se trató de una conversación con desafíos, como puede ser la devolución de una evaluación de desempeño, va a requerir que esta instancia no se minimice.

Competencias conversacionales

Todo lo que realizamos como acciones dentro de una organización tiene como base un componente conversacional: a través de las palabras nos coordinamos, motivamos, controlamos, evaluamos, lideramos. Desde este punto de vista, las conversaciones son la plataforma a través de la cual sucede el resto; todo parte de una conversación, aun cuando no conversamos de manera verbal, la parte no verbal lo hace, así como también la no respuesta a un determinado estímulo.

Considerando esto, resulta fundamental comprender y otorgar la importancia que merece desarrollar determinadas competencias conversacionales para lograr eficiencia en nuestros entornos laborales.

ESCUCHAR CON DESTREZA

La acción de escuchar muchas veces se simplifica a la parte fisiológica de oír. Escuchar con destreza simboliza la capacidad de escuchar más allá de lo que la persona está diciendo; por ejemplo, entender desde qué mundo nos habla, incorporar su lenguaje no verbal y así poder interpretar de manera más completa el mensaje que nos da.

UTILIZAR EL LENGUAJE CON MAESTRÍA

Esta competencia está relacionada con poder diferenciar todos los actos del habla que tiene el lenguaje: pedidos, reclamos, ofertas, promesas, juicios, etc. Si bien parece sencillo creer que nos entendemos porque hablamos un mismo idioma, es necesario un amplio desarrollo del lenguaje y una utilización del mismo a conciencia para que resulte efectivo en el proceso de comunicarnos.

CONVERSAR EN FORMA CONSTRUCTIVA

En este caso la importancia está dada por tomar conciencia del “para qué” de la conversación, buscar la forma de que utilicemos el lenguaje como herramienta y con responsabilidad a la hora de expresarnos. Las palabras generan consecuencias, efectos: cuando hablamos podemos abrir oportunidades o cerrarlas, construir vínculos o destruirlos. En la medida en que utilicemos con este nivel

de conciencia la comunicación nos encontraremos a la altura de las circunstancias para resolver lo que a través de ella devenga.

Competencias conversacionales



Herramientas y técnicas para la comunicación interna

Como vimos en el apartado “Tipos de comunicación interna”, existen clasificaciones según su grado de formalidad y también según su dirección y sentido. Sin embargo, estas no son las únicas características que podemos evaluar de la comunicación interna: también es importante la definición de los canales, es decir a través de qué medios haremos llegar los mensajes.

En este sentido es útil la clasificación tradicional en medios gráficos (folletos, carteleras de anuncios, revistas internas), audiovisuales (videos institucionales, sistemas cerrados de televisión) y digitales (intranet, redes sociales internas). En esta categorización, además, deberíamos sumar otro tipo de herramientas: las experienciales, que incluyen los eventos corporativos, eventos lúdicos, reuniones, conferencias, etcétera.

De esta manera observamos una multiplicidad de técnicas de las que una organización puede hacer uso para establecer comunicaciones con sus colaboradores. Sin embargo, en los últimos años, como hemos visto, la forma en la que nos comunicamos cambió a partir de los avances tecnológicos y las empresas no han sido ajenas a ello.

A partir del avance de las redes sociales y la comunicación 2.0, muchas organizaciones han intentado adecuarse a esta nueva realidad en la cual sus colaboradores están inmersos. En este sentido, distintas empresas han desarrollado plataformas de redes sociales internas que buscan favorecer una interacción más omnidireccional dentro de la organización, donde los empleados puedan estar en contacto simultáneo con todos sus compañeros y además acceder a información de manera prácticamente instantánea.

A continuación, haremos una breve caracterización de algunas de estas plataformas.

WORKPLACE

Es una red social creada por Mark Zuckerberg (creador de Facebook), que pretende poner en contacto a todos los miembros de una organización a través de sus *smartphones*.

Si bien el servicio es independiente de Facebook, opera en forma similar, pero con el objetivo de permitir que todos los empleados de una empresa estén conectados de forma permanente a través de sus dispositivos móviles, de esta forma se pretende mejorar la productividad empresarial, facilitando y profesionalizando la comunicación interna de una forma amigable.

Algunas de sus prestaciones son: videollamadas y notas de voz, automatización de las tareas diarias mediante bots, creación de bots e integraciones, un muro donde los empleados pueden postear contenido de manera general, brinda la posibilidad de compartir información con otras compañías con las que se colabora, proporciona datos de productividad, puede adecuarse en tiempo real a cualquier idioma gracias a la traducción automática, permite la expresión a través de reacciones rápidas y GIF y permite mantener el contacto mediante las *apps* para celulares.

YAMMER

Es una herramienta de Microsoft que ayuda a mantener activos a los usuarios en conversaciones sobre los objetivos empresariales, las necesidades de otros miembros de la empresa, la búsqueda de ideas creativas y el acceso de todos a todo tipo de archivos que aporten a un tema determinado.

Es una red social privada que funciona como una plataforma de colaboración para empresas y permite a todos los miembros de su organización estar conectados entre sí, con posibilidad de monitoreo. A través de Yammer se puede compartir información, organizar equipos, desarrollar proyectos y formar grupos para el intercambio de ideas.

STARMEUP OS

Se trata de un sistema operativo desarrollado por la empresa Globant que está integrado por una variedad de aplicaciones con distintos objetivos: StarMeUp, BetterMe, BeThere, TakePart y BriefMe.

StarMeUp es una plataforma enfocada en el reconocimiento entre pares para el fortalecimiento de la cultura empresarial y los valores corporativos, a la vez que produce información valiosa en tiempo real para conocer las dinámicas de la organización. A través de estas herramientas es posible identificar rápidamente a los *influencers* positivos, las fortalezas culturales y las oportunidades de mejora.

BetterMe permite a los miembros de una organización darse *feedback* mediante comentarios oportunos y constructivos, mejorando la visibilidad del rendimiento en tiempo real. Permite evaluar la información que por allí circula de manera continua.

BeThere reúne a los empleados en un espacio virtual donde pueden compartir lo que está sucediendo dentro de la organización.

La herramienta les permite mantenerse conectados en cualquier momento y lugar.

La solución TakePart brinda un espacio para que los empleados puedan sugerir nuevas ideas que conduzcan a cambios organizacionales más dinámicos. Son los mismos empleados quienes votan las mejores ideas y dan sus opiniones. Permiten dinamizar los cambios culturales promoviendo la participación de los colaboradores.

BriefMe es una plataforma digital para que los equipos de comunicaciones internas de las organizaciones puedan hacer llegar la información precisa en el momento adecuado, pudiendo compartir todas las novedades a través de pantallas ubicadas estratégicamente, evitando que la gente tenga que leer su e-mail o carteleras para enterarse de las cosas importantes. Se adapta a todos los dispositivos.

Si bien estas plataformas brindan una gran variedad de posibilidades y soluciones para la gestión de la comunicación interna, son herramientas que requieren de una participación activa por parte de los colaboradores. Como vimos al hablar previamente de cultura organizacional, esto solo será posible en organizaciones cuya cultura tenga las características de una cultura 2.0; de otro modo, los empleados no harán propias estas herramientas: estarán esperando comunicaciones descendentes (carteleras, reuniones, publicaciones periódicas) y desconfiarán del incentivo a la participación por no percibirlo coherente con la cultura organizacional.

El éxito en la aplicación de este tipo de técnicas (y cualquier otra que fomente la participación activa de los empleados) queda condicionado a que la propia organización fomente y valore la circulación de información, la participación, una toma de decisiones más descentralizada y todas las características que vimos como propias de una cultura 2.0. En el caso en que no se den estas condiciones, la aplicación de herramientas de comunicación 2.0 difícilmente genere cambios relevantes en el desarrollo organizacional.

También es importante destacar que la aplicación simultánea de otro tipo de técnicas (gráficas, audiovisuales y sobre todo experienciales) resulta radical para que la comunicación interna sea efectiva. Si dejamos “que la plataforma se encargue de la comunicación interna”, indefectiblemente estaremos cometiendo un error, dado que la promoción de la interacción real entre empleados y la multiplicidad de canales por los que hacer llegar los mensajes son características muy importantes a considerar a la hora de pensar en una comunicación interna efectiva.

Planificación de la comunicación

El conocimiento de las herramientas de comunicación con las que se cuenta es sumamente importante para una correcta gestión de la comunicación; sin embargo, esto resulta insuficiente para lograr el éxito de nuestras acciones. Si, por ejemplo, se tiene un amplio dominio de las técnicas y la disponibilidad de recursos para aplicarlas, pero se hace una elección equivocada del momento o el

canal en función del público al que van dirigidas, o si aplicamos tácticas sin tener una clara idea de cuál es el objetivo final de nuestra gestión, difícilmente seamos capaces de aportar al logro de los objetivos organizacionales.

Es por este motivo que cuando hablamos de gestión de la comunicación interna, debemos pensar más allá de las técnicas que aplicaremos: es necesario hacer una planificación estratégica de la comunicación.

Planificar estratégicamente implica proyectar en el tiempo la disposición de los recursos para el logro de un objetivo concreto que permita resolver una situación. De esta idea podemos desprender algunos conceptos que serán relevantes a la hora de gestionar la comunicación: definición de una situación, determinación de objetivos, diseño de estrategias y tácticas, calendarización y presupuesto de las actividades. Además, para poder observar el alcance o no de los objetivos, deberemos pensar metodologías de evaluación.

DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN

No podemos pensar en gestionar la comunicación si no tenemos en claro *para qué* necesitamos comunicar. Reconocer la situación inicial en la que se encuentra la organización y los vínculos entre sus integrantes resulta fundamental para pensar en una planificación. Implica la elaboración de un diagnóstico a partir de la investigación de la actualidad organizacional, del contexto en que se encuentra, de las características de los colaboradores, los vínculos

que tienen entre sí y para con la organización y la valoración — positiva o negativa— que hagan de los distintos aspectos de la organización para la que trabajan. Es importante considerar que los aspectos a tener en cuenta deben ser relevantes para el logro de los objetivos de la organización.

A partir de este análisis podremos reconocer algunas circunstancias sobre las que podemos intervenir desde la comunicación: nuestro público interno desconoce algo que debería conocer, tiene una percepción equivocada de algún aspecto de la organización o mantiene una conducta diferente a la esperada por las autoridades de la organización.

En este punto también resulta sumamente importante reconocer las características de los públicos implicados en la situación: sus intereses, sus expectativas, sus percepciones, sus necesidades, su actitud, etcétera. En la medida en que conozcamos con mayor profundidad a los públicos, podremos hacer una planificación más acertada.

DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

Una vez identificada la situación a resolver mediante la gestión de la comunicación, podremos definir un objetivo concreto que oriente nuestras acciones.

La definición del objetivo debe estar directamente orientada a la resolución de la problemática identificada (intención), establecer el grado en que se quiere modificar la situación (medida) y el tiempo en el cual esperamos lograrlo (plazo).

Resulta importante que los objetivos que se establezcan sean medibles; es decir que puedan presentar indicadores que acrediten que efectivamente hubo un cambio en la situación al finalizar el plazo determinado.

DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS

Teniendo en consideración la situación identificada, las características del público destinatario y el objetivo planteado, habrá que diseñar el modo de alcanzar a los mencionados públicos para que modifiquen su nivel de conocimiento, su actitud o su conducta (según cuál sea la problemática observada). Este “modo de alcanzar a los públicos” es la estrategia, una serie de lineamientos generales que se establecerán para comunicarse con los destinatarios.

Entre estos lineamientos generales deberemos definir cuál será el mensaje clave que deseamos dar y que se replicará en todas las acciones que desarrollemos y, además, podremos establecer el tono de nuestra comunicación (si será más o menos formal), el grado de personalización que tendrán los mensajes (si pensaremos en acciones masivas o personalizadas), la intensidad (si emitiremos múltiples mensajes constantemente o buscaremos generar unas pocas acciones muy asertivas), el enfoque (podremos tomar un enfoque más cercano a la lógica 1.0 o a la 2.0, podremos usar intermediarios para nuestros mensajes o enviarlos directamente) y otras consideraciones generales que podamos definir siempre en función, como ya dijimos, de las características del público.

Es importante comprender que, a diferencia de lo que se desarrollará a continuación al hablar de tácticas, las estrategias no implican el diseño de ninguna “acción” en sí, sino plantean líneas directrices que luego funcionarán como base para el diseño de una serie de acciones que respondan a ellas.

DISEÑO DE LAS TÁCTICAS

Una vez definidas las estrategias, recién entonces se debe profundizar en las herramientas y acciones que se utilizarán para alcanzar a los públicos destinatarios de nuestros mensajes.

En este paso se aplicarán todos los conocimientos asociados a herramientas, canales y técnicas que desarrollamos en pasajes anteriores de este capítulo. Contando ya con el desarrollo de los pasos anteriores, resulta más fácil comprender la relevancia de la planificación, dado que si simplemente se ejecutaran acciones o se hiciera uso de herramientas sin una orientación previa (que en este caso brinda la definición de la situación, objetivos y estrategias) se estaría corriendo un riesgo muy alto de que la aplicación de estas resultara ineficaz.

Una táctica puede ser definida como una técnica con un sentido estratégico, es decir, puesta en función de una determinada estrategia. De este modo se explica el porqué de la relevancia de la definición de una estrategia para luego poder definir las tácticas.

CALENDARIZACIÓN

Las decisiones asociadas a la disposición en el tiempo de las acciones a realizar resultan fundamentales en la planificación. El establecimiento de un orden en el que vayan a ejecutarse las tácticas es importante en dos sentidos: en primer lugar, porque puede que algunas tácticas generen efectos necesarios para que otra táctica pueda funcionar mejor (en una suerte de efecto dominó), y en segundo lugar porque permite observar los momentos en que hay mayor o menor saturación de mensajes y, consecuentemente, anticipar el efecto que eso podría tener sobre los destinatarios de los mensajes.

Existen numerosos modelos de calendarización, pero cualquiera sea el que usemos, su relevancia está dada por el hecho de poder brindarnos una visualización de cómo se desarrollará el plan de comunicación en el tiempo.

EVALUACIÓN

Como se mencionó previamente, resulta fundamental que los objetivos que se establezcan sean medibles. Consecuentemente, es necesario diseñar metodologías que permitan, al finalizar el plan, ponderar el grado de éxito que tuvo la gestión comunicacional.

Planificación de la comunicación



Parte III: casos de éxito

A continuación, presentaremos dos casos en los que se explica el modo en que dos grandes empresas han decidido gestionar su comunicación interna. Varios de los pasajes de los casos ilustran parte de lo expuesto en el presente capítulo.

Caso Nestlé

Nestlé parte de una visión clara, que consiste en “contribuir a la nutrición, la salud y el bienestar de las personas poniendo en sus manos productos sabrosos, equilibrados y de la máxima calidad para todas las etapas de la vida” (Grupo Nestlé, s.f.). Por eso, la empresa dice tener la “más amplia gama de productos, desde alimentos infantiles hasta suplementos nutricionales, que satisfacen necesidades específicas” (Gómez, 2013).

La empresa (Grupo Nestlé, s.f.) remonta sus orígenes a 1867, cuando su fundador, Henri Nestlé, desarrolló la primera harina lacteada para bebés y logró salvar la vida de un recién nacido. Desde entonces, su labor se centró en “dar respuesta a las necesidades sociales en relación a la nutrición, la salud y el bienestar, basando su actividad en sólidos valores y principios humanos”.

La filosofía del Grupo Nestlé se basa en “gestionar todos los negocios de forma responsable, generando riqueza para la empresa, sus proveedores y accionistas” (Gómez, 2013), pero también para la sociedad de la que forma parte. Es lo que denominan “creación de valor compartido”, una visión de la responsabilidad social corporativa (RSC) que, en su opinión, les ha permitido gozar del “respeto y la confianza de los consumidores durante casi 150 años” (Grupo Nestlé, s.f.). Esta compañía dice comprometerse con sus consumidores, el medio ambiente y con cualquier empleado.

Para comprender la importancia de la RSC nos apoyaremos en la definición de García (1998), citada por Pérez y Romero (2009, p. 27), quien señala que “la empresa es un órgano de la sociedad que tiene por objetivo primario obtener beneficios y lo logra gracias a la

conjugación de tres elementos básicos: una organización, la combinación de una serie de factores productivos y la existencia del mercado”.

En España, Nestlé (Grupo Nestlé, s.f.) da trabajo directo a más de 5.600 personas y presume de gozar de un alto índice de permanencia, con un promedio de dieciséis años de estancia del personal. Nestlé dice ser actualmente la empresa alimenticia líder a escala mundial, con actividades en casi todos los países del mundo. Añade que sus principales activos no son los edificios administrativos, fábricas ni marcas, sino el hecho de que son una “organización mundial formada por muchas nacionalidades, religiones y procedencias étnicas que trabajan juntas con una sola cultura corporativa unificadora” (Nestlé S.A., *Public Affairs*, 2003). A su juicio, una de las partes más importantes de su cultura y su estrategia de negocio es el desarrollo de la capacidad humana en todos los países en los que opera.

Tal y como se describe en el “Informe sobre desarrollo humano de Nestlé” (Nestlé S.A., *Public Affairs*, 2003), su modelo comercial consiste en implantar empresas “fuertes” a un nivel nacional y regional. En concreto, comienza ofreciendo asistencia educativa gratuita y realiza préstamos a productores de leche. A continuación, construye fábricas, forma directivos y personal técnico, manteniendo relación con ellos durante mucho tiempo.

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA DE NESTLÉ

El área de comunicación de este grupo se encontraba dividida en dos departamentos, denominados Comunicación y Servicios Marketing, y Relaciones y Comunicación Corporativa, respectivamente. En 1990 dio un mayor impulso a la comunicación, pero quedó integrada en un nuevo departamento, el de Recursos Humanos. Actualmente existe un departamento propio de Comunicación Interna y Externa, gracias a la creación de una nueva Dirección de Comunicación y Relaciones Externas, en la que se encuentra el jefe inmediato del que dependen los departamentos de Comunicación.

Su directora de Comunicación Interna es Silvia Cortés, licenciada en Derecho que accedió al Grupo formando parte del área de Marketing y, posteriormente, nombrada responsable de la Comunicación Interna del mismo (Silvia Cortés. Entrevista personal, mayo de 2005). En la actualidad, este departamento consta de tres personas, organizadas a su vez en tres secciones: Comunicación a Cuadros, Comunicación de Programas y Comunicación de Fábricas. Según el Observatorio de Comunicación Interna (Zapata, 2011), esta empresa posee también un boletín que cumple ya cincuenta años y en el que se han ido modificando los mensajes en virtud de la demanda social. Por ejemplo, ha abandonado el tono paternalista que tenía, con títulos tales como “Somos una gran familia”, y ha adoptado otros actuales, como “Somos una gran empresa que trata muy bien a su gente”.

Además, la empresa cuenta con una sección de noticias (*news*) con flashes de novedades e informaciones continuas que reflejan, por ejemplo, si una determinada fábrica ha obtenido la certificación ISO 14000, o que anuncia lanzamientos de productos. El propósito

es que los empleados obtengan un mayor conocimiento sobre la cultura interna y una mayor aproximación a la empresa.

Asimismo, este Observatorio (Zapata, 2011) puntualiza que los empleados tienen acceso a Nestlé TV, una televisión on line a la carta en la que los empleados eligen entre seis canales temáticos lo que quieren ver y cuándo. Otra herramienta, denominada Cuadernos Nestlé, informa sobre aspectos monográficos de RSC.

Este Observatorio (Zapata, 2011) menciona también la sección Nestlé Innova, que es un programa de innovación cuyo objetivo es fomentar la participación y creatividad en los equipos para hacer posible la renovación de la marca. Para aflorar esta innovación, potenciar las capacidades creativas colectivas e individuales y fomentar el hábito de compartir ideas, Nestlé implantó una serie de instrumentos en los ámbitos interno y externo.

Entre las herramientas de ámbito interno, promueve:

- Talleres de creatividad, integrados por personas de diferentes departamentos.
- Cursos de creatividad.
- Intercambios de proyectos internacionales a través de las unidades de negocio estratégico (*strategic business units*).
- Desarrollos técnicos y científicos propios en los Nestlé Research Center (NRC), en los que se realiza investigación básica, y en los Centros de Investigación de Productos o Products Technologies Centers (PTC) (Nestlé, s.f.).

En el área externa se despliegan:

- Técnicas de investigación de mercados.

- Talleres de creatividad.
- Interacción “cara a cara” con los consumidores.

También se sirven de una herramienta llamada “Nestlé actual”. Es un video donde los trabajadores pueden acceder a las novedades de la empresa proporcionadas por sus directivos, así como noticias, lanzamientos de productos, cultura y conocimiento sobre este gigante empresarial.

Otras herramientas son las reuniones periódicas, documentos corporativos como la memoria anual, el buzón de sugerencias y los paneles. Además, la empresa proporciona incentivos a sus trabajadores en fechas especiales, como en el centenario de la marca, para hacerles sentir que son parte del éxito. Asimismo, los empleados pueden tomar el día libre en su cumpleaños y reciben una especial carta de felicitación del Grupo.

A nivel de comunicación horizontal, la empresa está también muy organizada, ya que las herramientas descritas posibilitan una buena interconexión entre los diferentes departamentos y facilitan la fluidez de mensajes.

El Observatorio de Lelia Zapata destaca que el departamento de comunicación interna es un servicio que cuida la escucha del personal y, por tanto, promueve la comunicación interna ascendente. Tal y como explican en la compañía: “Hemos introducido un sistema de *feedback* en las distintas herramientas de comunicación que gestionamos. En las reuniones informativas con los mandos, por ejemplo, entregamos un cuestionario, y pedimos que nos digan qué les ha gustado y qué no, y en la siguiente reunión miramos de dar respuesta a aquello que nos han dicho” (Zapata, 2011).

Caso LG Electronics

LG Electronics (LG Electronics, s.f.) es una multinacional de electrónica fundada en 1958 cuyo cuartel general se encuentra en Seúl (Corea del Sur). Es filial de LG Group y tiene más de 84.000 empleados, dos tercios de ellos fuera de Corea.

Su volumen de ventas en 2014 fue de 56.430,4 millones de dólares, con un beneficio bruto de 1.692 millones de dólares y un beneficio neto de 369,5 millones de dólares. Posee activos valorados en 16.176,7 millones de dólares y un patrimonio neto de 12.020,7 millones de dólares (Bloomberg, s.f.).

LG Electronics es una de las principales empresas del mercado de electrodomésticos a nivel mundial y la segunda mayor vendedora de televisores, solo por detrás de Samsung. LG estuvo en los años 2006 (Interbrand, 2006) y 2007 (Interbrand, 2007) entre las cien marcas con mayor valor a nivel mundial.

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LG

En cuanto a la estrategia de comunicación, el principal valor que LG Electronics desea transmitir es la “humanidad”. LG desea presentarse como una empresa humana, cercana. Para ello la compañía ha creado varias herramientas de comunicación en su web, englobadas en tres grandes apartados: LG Live, Sustainability e Investor Relations.

LG Live es el que más se centra en transmitir el aspecto humano de la empresa. Consta de dos apartados: Our Story e Inside LG.

Con el primero de ellos, LG Electronics cuenta historias cotidianas acerca de sus empleados y de lo que ocurre dentro de la empresa con el objetivo de servir de inspiración para la vida diaria a quien desee escuchar dichos relatos. Mientras que Inside LG centra esa visión más en la empresa como un todo institucional. En conclusión: mientras Our Story trata de transmitir la parte humana de sus empleados, Inside LG trata de hacer lo propio con la empresa.

LG Electronics mantiene la gestión de personas como uno de los pilares de su estrategia global y ha logrado convertirla en una de sus ventajas competitivas. Reconocimientos como el premio del Observatorio de la Comunicación Interna e Identidad Corporativa por su programa Todos Aprendemos de Todos demuestran que constituye una de sus fortalezas a nivel estratégico.

Como prueba de la preocupación por sus empleados y su estado anímico, LG Electronics (LG Electronics, s.f.) cuenta con dos premisas, la primera de las cuales recibe el nombre de “nosotros y no yo”, según la cual la empresa trata de mantener un equipo de trabajo “fuerte”. Esta estrategia estimula en cada uno de los miembros el orgullo por los logros conseguidos, ya que se cumplen gracias al trabajo conjunto. La segunda premisa recibe el nombre de “lugar de trabajo divertido”, y consiste en tratar de que el entorno laboral se caracterice por el respeto a la libertad y creatividad individual, consiguiendo que el trabajo sea más ameno.

Como sugerencias a la impecable planificación interna de LG, se pueden incluir algunas medidas (Business Innovation Center Galicia, 2009):

- *Manual de bienvenida*: consiste en crear una ambientación para un nuevo miembro. Así, no estaría de más que, al llegar un

nuevo empleado, se le asignara un trabajador de la plantilla para presentarlo entre sus compañeros y que adquiriera la dinámica de la empresa lo antes posible. Así su rendimiento sería óptimo en el menor plazo posible.

- *Revista interna*: la edición de una revista interna en formato papel se considera importante porque da al empleado la posibilidad de llevarse la publicación a casa para ojearla poco a poco. Aunque LG Electronics cuenta con una herramienta similar on-line, esto podría ayudarles a crear, si cabe, una mejor imagen.
- *Envío de mensajes de texto a móviles corporativos para comunicar noticias de máxima relevancia*: esta es otra herramienta que, a nuestro juicio, le sería útil a LG. Y es que, si algún empleado no accede a la web de la compañía, podría no enterarse de cambios significativos.
- *Reuniones con dirigentes, desayunos con el dirigente y los profesionales de las distintas áreas de la organización*: quizá la herramienta más destacable, porque, aunque LG pueda disponer de algo similar, consideramos que un acercamiento a los directivos siempre viene bien para humanizar la empresa y que los trabajadores se sientan reconocidos y más identificados.

Resumen

La comunicación constituye uno de los aspectos más relevantes a considerar cuando se trabaja con grupos humanos, dado que es el elemento principal en la construcción de relaciones. Al momento de

gestionar la comunicación en una organización, resulta fundamental comprender que los modos en los cuales los discursos circulen estarán directamente relacionados con la cultura propia de la organización. En este sentido, siempre que se trabaje sobre la gestión de la comunicación debe hacerse considerando las particularidades culturales de cada institución. Esto cobra particular importancia en la actualidad, donde los grandes cambios que se han producido en los últimos años (pasando de la comunicación 1.0 a la 2.0) generan nuevos tipos de vínculos, pero que deben enmarcarse en entornos culturales que permitan el aprovechamiento de estos nuevos recursos.

Cuando hacemos referencia a la comunicación interna, debemos considerar que esta puede ser formal (aquella que es propiciada y gestionada desde la propia estructura organizacional) o informal (todo intercambio que se produce entre los actores de una organización, no propuesto ni coordinado por esta); el objetivo es que la comunicación formal logre satisfacer las demandas informativas de los individuos para que no se produzcan rumores u otras formas de comunicación informal nocivas para la organización. A su vez, también podemos clasificar la comunicación interna en función de su dirección y sentido dentro de la organización; así tendremos comunicación interna vertical descendente (de los cargos superiores a quienes están por debajo en la jerarquía organizacional), vertical ascendente (de los empleados de menor jerarquía a los de mayor), horizontal (entre empleados de igual jerarquía) o diagonal (entre empleados de distintas jerarquías y de distintas líneas de mando).

También deben considerarse las posibles barreras que pueden existir al momento de gestionar las comunicaciones: barreras del lenguaje, la percepción selectiva, la sobrecarga valorativa, la primacía de las emociones o el filtrado de información. Para eludir estas posibles barreras resulta fundamental conocer a los interlocutores, es decir a quienes serán dirigidos los mensajes; en este sentido cobra especial importancia el *feedback*, que es la respuesta que se obtiene ante un estímulo determinado, brindando información que puede ser aprovechada para construir mejores mensajes posteriores. Para poder obtener un buen *feedback* y utilizarlo para mejorar la comunicación, debe contarse con ciertas competencias conversacionales como escuchar con destreza y atención, hacer un excelente uso del lenguaje y generar conversaciones constructivas.

Sin embargo, para que la gestión de la comunicación sea efectiva, no es suficiente con generar mensajes claros y adaptados a los colaboradores: esa comunicación debe, además, estar previamente planificada. En ese sentido, al planificar la comunicación deben seguirse una serie de pasos: identificar y definir la situación actual, plantear objetivos que tiendan a mejorar esa situación, definir estrategias que conduzcan hacia esos objetivos, diseñar tácticas concretas que, al ejecutarlas, respondan a la estrategia planteada, calendarizar estas tácticas para que su disposición cronológica facilite el logro de los objetivos y, por último, diseñar herramientas de evaluación que nos permitan observar si efectivamente alcanzamos los objetivos planteados.

Preguntas de repaso / Ejercicio / Videos, entrevistas

1. ¿Cuáles son las dos grandes dimensiones de la comunicación organizacional? ¿En qué se diferencian?
2. ¿Cuál es el impacto que tiene la comunicación interna en las organizaciones?
3. ¿Cómo vincularía el concepto de comunicación interna con el de cultura organizacional?
4. ¿Cómo afecta el pasaje de la comunicación 1.0 a la 2.0 en el marco de las organizaciones? ¿En qué se diferencian ambas lógicas?
5. ¿Qué tipos de comunicación interna conoce?
6. ¿Cuáles son las barreras que pueden dificultar una correcta comunicación interna?
7. ¿Qué es el *feedback*? ¿Qué tipos de *feedback* existen? ¿Qué se requiere para realizar un buen *feedback*?
8. ¿Qué competencias conversacionales permiten una mayor efectividad a las comunicaciones dentro de la organización?
9. Establezca una comparación entre las distintas herramientas de comunicación interna presentadas en este capítulo.
10. ¿Cuáles son los pasos que requiere una planificación de la comunicación interna? Explique cada uno de ellos.
11. En los casos desarrollados, identifique conceptos o ideas asociadas al contenido del presente capítulo. ¿Cómo caracterizaría la comunicación interna de Nestlé y de LG?

Bibliografía

- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo*. Chile, colección Libros de la Empresa.
- Davis, K. y Newstrom, J.W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México, McGrawHill/Interamericana Editores S.A.
- Etkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. Buenos Aires, Prentice Hall.
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. Buenos Aires, Formanchuk y Asociados.
- Robbins, S.P. y Judge, T.A. (2017). *Comportamiento organizacional*. México, Pearson Educación.
- Simon, H. A. (1964). *El comportamiento administrativo*. Madrid, Aguilar.

¹ Etkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. Buenos Aires, Prentice Hall.

² Simon, H. A. (1964). *El comportamiento administrativo*. Madrid, Aguilar.

³ Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional*. México, Pearson Educación.

⁴ Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo*. Chile, colección Libros de la Empresa.

⁵ Formanchuk, A.(2010). *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. Buenos Aires, Formanchuk y Asociados.

⁶ Davis, K. y Newstrom, J.W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México, McGrawHill/Interamericana Editores S.A.

⁷ Robbins, S.P. y Judge, T.A. Op. cit.

Capítulo 6

Gestión estratégica de las compensaciones

Federico Zabel y María Betania Boada

Objetivos de aprendizaje

Después de leer el capítulo usted conocerá:

- El rol estratégico, los objetivos y los factores intervinientes en la gestión de las remuneraciones y los beneficios en las organizaciones.
- Los componentes que impactan en la decisión de la remuneración de un puesto o persona.
- Las etapas para la conformación de una estructura de remuneraciones.
- Las decisiones de equidad interna y de competitividad con el mercado que deben analizar las organizaciones.
- La importancia, las características y los tipos de programas de remuneración variable.
- Los indicadores de gestión y la importancia del proceso comunicacional.

Desarrollo teórico del capítulo

Introducción y definición

Durante su recorrido en cada organización, las personas participan en un proceso de selección e inducción, se capacitan y se desarrollan dentro de su puesto o creciendo profesionalmente a otro nivel, aportan valor, resultados y con sus acciones y actitudes se vinculan a la cultura de la organización.

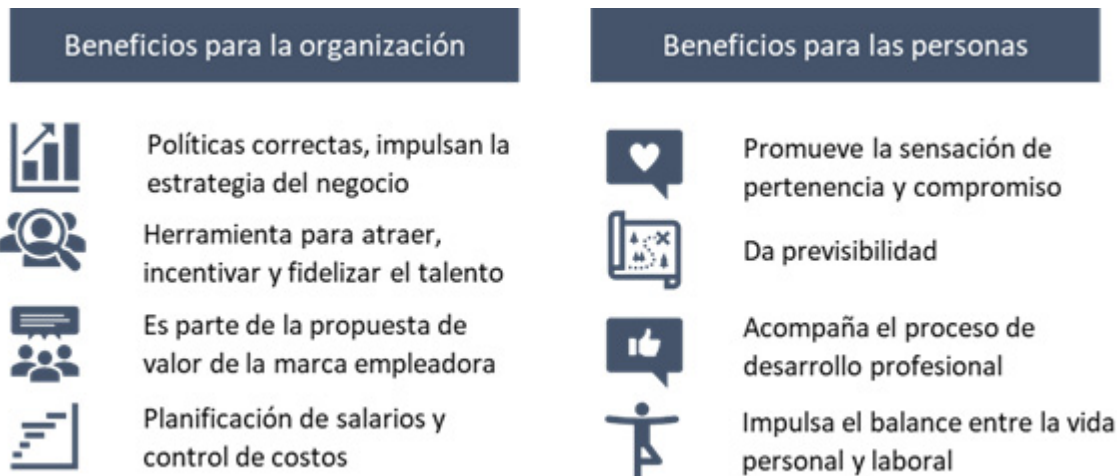
Todas estas etapas que forman parte del mapa del *journey* o experiencia del empleado en la organización son acompañadas por acciones vinculadas con la gestión de las compensaciones y los beneficios y que conforman una parte importante de la propuesta de valor al empleado. Desde el momento en que se le hace una propuesta salarial a un candidato seleccionado para una nueva incorporación, una mejora salarial por una promoción o el otorgamiento de un bono como un incentivo al desempeño, todas estas acciones están ligadas a prácticas y estrategias que se definen para acompañar a las personas en los distintos momentos y eventos que puede tener en su vida en una organización.

El rol de la gestión de remuneraciones y beneficios es el de construir las estrategias, diseñar las políticas y aplicar las técnicas acordadas para definir los componentes de la remuneración total de los empleados, logrando obtener por parte del empleado una perspectiva justa y transparente de su remuneración y beneficios acorde al puesto que ocupa en la organización; que a su vez incentive, alinee y reconozca el desempeño y que acompañe el

desarrollo y proyecto de carrera, todo esto en coherencia con el posicionamiento que la organización busca en el mercado laboral y las posibilidades de otorga la estructura de costos.

De esta manera pasa a ser un factor estratégico para el logro de los objetivos organizacionales, ya que debe tener un poder de adaptación para acompañar e impulsar las necesidades del negocio.

Esto genera una serie de beneficios tanto para la organización como para las personas que la integran, entendiendo siempre que debe estar integrada a la estrategia global de la gestión de capital humano.



Al hacer referencia a la propuesta de valor hacia el empleado que conforma la compensación total, es porque contemplamos que la misma se compone de los siguientes elementos:



El *Salario fijo o base* se conforma de los conceptos habituales y frecuentes que están definidos para ese puesto. Es el salario básico y adicionales como el presentismo, la antigüedad u otros componentes que mensualmente se perciben y que no están vinculados al logro de objetivos.

La *remuneración variable* es el conjunto de incentivos que pueden ser de corto, mediano y largo plazo y que requieren de un resultado organizacional, grupal y/o individual para que se otorguen. No todas las compañías tienen programas de remuneración variable; de lo que no hay duda es de que bien desarrollada aporta a las estrategias para alinear a los equipos con los resultados esperados por la organización. Un ejemplo de componentes variables son las comisiones, los bonos o premios.

A la suma del *salario fijo o base* y de la *remuneración variable* la denominamos *compensación efectiva*.

Los *beneficios* son componentes adicionales o prestaciones que otorga la organización y que tienen como objetivo mejorar la calidad de vida del colaborador mediante descuentos de productos y

servicios, planes médicos, horarios flexibles, beneficios financieros, etcétera.

El *ambiente de trabajo* se compone de factores que influyen en el nivel de satisfacción de las personas en la organización tales como el estilo de liderazgo y el clima organizacional, las posibilidades de desarrollo, las formas de reconocimiento, etcétera. No depende de la gestión de compensaciones pero sí de la gestión integral de capital humano.

La suma de estos cuatro componentes conforma lo que denominamos *compensación total* y que conforma la *propuesta de valor al empleado (employee value proposition)* que la organización ofrece a cambio de su trabajo y habilidades.

Objetivos de la gestión de compensaciones en la organización

Los principales objetivos de la gestión de compensaciones son:

- *Atraer y mantener el talento.* Una gestión estratégica de las compensaciones y beneficios permite a las organizaciones tener la capacidad de posicionarse en el mercado laboral para atraer talento a la organización y lograr mantenerlo fidelizado, siempre dentro de las características del mercado en el que se desempeña y dentro de las posibilidades a nivel de costos. La propuesta de valor que define la organización impacta a todas las personas que la componen, como también en puestos o

personas clave que requieren un tratamiento diferenciado para evitar que emigren a otras organizaciones.

- *Alinear e incentivar.* Conectar los objetivos organizacionales con los de cada colaborador requiere procesos como el de gestión del desempeño, que busca hacer foco y dar relevancia a los objetivos importantes, que en general están vinculados con el sistema de compensaciones de la organización donde se desarrollan formas de incentivos, como premios o bonos, para impulsar y premiar el logro de esas metas; para que realmente incentive lo importante es que estén previamente comunicados.
- *Motivar y lograr satisfacción en los empleados.* Los primeros dos puntos (atraer e incentivar) impulsan la motivación de las personas desde una mirada intrínseca. La percepción de la equidad en las condiciones salariales, la transparencia en las políticas y la agilidad para actualizar y comunicar cambios (por ejemplo, al dar un ascenso) son factores importantes. Un plan de compensación puede impulsar la motivación en los equipos; si sienten que reciben una compensación justa por su trabajo se sienten apreciados y, por lo tanto, es más probable que se mantengan comprometidos y aumente la satisfacción.
- *Lograr competitividad y coherencia de costos.* Por un lado, la competitividad corresponde a los distintos posicionamientos que posee la estructura de salarios en comparación con el mercado tanto general (compuesto por el universo de todas las organizaciones) y el mercado específico (aquel que representa la industria en la que se desempeña la organización). Sabiendo que las organizaciones definen posicionarse con mejores condiciones en ciertos niveles (como gerentes o mandos

medios), también lo pueden hacer por puestos específicos que representan alto valor al negocio. Estas decisiones deben tener su coherencia con los costos que la empresa puede asumir y con cuál es la sustentabilidad de ese posicionamiento. Todas las empresas quisieran tener los mejores salarios y beneficios del mercado, pero no todas puede asumirlos. Por lo tanto, la decisión de posicionamiento en el mercado es una decisión estratégica para así no perder talento, pero también para no poner en riesgo la continuidad del negocio.

En todas las organizaciones se toman decisiones de compensaciones, algunas con políticas y procesos establecidos, con tecnología y las últimas prácticas del mercado. También hay empresas sin políticas o procesos donde también se toman esas decisiones sobre salarios. Lo que no cabe duda es que siempre es un proceso sensible y con impacto en la gente y en la relación con la organización, por lo que independientemente de la forma que la empresa aborde las decisiones de compensaciones, de alguna manera, está mostrando cómo es su filosofía de cara a las personas.

Las empresas pueden tener políticas de compensaciones estandarizadas, pero dependiendo de la cultura y de su agilidad para responder al entorno, también deben flexibilizar ciertas decisiones. Un buen ejemplo es lo que ocurrió con muchas empresas en medio de la instancia de COVID, donde tuvieron que hacer revisiones y modificaciones en sus sistemas de premios para adaptarse y seguir incentivando en un entorno con incertidumbre.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LAS DEFINICIONES DE COMPENSACIONES Y BENEFICIOS

Según Bernardo Hidalgo, existe un conjunto de factores que intervienen o condicionan los esquemas de compensaciones en las organizaciones (Hidago, 2011).

Las *políticas locales* influyen en las relaciones laborales, tanto como la intervención del Estado en el sector privado, y son en parte las reglas de juego de cada país que influyen en la forma de contratarm remunerar, etcétera.

La *representación sindical* de los trabajadores también fija pautas. La relación entre las personas que se encuentran encuadradas en los convenios colectivos y sus superiores y los resultados de los acuerdos de paritarias afectan directamente las estructuras salariales. Así, conviven salarios de convenio y fuera de convenio, lo cual resulta un desafío para las organizaciones.

La *globalización* genera que organizaciones que tienen operaciones en diferentes países pueden encontrarse con diferencias en las estructuras salariales. Puede darse que las políticas de compensaciones a nivel global sean similares, pero por características de cada mercado encontrar diferencias. Ocurre algo similar cuando una empresa adquiere a otra con diferentes políticas y componentes salariales.

El salario base de un director en la Argentina se encuentra superado en algunos casos hasta un cuarenta por ciento por países de la región.

Competidores. Las organizaciones compiten en negocios que comparten con sus competidores, pero la competencia por el talento

excede la industria, ya que perfectamente se pueden disputar un mismo candidato dos empresas de industrias diferentes.

Volatilidad de los mercados. Cambios en las condiciones de los mercados, países más atractivos para realizar inversiones y en consecuencia tomar decisiones de desinversiones, son factores que han afectado y acelerado las carreras profesionales que antes podían durar décadas. A su vez, esto requiere prácticas de capital humano lo suficientemente rápidas y sencillas de utilizar.

El *crecimiento profesional.* Cuando hablamos al principio del capítulo de la propuesta de valor que se entrega al empleado, las oportunidades que ofrecen las organizaciones para el potencial crecimiento profesional de los talentos son acompañadas con planes de compensaciones acordes.

Estrategia, talento y una buena empresa. Es el alineamiento del talento con la visión que constituye un factor excluyente. Por otro lado, el buen posicionamiento de la marca no equivale necesariamente a una buena empresa. Por lo tanto, debe existir una coherencia entre la estrategia de gestión de las personas y los líderes que la conforman.

COMPONENTES DE LAS COMPENSACIONES Y LOS BENEFICIOS

Así, podemos concluir que los elementos que conforman la definición de la compensación de una persona en la organización son:

Puesto en la organización: la búsqueda de la compensación ideal para cada puesto en la organización y la percepción por parte de

cada persona de estar siendo remunerada correctamente es uno de los grandes desafíos que lleva la gestión de las compensaciones. El concepto de equidad interna se basa en que los componentes salariales en puestos con similar peso de responsabilidades, habilidades y conocimientos deben estar remunerados de forma similar.

Desempeño y potencial: sin embargo, en una mirada individual, puede que las personas que ocupen estos puestos con responsabilidades similares tengan desempeños diferentes. Si la organización tiene métodos de medirlos y tiene conformadas políticas que lo reconocen mediante sistemas de remuneración variables (por ejemplo, bonos, premios, etcétera), esos distintos desempeños serán reconocidos o remunerados de forma diferenciada.

A su vez, la organización también puede querer reconocer el desempeño global del equipo o área.

El sesenta por ciento de los programas de desempeño está asociado directa o parcialmente al otorgamiento de incentivos.

Competitividad con el mercado: los conceptos de puesto y desempeño hacen foco en una mirada interna a la organización. El paquete de compensaciones y beneficios que la organización define para cada nivel salarial o puesto puede ser comparado con lo que ofrecen otras empresas del mercado. Tanto por relevamientos que puede hacer en forma directa con otras empresas o por la adquisición de encuestas salariales a consultoras especializadas, las organizaciones comparan en forma global o puestos específicos.

Costos: entendiendo entonces la importancia de la equidad interna mediante el estudio de los puestos de la organización y sus

condiciones, los esquemas de reconocimiento por desempeño y la competitividad del mercado. Mas allá de las decisiones que se quiera tomar, las mismas están acotadas por los costos que la empresa puede abarcar.

Estrategia de compensaciones y beneficios: los primeros cuatro componentes podrán conjugarse en forma eficiente cuando están integrados dentro de una estrategia que responde y alinea los objetivos de la gestión de capital humano y de las compensaciones y beneficios con los objetivos del negocio.

A modo de ejemplo, si una empresa se encuentra en un proceso de expansión y que tiene como objetivo atraer candidatos específicos del mercado, tendrá que diseñar condiciones salariales y de beneficios atractivas que sean competitivas con el mercado para lograr su meta; pero a su vez deberá cuidar los costos y la situación de equidad interna. Al mismo tiempo, si esa estrategia se complementa con acciones de desarrollo del talento interno, tendrá también que diseñar instrumentos que permitan garantizar el incentivo y la permanencia de esos talentos en la organización.



Aporte a la estrategia del negocio

Como ya mencionamos, la gestión de las compensaciones tiene un rol estratégico ya que tiene fuerte impacto en la capacidad de atraer y mantener el talento en la organización, en el reconocimiento del logro de los objetivos y de los comportamientos de equipos y personas, como también en la administración de los costos. El aporte a la estrategia del negocio se sustenta en qué acciones realiza la gestión de compensaciones para el logro de los resultados organizacionales.

En una empresa comercial donde se quiere poner la calidad de atención al cliente en primer plano, el nivel de satisfacción de los clientes medido por las encuestas posventa podría ser parte de los componentes de los incentivos de la fuerza de ventas. Esa coherencia permite alinear un objetivo estratégico de la organización con acciones y resultados concretos en la operación comercial.

En algunas empresas de IT, el peso de la compensación puede llegar al ochenta por ciento del costo total. Es una industria ágil donde el talento es muy demandado y fidelizarlo es un trabajo que requiere una cultura organizacional con un ADN acorde, proyectos desafiantes y un esquema de compensaciones que reconozca e incentive y que maneje ese costo.

Por este motivo, la gestión de las compensaciones no se piensa como un factor aislado, todo lo contrario: si está bien gestionada, es parte de una estrategia de capital humano y aporta a los procesos desde la selección, el desarrollo y el desempeño.

Algunos ejemplos de abordajes posibles: a) desde la imagen de marca empleadora como una mirada global y con la gestión estratégica de las compensaciones en particular, b) desde la historia de cómo la empresa se ha desenvuelto en materia de remuneraciones, a dónde quiere ir y como acompañará la estrategia de la compañía.

Los proyectos, las marcas y también las organizaciones pasan por distintos estadios, que afectan a las estrategias con las personas y, definitivamente, a las estrategias de compensaciones. Como hacíamos referencia al comienzo del capítulo, una empresa en situación de *start up* o una en expansión planteará su estrategia de

atracción de talento diferente de una que se encuentra con bajo crecimiento y que planea reestructurarse o fusionarse.

El atractivo central de una compañía se resume en su imagen, compuesta por el proyecto, sus marcas y el paquete de remuneración compuesta por el salario básico, la compensación efectiva y los beneficios.

Las remuneraciones no son un elemento neutro, proveen a la competitividad, la reducen o la vuelven imposible. Tomando en cuenta que siempre hay recursos limitados y que, según la industria y la situación de la empresa, deben ajustarse a las restricciones para seguir siendo competitivas y rentables y en otros casos para seguir existiendo.

El lugar del área de compensaciones dentro de la organización

El área de compensaciones y beneficios puede ocupar distintos lugares dentro de la estructura de capital humano, dependiendo del tamaño y los negocios de la organización. Así como en empresas medianas las definiciones pueden venir del gerente o director, en algunos casos se tienen jefes o responsables a cargo de la gestión de la estrategia de remuneraciones. En empresas de mayor tamaño con grandes dotaciones o en multinacionales o holdings, la gestión puede tener nivel gerencial.

Beneficios

Como venimos desarrollando dentro de la gestión de las remuneraciones se encuentra también la gestión de los beneficios como parte del paquete de las compensaciones y propuesta de valor al empleado. El componente beneficio compone la compensación total, como se ve en el gráfico de comienzo de capítulo.

Consideramos beneficio todo bien o ganancia no monetaria que recibe el trabajador del empleador como parte de su compensación total diseñada con el objetivo de agregar un valor al trabajador que le genere la atracción, *engagement* y mejoramiento de la calidad de vida que la organización busca de acuerdo con sus objetivos en relación al nivel de satisfacción de los colaboradores, la gestión de costos y presupuesto.

Ejemplos de este tipo de prestaciones son las que brinda el empleador al empleado de manera directa o a través de un proveedor: comedor de la empresa, cobertura prepaga de salud, reintegro de gastos médicos, horarios flexibles, *home office*, guardería, útiles escolares, entre otros.

Dentro del marco legal, el concepto de beneficios se incluye en las relaciones laborales en 1996 con la Ley 24.700, al incorporar el artículo 103 bis en nuestra Ley de Contrato de Trabajo (LCT, Ley 20.744).

“Se denominan beneficios sociales a las prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativas, no dinerarias, no acumulables ni sustituibles en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de terceros, que tiene por objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo”¹.

A través de los años la gestión de los beneficios ha cobrado más relevancia dentro de las políticas de remuneraciones, considerándose parte del paquete compensatorio. La relevancia de dicha gestión radica en el doble valor que aporta; por un lado, le permite al empleado mejorar su calidad de vida y por otro, le permite al empleador fortalecer el *engagement* del empleado, lo que lo ha vuelto un factor más de competitividad entre las empresas.

Así, lo que en su origen eran beneficios sociales puntuales hoy posee estrategia en su diseño e implementación.

Para realizar una estrategia con eficiencia se busca verificar este doble valor buscado:

- Agregar valor al trabajador generando atracción y engagement se analizarán indicadores como: el índice de utilización y satisfacción para el empleado.
- Planificar considerando la gestión con eficiencia del presupuesto, para lo cual se analizará por ejemplo el costo asociado al beneficio, como la implementación de gestión de alianzas.

Cito Google IPO 2004: “Proporcionamos muchas prestaciones inusuales a nuestros empleados, tales como comidas gratuitas, médicos y lavanderías. Somos conscientes de las ventajas a largo plazo para la empresa de esas prestaciones. Esperamos que con el tiempo nos aporten beneficios en lugar de disminuirlos”.

Existen diversos métodos de cálculo de costos asociados a los beneficios, generando la posibilidad de medición de todos ellos. No obstante, las organizaciones suelen diferenciar entre aquellos beneficios que considerarán cuantificables o no cuantificables,

entendiendo como cuantificable todo aquel beneficio que tendrá un cálculo del costo asociado para la organización.

Por lo dicho, vamos a desarrollar cuatro indicadores que nos proporcionan la información requerida con el objetivo de medir la gestión de los beneficios.

- *Utilización*: es el indicador de cantidad o frecuencia de veces que se hace uso del beneficio con referencia a la dotación (por ejemplo: cien empleados lo utilizan sobre mil empleados que es la dotación total, por lo cual sería un uso del diez por ciento de la dotación), también puede medirse con referencia a una unidad de tiempo (por ejemplo: poder diferenciar si esos cien empleados lo usan a diario o una vez por año).
- *Satisfacción del empleado*: es el indicador que mide cuán satisfecho se encuentra el empleado con el beneficio. Para ello existen variadas formas de medición y herramientas, suelen enviarse encuestas de satisfacción a aquellos empleados que hacen uso del beneficio, como así también a quienes no hacen uso para entender si se puede generar una propuesta superadora del mismo resultando más atractivo para aquellos empleados que no hacen uso actualmente.
- *Costo*: son los costos asociados al beneficio, así sean expresados en dinero, tiempo u otros recursos que asigna la organización para su programa de beneficios. La gestión de este indicador va desde el seguimiento y control presupuestario hasta la comparación de sus valores con el mercado en búsquedas de eficiencia y competitividad.
- *Gestión de alianzas*: consideramos alianza a toda relación con compañías que se implementa con un fin en común. Esta

alianza puede ser la contratación de un tercero que brinde un servicio a cambio de un pago, como así también puede ser a cambio de un servicio que brinda nuestra organización, a cambio de publicidad o el uso de nuestra marca en su sitio web, entre otros.

Al efectuar la medición de los indicadores arriba desarrollados podremos conseguir información de relevancia para la gestión de los beneficios.

En dicha gestión de beneficios podemos analizar diversas etapas:

- *Identificar y definir*: tenemos dos caminos; el primero puede provenir de una decisión estratégica de la organización, como por ejemplo poner a disposición una guardería para facilitar el cuidado de los hijos dentro de la empresa. En este caso, como resultado da un mejoramiento en la calidad de vida y un ahorro para el colaborador. Por otro lado, tenemos la información de uso y satisfacción que podemos identificar de los beneficios ya existentes que aportan valor al empleado o de los que esperan. El resultado de este análisis también puede efectuarse realizando segmentación de los beneficios según el interés de cada grupo poblacional. El *benchmark* con otras organizaciones analizando cuáles son los beneficios que otorgan es una herramienta para comparar o actualizar los programas vigentes.
- *Planificar*: entendemos por planificación la gestión estratégica de los objetivos y el cronograma de los mismos hasta el otorgamiento del beneficio, definiendo alianzas con proveedores, determinando los plazos y la segmentación de los beneficios.

- *Implementación*: este punto va relacionado con la comunicación del mismo y el seguimiento de los indicadores para medir la efectividad de los mismos con los indicadores desarrollados en el punto anterior.

A continuación, una muestra de las prestaciones de Google citadas en el libro *La nueva fórmula del trabajo*, de Laszlo Bock², identificando qué beneficio genera para la cultura de la organización, costo para la empresa y costo para el colaborador (“googler”):

Programa	Costo para Google	Costo para un googler	Beneficio para Google
Cajero automático	Gratis	Gratis	Eficiencia
Shows g Talent	Gratis	Gratis	Comunidad
Reparación de bicicletas	Gratis	Sí	Eficiencia
GCareer (reincorporación al trabajo)	Insignificante	Gratis	Hacer lo correcto; eficiencia
Alquiler de vehículos eléctricos	Pequeño	Gratis	Eficiencia
Comida gratis	Elevado	Gratis	Comunidad; innovación

Política de compensaciones

Las políticas de compensaciones son un conjunto de procedimientos y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización en lo que corresponde a asuntos de remuneración de sus empleados³.

Tradicionalmente, las remuneraciones estaban basadas en las características del puesto, siendo valores fijos por posición. No obstante, en la actualidad esa mirada cambió; el desempeño individual, la posición de la organización, el trabajo en equipo y la gestión de objetivos nos han llevado hacia otra visión estratégica. El conjunto de estas definiciones y cómo cada organización las gestiona forman parte de las políticas de remuneraciones.

Eduardo Ferraro en su libro *Administración de personal* plantea que “la política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica y evoluciona perfeccionándose con su aplicación frente a situaciones que se modifican con rapidez”⁴.

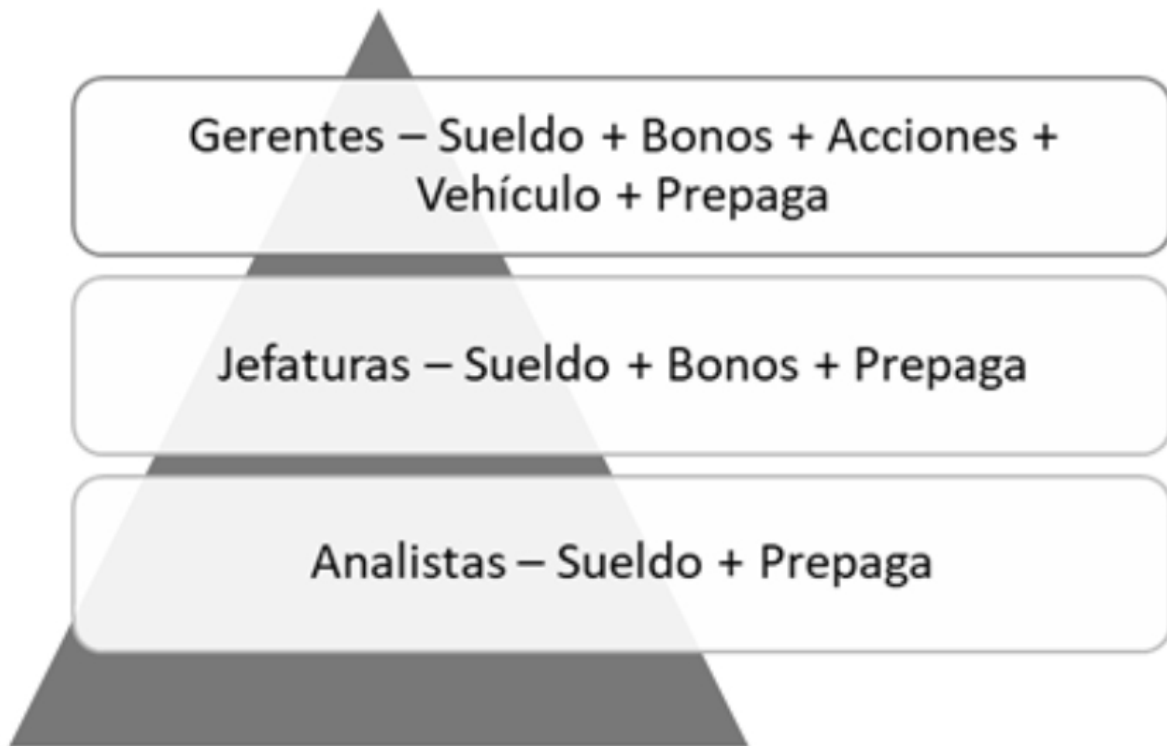
Las definiciones incluidas en las políticas servirán de orientación para reflejar la filosofía de la organización referida a la administración de remuneraciones. Debe ser lo suficientemente consistente para perdurar en el tiempo; no obstante, también deberá ser suficientemente adaptable a los cambios internos y externos de la organización.

Dicha adaptación a los cambios hace referencia a una política salarial dinámica, algunos ejemplos de ella son las diversas medidas o planes aplicados a raíz del impacto del COVID, como por ejemplo cambio en las definiciones de remuneración variables, modificaciones salariales, planes de retiro, entre otras medidas tomadas por las compañías. A su vez, estos principios sirven de referencia para el conjunto de empleados de la organización; no obstante, pueden delinear políticas o alcances diferenciando niveles dentro de la misma.

Las políticas de remuneraciones y beneficios se componen de:

- El inventario de puestos de la organización y su ubicación dentro de la estructura salarial.
- La definición de los componentes salariales y los beneficios por cada puesto.
- Formas, aplicación y motivos de ajustes salariales:
 - Ajustes a las personas incluidas dentro de los convenios colectivos de trabajo.
 - Ajustes al personal que se encuentra fuera de convenio (ejemplo: ajustes por inflación).
 - Ajustes individuales: por promoción, por desempeño, a raíz de inequidades salariales para determinados individuos o por competitividad en el mercado y/o relacionadas con planes de desarrollo individuales.
- Políticas de remuneración variable (premios, bonos, opciones de acciones).
- Programas de beneficios.

En el siguiente gráfico podemos identificar diferentes componentes de remuneraciones y beneficios según el nivel del puesto en la organización, que surgen de la política que tiene la organización:



El objetivo principal de la política de remuneraciones es doble:

- Brindar al personal una compensación total cuya ponderación comparativa interna sea de acuerdo a sus competencias y responsabilidades del puesto (entendiendo la misma como comparación entre los individuos de la misma organización).
- Brindar una compensación total cuyo valor comparativo externo esté relacionado con el promedio del mercado para el puesto. Considerando que es parte de la política de la organización definir con cuál mercado comparar y que posición comparativa desea tener.

Por esto mismo, la organización puede definir distintos componentes de remuneraciones para diferentes niveles, que terminen englobando el valor comparativo antes indicado.

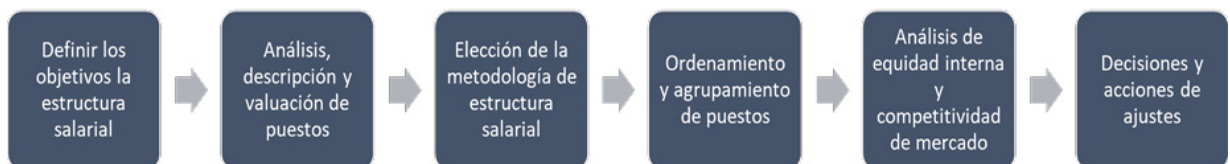
A través de la gestión de una política de remuneraciones se busca también garantizar la integridad de las mismas a lo largo del proceso; puede estar comunicada a toda la organización en forma total o en parte. Esta gestión habilita previsibilidad tanto a la organización como al individuo.

La estructura salarial

La estructura salarial de una organización es el instrumento que permite organizar los puestos de acuerdo con la política de compensaciones, considerando la relevancia que poseen los mismos para la organización y buscando promover la equidad interna.

En la misma los puestos se encuentran agrupados por categorías o banda salarial correspondiente, las cuales buscan agrupar los puestos.

El siguiente gráfico muestra las etapas para la construcción de una estructura salarial:



OBJETIVOS DE LA ESTRUCTURA SALARIAL

La definición del *objetivo de la estructura salarial* debe responder a las necesidades del negocio y aportarle valor, tanto para atraer, incentivar, tener control de los costos como para dar previsibilidad y transparencia a las personas en la organización.

ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y VALUACIÓN DE PUESTOS

La herramienta base para la construcción de cualquier estructura de salarios es la *descripción de puestos*, en la cual se tiene detallada la misión, las responsabilidades, los conocimientos y las características principales de cada puesto de la organización.

La construcción de la estructura salarial y la clasificación de los puestos en ella pueden determinarse a través de la aplicación de diversos métodos que se dividen en dos grandes grupos: los métodos analíticos y los no analíticos.

Algunos de los métodos no analíticos son:

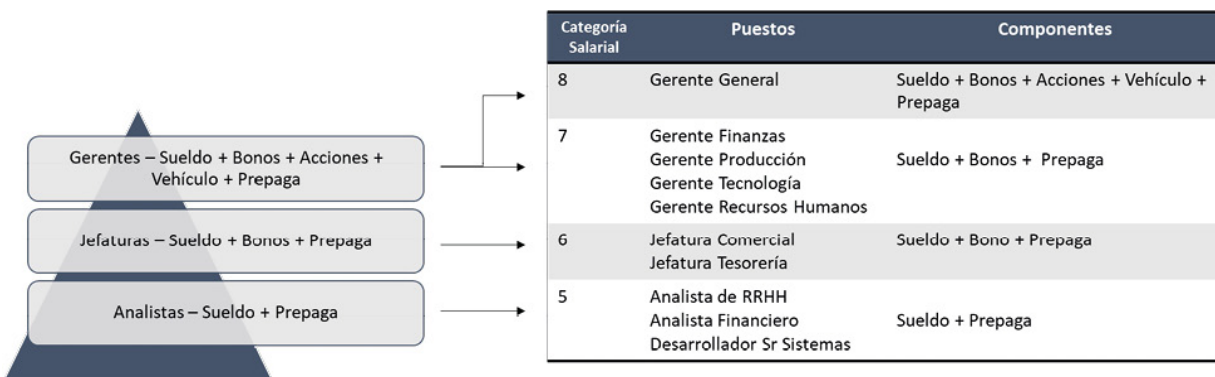
- *Jerarquía de puestos*, en el cual se agrupa los puestos de acuerdo con su nivel jerárquico dentro del organigrama de la organización.
- *Graduación de puestos*, en el cual se agrupa los puestos de acuerdo con la importancia que se considera que los mismos poseen para la organización.

Estos métodos tienen en común que, si bien utilizan las descripciones de puestos, poseen una mirada subjetiva, ya que agrupan los puestos según el criterio de quien los está evaluando.

Por otro lado, tenemos los métodos analíticos, los cuales poseen un instrumento y un método de medición comparativo entre puestos que debe aplicarse, con lo cual se pretende ser objetivo en la definición de agrupamiento de los mismos.

- *Sistema de puntos.* Es un método en el cual se le asigna a cada puesto un valor o puntaje mediante el proceso de *valuación de puesto*. Esta “valuación” se realiza analizando una serie de “factores” o atributos que define la organización, donde cada uno tiene distintos niveles de puntuación según la complejidad del puesto. Ejemplos de los factores pueden ser: tipo de equipo que lidera o estructura a cargo, nivel de formación académica, manejo de niveles de comunicación, niveles de manejo de presión del puesto, etcétera.

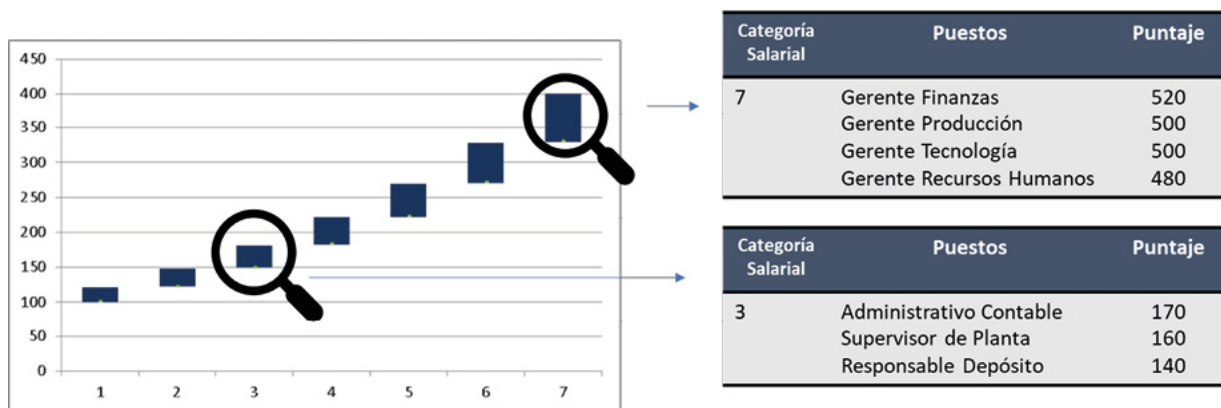
Con los puestos valuados, al ordenarlos se puede identificar los puestos por importancia, ordenarlos y agruparlos, como se muestra en el ejemplo.



Existen varios métodos de tipo analítico como el de comparación de factores o la metodología HAY, donde, con distintos métodos,

buscan identificar el peso o importancia de los puestos de la organización.

Como resultado de la valuación de puestos, los mismos quedarán agrupados en categorías; a continuación podemos observar la conformación de una estructura de siete categorías. Al hacer *zoom* en cada categoría nos encontraremos con los puestos valuados con sus puntajes, como se muestra en el ejemplo:



ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES

Una vez constituida la estructura de ordenamientos de puestos se podrá definir la estructura remuneraciones. Para ello se deben distinguir dos tipos de estructuras:

Rígidas: son aquellas que poseen un único valor correspondiente a cada categoría. Por ejemplo, los CCT (Convenios Colectivos de Trabajadores) poseen en su convenio las condiciones para pertenecer a cada categoría y su escala salarial posee el valor que corresponde a cada una de ellas. Es usual su aplicación

también en compañías con grandes masas salariales y en la administración pública.

Categoría 2	Único \$ 70.000
Categoría 1	Único \$ 50.000

Flexibles: son aquellas que poseen bandas salariales para cada categoría, con una amplitud, por lo tanto los salarios de esa categoría pueden definirse entre un mínimo y un máximo.

Categoría 2	Máximo \$ 84.000 Medio \$ 70.000 Mínimo \$ 56.000
Categoría 1	Máximo \$ 60.000 Medio \$ 50.000 Mínimo \$ 40.000

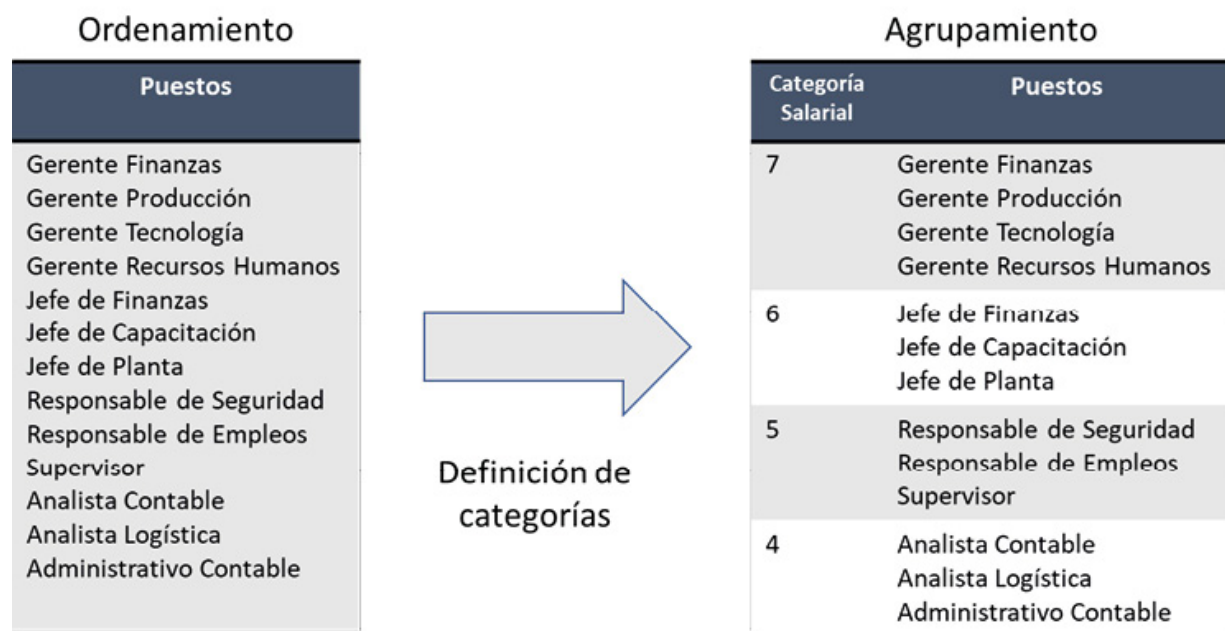
ORDENAMIENTO Y AGRUPACIÓN DE PUESTOS

Complementa la elaboración de la estructura de remuneraciones seleccionada en el punto anterior. En el caso del *ordenamiento*, el objetivo es que queden ordenados por importancia todos los puestos relevados. Por ejemplo, si se utilizó una metodología del tipo analítica por puntos, significará ordenar los puestos de mayor a menor puntaje con mayor precisión. Si se utilizó un método no

analítico, el ordenamiento de los puestos será el resultado de la perspectiva subjetiva de cuáles puestos son más importantes que otros.

Ordenados los puestos, se tomará la decisión de *agrupamiento*, en el cual la organización define el número de categorías que tendrá la estructura de remuneraciones y qué puestos incluirá en cada una. En los sistemas analíticos, el agrupamiento queda expresado por el rango de puntos que tendrá cada categoría, por ende, los puestos se asignarán a la categoría que corresponde. La decisión de la cantidad de categorías dependerá del tamaño de la empresa, la cantidad de unidades de negocio y la cantidad de puestos.

A continuación, se muestra la evolución desde el ordenamiento de puestos el cual, según la valuación de puestos, la definición de categorías, la elección de la metodología y las técnicas de la estructura de remuneraciones, da como resultado el agrupamiento de puestos.



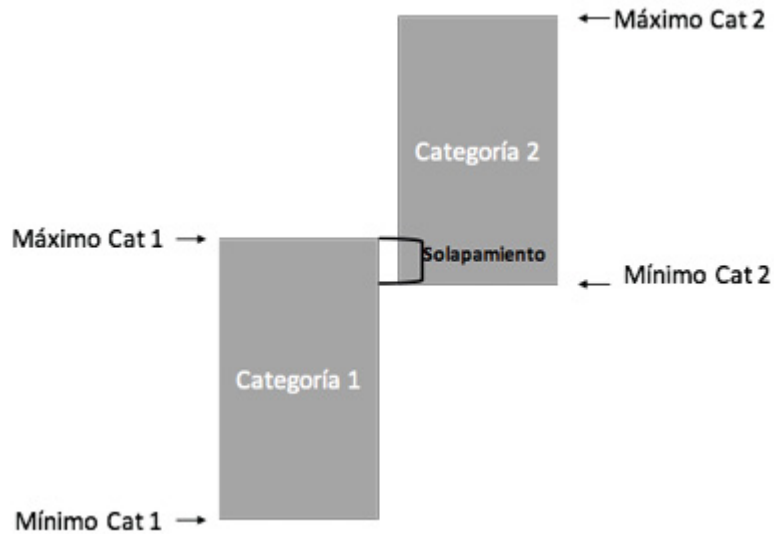
Rango de la banda o categoría salarial: así como vimos que hay estructuras flexibles, es el rango entre el mínimo y el máximo; se determina por la amplitud (la distancia entre el valor mínimo y el valor máximo de la citada banda salarial de cada categoría), como se muestra en el siguiente ejemplo:

Categoría 2	Máximo \$ 84.000
	Medio \$ 70.000
	Mínimo \$ 56.000

La amplitud se calcula Valor Máximo / Valor mínimo -1.
En esta categoría la amplitud es del 50%.

En general, las organizaciones manejan amplitudes menores (entre 20% y 30%) para las categorías iniciales o más bajas de la estructura, y van generando mayores amplitudes en las categorías superiores (entre 50% y 70%)

Solapamiento: se presenta cuando los valores de una categoría inferior igualan o superan el mínimo de la categoría siguiente. El riesgo del solapamiento es que puestos o individuos en categorías diferentes podrían estar percibiendo salarios iguales, como así también que el de categoría inferior perciba un salario superior al de la categoría siguiente. Una posible justificación de dicho solapamiento podría ser que un individuo en categoría inferior posea mayor *expertise* en su nivel y por dicho motivo un salario superior a su nivel; a su vez, un individuo en la categoría superior posea una *expertise* inferior a su nivel.



Teniendo en cuenta lo desarrollado sobre el armado de estructura de puestos y su consiguiente estructura salarial, vamos a definir algunas de las decisiones que deberá tomar la organización con relación a los objetivos de remuneraciones y beneficios:

- *Factores a considerar* en el momento del armado de la estructura de puestos. Definir cuáles serán aquellos factores que la organización tendrá en cuenta para valorar la totalidad de los puestos; como así también la ponderación que se le pondrá a cada uno de ellos.
- *Cantidad de categorías.* Entendiendo el tamaño de la organización, la cantidad de puestos y la puntuación de los mismos se debe tomar la decisión de la cantidad de categorías a tener (por ejemplo, una empresa mediana puede tener siete categorías y una corporación tener catorce).
- *Tipo de estructura.* Se deberá decidir qué tipo de estructura salarial se desea tener. Puede ser que en las categorías

inferiores se tenga personal en convenio con estructuras convencionales rígidas. Por lo cual se puede efectuar una estructura mixta, donde las primeras categorías tengan una estructura rígida, la cual luego se transforme en estructura flexible para las categorías siguientes.

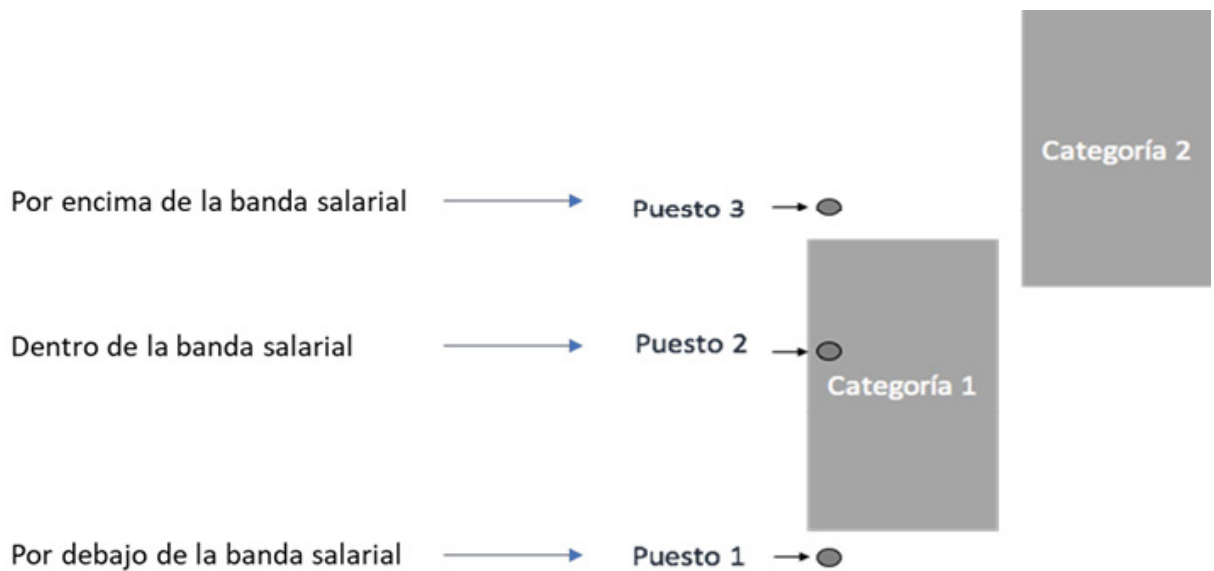
- *Amplitud de las bandas.* Considerado el *employee journey* dentro del puesto debemos analizar la amplitud de banda que tengan las categorías, como así también si habrá algo de solapamiento entre bandas.

Luego del armado de la estructura salarial deberemos nutrir la misma con la información real salarial que poseen los individuos en la organización. Esta realidad nos puede reflejar diversas situaciones de equidad/inequidad interna la cual también nos llevará a tomar decisiones.

EQUIDAD INTERNA

Nos referimos a equidad interna considerando la ubicación de los individuos dentro de su banda salarial. Verificando si los mismos se encuentran por debajo de su banda o por encima de la misma; en caso de estarlo, analizar las razones de dicha situación y explorar posibles caminos de acción a realizar.

Por ejemplo, en el caso del gráfico siguiente nos encontramos tres escenarios diferentes:



El análisis de la equidad interna busca promover el equilibrio salarial entre diversos individuos en puestos similares; como así también la visión de los empleados de que se les abona de acuerdo con el valor que aportan a la organización. El resultado de este análisis es determinar si hay que realizar ajustes en ciertas posiciones para garantizar esta equidad. En el ejemplo, el puesto 1 debe ajustarse para incorporarse a la categoría 1.

Posicionamiento del mercado

Una de las decisiones de las políticas de remuneraciones que la organización deberá definir es el posicionamiento de sus salarios comparados con el mercado. El posicionamiento lo entendemos como aquel lugar que ocupará el componente salarial total de un puesto en el mercado, siempre comparado con puestos similares.

La investigación de mercado constituye una herramienta o práctica de gestión que acompaña a las descripciones de puestos,

las evaluaciones de puestos y las escalas de categorías (Hidago, 2011)⁵.

Las empresas necesitan conocer las condiciones que paga el mercado para tomar sus propias decisiones, sin embargo, no define cuánto pagará la empresa, ya que fijar los sueldos de acuerdo con los valores del mercado es una decisión política.

Se pueden hacer relevamientos o contratar encuestas de remuneraciones sin tener una estructura salarial definida, pero se corre el riesgo de tomar decisiones puntuales poco precisas sin una visión sistémica sobre el global de la organización.

A modo de ejemplo, podemos mostrar este cuadro; como puede visualizarse, el resultado de una encuesta de mercado adquirida a una consultora, qué análisis y posterior decisión debe tomar la empresa con esta información.

Puesto	Mínimo	1er cuartil	Mediana	Promedio	3er cuartil	Máximo
Gerente Comercial Composición Total	250.000	270.000	300.000	310.000	340.000	365.000

Si el gerente comercial de la empresa que contrata la encuesta se encuentra con una compensación total de 260.000, podremos inferir que para el nivel de puesto y comparado con los datos de cuadro, es un puesto que está entre el mínimo y el primer cuartil del mercado. En general las empresas posicionan este nivel de puestos entre la mediana y el tercer cuartil, por lo tanto, desde lo económico es “fácilmente” captable por otras organizaciones. En este caso hay un riesgo de perder talento.

De esta forma definimos que nuestra situación de competitividad salarial externa ante el mercado es si la composición salarial de un

puesto comparado es acorde a la de posiciones similares en el mercado.

Para hacer una correcta comparación contra los datos del mercado, debemos considerar dentro del análisis:

- Comparación mercado general *versus* específico. Las encuestas de remuneraciones pueden exponer la información de un puesto del mercado general (donde se encuentra la información de todas las empresas) o del mercado específico (engloba las empresas de la misma industria o actividad).
- Tamaño de la organización (relación con los distintos valores que trae la encuesta y encontrar nuestro lugar en dicha encuesta).

DECISIONES A TOMAR

- Definiciones de posicionamiento: tomando el ejemplo anterior, una decisión sería llevar los componentes salariales totales del gerente comercial a valores entre la mediana y el tercer cuartil.
- Cambio en la política de beneficios. Por ejemplo, si se modifica y se decide entregar un vehículo de la compañía, ya que es habitual en el mercado para un puesto específico.
- Revisión de las políticas de remuneración variable (bonos y comisiones).
- Proteger puestos o personas clave en la organización, para lo cual se define un posicionamiento específico más alto.

Antes de la utilización de la encuesta de mercado considerar:

Mercado general: hace alusión a que es el resumen estadístico de todas las empresas participantes.

Mercado específico: son los datos de mercados propios de una industria en particular. En este caso es información más relevante ya que permite identificar de mejor manera el posicionamiento de la empresa con el sector donde compite. Las diferencias entre las industrias petroleras, rubros financieros y retail como ejemplos, hacen necesario hacer foco en este tipo de encuestas.

Tamaño de la organización: entrando más en detalle, incluso dentro de la misma industria, las realidades son diferentes. Una pyme puede no tener las mismas capacidades que una multinacional para captar talento; sin embargo, puede que tenga una estrategia particular para puestos clave o niveles de la organización que sí le permitan competir por el talento.

La mirada de mercado nos acerca a otro tipo de decisiones también estratégicas que tienen que ver con los objetivos de los sistemas de remuneraciones:

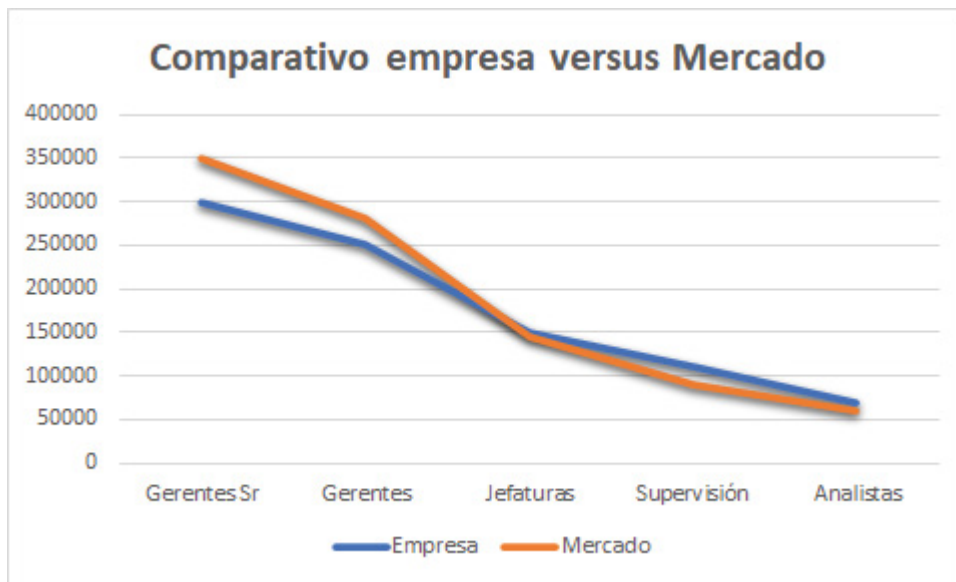
- El posicionamiento de la empresa en el mercado.
- La atracción y fidelización del talento.

Definir si una posición o categoría estará por encima un cinco por ciento sobre los valores medios del mercado es una decisión política y estratégica que tiene que ser coherente con la estrategia de

capital humano y del negocio. Del mismo modo lo es posicionarse por debajo.

La realidad es que, sea de una u otra manera, todas las empresas tienen acceso a datos de remuneraciones del mercado. Sea tanto contratando una de las distintas consultoras que se encargan de realizar relevamientos y encuestas de mercado, pasando por los procesos de búsqueda, que también son un generador muy fuerte no solo de las condiciones que tienen actualmente los postulantes sino también de las prácticas específicas como salarios variables y beneficios que otorgan las diferentes empresas.

En el siguiente gráfico de ejemplo podemos comparar los salarios de una empresa contra el mercado:



Así podemos ver que, por ejemplo, las posiciones más estratégicas podrían estar en riesgo debido a que están en promedio un quince por ciento por debajo de los valores del mercado.

Remuneración variable

La remuneración variable se compone de un conjunto de incentivos salariales descritos dentro de una política y que se adicionan al salario fijo o base cuando se da un resultado grupal o individual esperado por la organización. De esta definición surge la necesidad de diferenciar los incentivos de los reconocimientos.

Los incentivos buscan influir en los esfuerzos y las decisiones de las personas para el cumplimiento de objetivos o desempeños estipulados, donde las características monetarias y la periodicidad del incentivo son conocidas previamente. Las comisiones que percibe un vendedor como resultado sus ventas, los premios otorgados por obtener cierto nivel de productividad o de calidad o los bonos que otorga una compañía en base a la combinación de los logros organizacionales y el desempeño individual o grupal provenientes del programa de gestión de desempeño, son incentivos que están dentro de una política de remuneración variable. Tanto el tiempo como la frecuencia de medición, evaluación y de cobro varían según la naturaleza del incentivo.

El reconocimiento es un acto personal, comunicacional y de conexión humana por el cual se destaca y hace notar un comportamiento o valores que se destacan, y puede provenir de distintas personas de la organización, pero sin una métrica o indicador asociado. Si bien en principio el reconocimiento es no monetario, puede estar acompañado por alguna recompensa como días libres, descuentos en productos, capacitaciones, etcétera.



Incentivos

- Tiene objetivos y métricas establecidas
- Periodos determinados para su medición
- Es conocida la frecuencia y contenido del incentivo
- Es monetario



Reconocimiento

- Es subjetivo y vinculado a valores organizacionales
- Es un acto principalmente comunicacional
- No tiene un periodo establecido
- No monetario, pero puede acompañarse por alguna recompensa

La periodicidad y los tiempos del sistema de incentivos deben tener lógica con lo que se quiere impulsar o promover. Para el vendedor que atiende diariamente al cliente y que tiene objetivos de venta y la satisfacción al cliente, tratándose de una tarea donde los resultados pueden ser medidos día a día, correspondería que su sistema de incentivos a esos logros sea lo más cercano a dichos eventos, por ejemplo, mensual. Por otro lado, el gerente de marketing que tiene dentro de sus objetivos mejorar la participación de mercado y lograr el posicionamiento de la marca en una región específica, donde la expectativa de cumplimiento y por ende el incentivo estarán asociados a una perspectiva de mediano y/o largo plazo.



Corto plazo

Incentivos principalmente asociados a la operación y al flujo del negocio, tal como premios por logros de niveles de productividad y calidad o cumplimientos de planes de venta. En general su frecuencia puede ser entre mensual y trimestral.



Mediano Plazo

Incentivos asociados a organizaciones, de equipo e individuales, en general con una frecuencia entre 6 meses y un año. Un ejemplo habitual son los bonos que pagan anualmente las organizaciones y que están asociados a los programas de desempeño.



Largo Plazo

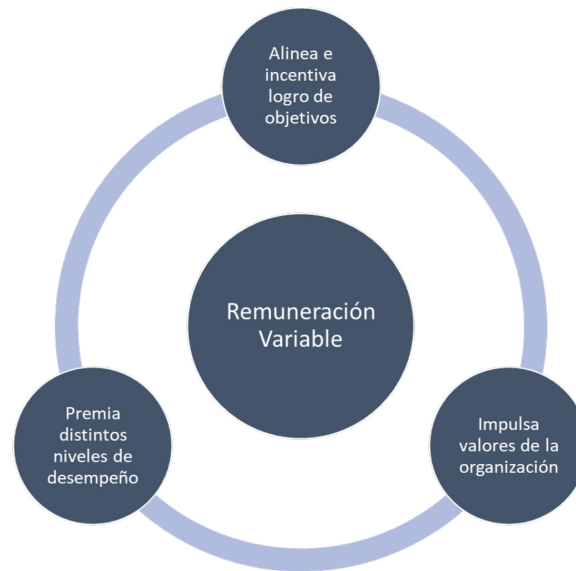
Incentivos asociados a logros con horizontes mayores al año. Así como puede hacer un bono especial por el cumplimiento de un objetivo estratégico, también se los vincula con la entrega de acciones de la compañía.

BENEFICIOS DE LA REMUNERACIÓN VARIABLE

Alinear e incentivar el logro de objetivos. Al premiar resultados previamente establecidos y conocidos por todos, enfoca y alinea a equipos y organización en lograr lo que es realmente importante.

Premiar distintos niveles de desempeño. Los programas de remuneración variable incluyen los valores target de cobro cuando se dan los resultados pautados y esperados previamente. Cuando se logran resultados superiores, estos tienen impacto en el incentivo que en general redunda en un mejor valor de cobro.

Impulsa valores organizacionales: Cuando aparte de objetivos también se evalúan comportamientos, esto promueve una forma de hacer las cosas y que vive en la organización.



NIVELES DE DESEMPEÑO COMO COMPONENTES DEL SISTEMA DE INCENTIVOS

La actividad de una empresa requiere mecanismos de medición de objetivos e indicadores que permitan evaluar el desempeño organizacional: facturación, unidades vendidas o producidas, participación del mercado, resultados financieros, etcétera. También el desempeño y el comportamiento individual de cada integrante de la organización y los resultados grupales o de las distintas áreas de la empresa son factores medibles e importantes que conforman el desempeño organizacional. Para que sean efectivas las políticas y

los programas de incentivos, deben estar vinculados con todos o algunos de los siguientes niveles de desempeño.



Organizacional

Más complejo y que más desafíos conlleva desarrollar. Mide criterios cuantitativos y cualitativos alineados con la estrategia del negocio (Financieros, operacionales, cliente y posicionamiento)



Grupal

Son objetivos de equipo donde el objetivo puede ser igual para todos los integrantes, cumplimiento de hitos, secuenciales



Individual

A través del diseño de programas de gestión del desempeño, OKR, indicadores de productividad, calidad, ventas, etc. Comportamientos.

EL DESEMPEÑO A NIVEL ORGANIZACIONAL

Tolo Rimsky, en su libro *Administración de la remuneración total*, explica que el desempeño organizacional es el más complejo y que más desafíos conlleva desarrollar y se mide con base en criterios cuantitativos y cualitativos, aunque todos alineados con la estrategia, y que estos criterios se relacionan con cuatro áreas:

- *Área financiera:* que se pueden representar por utilidades, retorno sobre la inversión y sobre el capital, crecimiento,

resultados comparados con presupuestos y planes operacionales, precio y valor de las acciones.

- *Área operacional:* productividad, calidad de los productos, rapidez de acción, innovación y adaptabilidad de la organización.
- *Área de clientes:* opinión de los clientes sobre los productos, retención de clientes, ritmo de crecimiento.
- *Área de posición de mercado:* porcentaje de mercados, crecimiento, estabilidad.

Sobre cada una de estas áreas se toman decisiones de tipo estratégico; así como la rentabilidad es una forma de captar accionistas, lo que permite seguir en un programa de crecimiento, la parte operacional se debe distinguir por su eficiencia y su mejora de procesos para que la empresa tenga o mejore una ventaja competitiva, que a su vez sea valorada por nuestros clientes. Por último, el desarrollo del aprendizaje y el crecimiento es el camino para mejorar nuestra capacidad para cambiar y mejorar para alcanzar la visión organizacional.

De esta forma, si queremos medir la calidad, que es un indicador relacionado con el área de operaciones, primero hay que definir cuál es el estándar deseado. Por lo tanto, cada atributo que queremos medir debe estar acompañado de la explicación de cómo definimos cuando se cumple.

EL DESEMPEÑO A NIVEL DE GRUPOS

El desempeño grupal o de equipos depende de la actividad y la función que conforman los integrantes. Un equipo interdisciplinario que participa en la implementación de un sistema para la organización, y que lo conforman integrantes de diferentes áreas (sistemas, finanzas, operaciones, márketing) puede ser medido por los cumplimientos de alcances y el avance en la implementación; por lo tanto, su incentivo puede estar vinculado al cumplimiento de los avances del proyecto; en una línea de montaje cada equipo tiene la responsabilidad por una parte del producto final. Grupos de conjunto: todos los integrantes desempeñan roles similares pero que no están necesariamente relacionados entre sí. El desempeño del grupo está representado por la suma de desempeños individuales.

DESEMPEÑO INDIVIDUAL

La forma de evaluar el desempeño individual es a través del diseño de herramientas que permitan definir qué y cómo medir, muchas veces integrado con los objetivos a nivel grupal.

“Al 67% de las personas encuestadas que participan en programas formales de gestión del desempeño, se las mide tanto por objetivos individuales y grupales”.

- **Objetivos:** Este enfoque se basa en que los objetivos sean medibles y con una frecuencia de medición que permita hacer seguimiento de los avances y cumplimientos, pero también a que equipo y líder intercambien *feedback* y realicen ajustes y capitalicen aprendizajes.

- *Conocimientos*: En este caso se incentiva que los colaboradores desarrollen ciertas competencias específicas vinculadas con el conocimiento, como pueden ser obtener certificaciones internas o externas, conocimientos específicos de sistemas, habilidades técnicas que requiere la posición, como puede ser aprobar los cursos de ventas, procedimientos administrativos o conocimientos específicos de la empresa.

LAS ESCALAS DE EVALUACIÓN

Distintos tipos de escalas de evaluación definen las organizaciones para sus sistemas de gestión del desempeño. La realidad establece que estas definiciones están sujetas a las características de la organización, por lo tanto están las del tipo numérico, que van de definir la evaluación global de una persona por un valor o porcentaje (ejemplo: cumplió el 95% de sus objetivos). Dentro de este grupo también se incluyen las escalas de valoración donde al grado de cumplimiento de objetivos o comportamientos se lo mide por una escala determinada, como puede ser una escala del 1 al 5.

Otra forma no cuantitativa de valoración es aquella descriptiva donde, por ejemplo, las escalas pueden ir desde Sobresaliente/Sobrepasa estándares, Satisface estándares/No satisface estándares hasta Insatisfacción. Existe una escala de evaluación, como también los criterios de cuando corresponde cada una.

INSTRUMENTOS DE PAGO DE REMUNERACIÓN VARIABLE

COMISIONES

La comisión es un porcentaje que se percibe por una transacción comercial. Lo positivo de esta herramienta es la simpleza para la construcción, el cálculo y la comunicación, que es asumida como un costo. Es una de las formas más comunes de remuneración variable y se aplica fundamentalmente a equipos de ventas.

Existen sistemas de comisiones que podríamos denominar mixtas, ya que, si bien su percepción se calcula como un porcentaje de la venta, para que se aplique se debe lograr un mínimo un porcentaje del objetivo planteado.

Ejemplo: Un representante comercial que comercializa equipos electromecánicos en una zona determinada del país percibe un 8% de cada venta que realiza. Cada equipo que vende tiene un valor de 80.000 pesos. De esta forma, por cada equipo que vende percibe la suma de 6.400 pesos en concepto de comisión.

PREMIOS A LA VENTA O PRODUCTIVIDAD

A diferencia de la comisión, estos incentivos o premios requieren que, aparte de un resultado comercial, un nivel de productividad o cierto estándar de calidad, se debe alcanzar un valor mínimo establecido para su cobro.

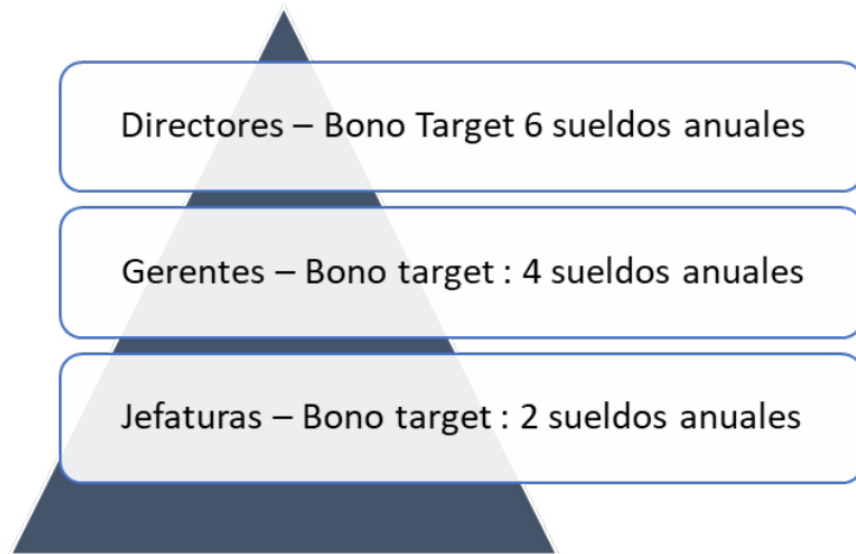
Ejemplo: siguiendo el caso anterior, el objetivo de venta de equipos es de 5 equipos mensuales con una amplitud de cobro mínima de 2 equipos. Esto podría significar que por la venta de

2 equipos se cobre una comisión de 5%, que por la venta de los 5 equipos se perciba el 8% y que si se supera la venta objetivo la comisión sea del 10%.

BONOS

Los bonos son incentivos que interrelacionan los objetivos organizacionales y los grupales o individuales, en general con una frecuencia de revisión y de pago semestral o anual. Sin embargo, los componentes que sirven como disparadores para el pago de estas gratificaciones tienen diferentes perspectivas según tipo de organización, mercado y madurez de sus sistemas de medición.

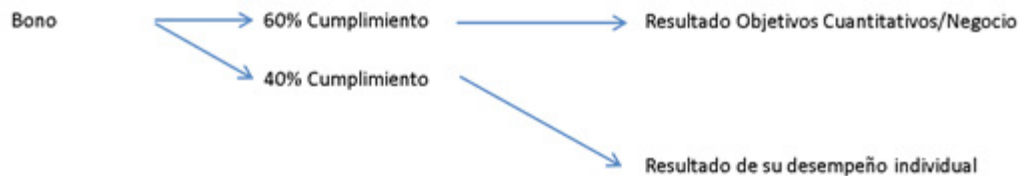
Las organizaciones definen para cada puesto o categoría de puestos una cantidad de sueldos “target” que percibiría en el caso que cumpla los objetivos pautados (organizacionales, equipos y/o individuales), que según la política, si el desempeño fue superior al esperado puede mejorar el valor a cobrar, al igual que podría ser menor o nulo si no se cumplen. En el siguiente gráfico se muestra cómo pueden estar asignados los componentes de bonos anuales por nivel o categoría.



Los valores target de bonos, a su vez, tendrán una amplitud según su cumplimiento. Una situación que puede darse es que, por cómo se dé la combinación de los resultados obtenidos (organizacionales, grupales o individuales), un jefe de determinada área pueda superar su bono target y percibir, por ejemplo, 2,5 sueldos en vez de los 2 de target. Los mínimos y máximos de cobro corresponden a la amplitud o *stretch* que tiene un sistema de bonos y que están definidos en la política correspondiente.

	Cumplimiento Parcial	Cumplimiento	Superación objetivos
Directores – Bono Target 6 sueldos anuales	3 sueldos	6 sueldos	8 sueldos
Gerentes – Bono target : 4 sueldos anuales	1,5 sueldos	4 sueldos	5 sueldos
Jefaturas – Bono target : 2 sueldos anuales	1 sueldo	2 sueldos	3 sueldos

Siguiendo el ejemplo anterior, podemos determinar, por ejemplo, que se tengan dos componentes para definir el cumplimiento para el pago del bono: el resultado neto de la compañía dentro del periodo establecido (objetivo organizacional) y el resultado de su programa de gestión del desempeño (objetivo individual).



CESIÓN DE ACCIONES

Establece que una cantidad de acciones de la empresa se distribuirá entre algunos empleados preseleccionados. Esta distribución, orientada a altos ejecutivos, también puede basarse en desempeño, retorno sobre la inversión, ventas o capital.

Funciona en forma similar a la de los bonos, pero en vez de otorgarse en forma de dinero, se efectiviza mediante acciones.

OPCIÓN DE ACCIONES (STOCK OPTIONS)

Se diferencia de la anterior en que en lugar de ceder una cantidad de dinero en acciones de la compañía, se le otorga al empleado el derecho de comprar acciones a un precio establecido.

ESTRATEGIAS DE FIJACIÓN DE LA REMUNERACIÓN VARIABLE

Como bien repasamos, no todos los sistemas de remuneración variable aplican a toda la organización de la misma manera. Así como un ejecutivo puede tener un esquema de salario fijo, premios

mensuales, bonos anuales y hasta acciones de la compañía, posiciones inferiores podrán tener otros esquemas como las comisiones.

Cada definición del sistema de remuneraciones debe tener un objetivo y describir con claridad qué le aporta a la estrategia de la organización.

La definición de qué porcentaje de la remuneración total de un empleado es conformada por su salario fijo y cuánto sobre su variable también lo es. Ya que altos porcentajes de variabilidad pueden generar incertidumbre o desmotivación, bajos porcentajes pueden genera comodidad y falta de desafíos. Ocurre lo mismo cuando nos comparamos con el mercado cuando comparamos la remuneración total que incluye los variables, por lo tanto, como es un nuestra ponderación de variables *versus* los básicos también es un tema a comparar.

Proceso de comunicación

“No puedes no comunicar”

Paul Watzlawick

La correcta comunicación es una herramienta clave para la efectividad de las decisiones que surgen de la gestión de las remuneraciones y los beneficios. Un aumento mal informado o a destiempo o el silencio organizacional en casos de cambios en una política de remuneración variable son desencadenantes de disconformidad y pérdida de transparencia que afectan la

experiencia del empleado. Por dicho motivo resulta crucial analizar cómo se comunican las políticas de remuneraciones.

- La comunicación interna no la consideraremos únicamente una vía para transmitir la información, sino como el principal artífice de la transparencia de la organización. Buscando así la consecución del mayor nivel de rendimiento de los individuos, generando en ellos una imagen positiva y propiciando el clima adecuado.

¿QUÉ DESEAMOS COMUNICAR?

Es importante evaluar qué deseamos comunicar. Posiblemente si la organización se encuentra pasando por un proceso de definición de descripciones de puesto el cual requiera de entrevistas al personal, deba comunicarlo. Por otro lado, si dicho proceso lleva al armado de estructura de remuneraciones y decisiones en cuanto a equidad interna, puede ser o no comunicado al personal o puede comunicarse únicamente a los individuos implicados en el cambio.

Algunas de las instancias que son motivos de comunicaciones son:

- Cambio de fecha de pago.
- Cambios de políticas de remuneraciones variables.
- Incrementos salariales individuales por desempeño, logros o promoción.
- Aumentos generales por ajuste inflacionario o por acuerdos sindicales.

- Definición de planes de gratificaciones extraordinarias por objetivos (bonos).
- Condiciones de determinados beneficios.

¿CÓMO COMUNICAMOS?

La relevancia de cómo comunicamos radica en la comprensión de todos los elementos o factores que la rodean en ese entorno comprendido por los individuos/la audiencia, el entorno en el cual se genera la comunicación en convivencia con el estado anímico o las expectativas de quien recibe la información.

Las expectativas y el estado de ánimo de los individuos pueden ser diferentes, aunque se comunique el mismo mensaje, debido a que depende del contexto situacional de cada individuo o el conjunto de ellos. Por ejemplo, si se dispone a comunicar un incremento salarial si la compañía posee un régimen de incrementos regular cumplido o si la compañía estuvo con un régimen de reducción salarial a raíz de la emergencia sanitaria declarada por COVID.

Al analizar cómo se comunica la información es fundamental evaluar el medio por el cual se transmitirá, a través del análisis de qué se comunica y el contexto en que se da la citada comunicación se debe definir el medio por el cual se dará la misma. Por ejemplo, a través de un correo electrónico a todos los individuos, correo electrónico a mandos medios y que los mismos comuniquen a los equipos, entre otras opciones.

¿CUÁNDO COMUNICAMOS?

Se debe analizar en qué momento se comunicará considerando la relevancia que posee la temporalidad del hecho. Posee el objetivo de poder generar la confianza, la coherencia, la transparencia y el compromiso que postulamos, generando una comunicación estratégica.

Cómo medimos la efectividad. Indicadores de la gestión de compensaciones

Como desarrollamos desde el inicio de este capítulo, los objetivos principales de la gestión de las compensaciones son atraer, motivar e incentivar, lograr equidad, competitividad y coherencia de costos. Por dicho motivo, una de las funciones principales es la medición de indicadores de gestión, es estar enfocados en la efectividad y el cumplimiento de esos objetivos.

De esta manera la medición de la efectividad de gestión de las remuneraciones y beneficios se hace a través de indicadores que nos permitan efectuar una inferencia estadística, comprendiendo como tal el proceso por el cual los datos posibilitan la comprensión de aquello que nos interesa estudiar.

La medición es aquella acción a través de la cual se busca tomar conocimiento de la cantidad de veces que nuestra unidad de medida está presente en un hecho durante determinado período de tiempo. Se buscará medir la gestión debido a que la misma contribuyen a la hora de tomar mejores decisiones, identificar desvíos entre lo real y

lo deseado y comprendiendo cuáles son las fortalezas o los puntos de mejora que se posee. A su vez, nos aporta el sustento para diferenciar aquello que es creencia de lo que es conocimiento validado sostenido por el dato.

Tal como postula Juan Bodenheimer, “medir, visualizar u optimizar o refutar”⁶.

La importancia de seleccionar qué medir recae en que medir lo importante y relevante debe ser la prioridad. Medimos lo que consideramos estratégico (como puede ser el costo, el posicionamiento con el mercado o la satisfacción de los empleados con el programa de beneficios), pero también hay factores operativos y financieros.

El costo de la medición propiamente dicha y el valor que aporta a la organización el resultado de la misma. En palabras de Jac Fitzenz: “Solo se valora aquello que agrega valor”. Para evaluar dicho valor puede considerarse, por ejemplo, si es un tema para el cual se requiere toma de decisiones de manera continua.

Podemos distinguir diferentes tipos de indicadores:

- *Costo de las compensaciones sobre la facturación:* este indicador es de los más habituales que utilizan las organizaciones ya que identifica, del total de facturación, qué porcentaje se designa a la remuneración. Este indicador varía según la actividad; en la industria automotriz o en la minería tiene un alto impacto el costo salarial.
- *Incentivos por desempeño:* se busca medir el peso de la remuneración variable sobre el total de la remuneración de las personas. Sin embargo, el seguimiento individual de qué

comisiones o premios reciben las personas en relación con sus objetivos también es un factor de seguimiento.

- *Beneficios*: en el punto que tratamos durante el capítulo, abordamos distintas formas de medir la efectividad, tanto en el alcance y uso de los mismos como principalmente la satisfacción. Al igual que con las remuneraciones, también se mide costo de los programas de beneficios en relación a la facturación.
- *Efectividad de la estructura salarial y su competitividad*: el objetivo es tener indicadores que demuestren la efectividad de la estructura de cara a sus objetivos.
 - Puestos que se encuentran por debajo de la banda salarial de su categoría y que generan situaciones de inequidad interna.
 - Puestos que se encuentran en una posición poco competitiva con respecto a la compensación de la competencia, como parte del análisis de la información del mercado.
 - Percepción de la remuneración por parte de las personas: es la opinión de las personas de la organización acerca de si consideran que son correctamente remuneradas. Las encuestas de clima son una herramienta para medir este indicador.
 - Promedio de posición con respecto al mercado de cada categoría.
 - Nivel de competitividad con respecto al mercado en los puestos clave.

A través de los citados indicadores es una de las formas posibles de evaluar la gestión de las compensaciones. A su vez, manteniendo la constancia en la frecuencia de la medición, se puede verificar el recorrido con sus aprendizajes y curva de mejora, como así también buscar escalar los resultados generando predicciones.

Resumen

Como vimos durante el capítulo, el rol de la gestión de las compensaciones no es únicamente la de definir los salarios de los puestos en la organización o la aplicación de un beneficio, sino integrarse estratégicamente al negocio y a la gestión de capital humano para generar prácticas que impulsen el logro de los objetivos mediante la propuesta de valor, tanto para atraer como para motivar e incentivar.

La accesibilidad de la tecnología, las mejoras en los sistemas de capital humano y la inclusión de herramientas como Big Data y *people analytics* nos permiten tener mejor información en forma más ágil y tomar mejores decisiones. A su vez, tener una mirada predictiva sobre el desempeño y, por ende, adaptar e involucrar a más personas en los sistemas de incentivos. También nos permite trabajar de forma diferenciada aspectos de las compensaciones y los beneficios; la posibilidad de que las personas dentro de una misma organización puedan elegir su paquete de beneficios (dentro de un conjunto de opciones) permite acercarnos más a la personalización e individualización siendo más efectivos y logrando mayor satisfacción. Si alguien elige mejorar su plan médico para su

grupo familiar y otra persona prefiere un descuento en un curso de formación, lo estamos logrando. A su vez, tenemos la posibilidad de rápidamente identificar cuáles se utilizan más y cuáles no, lo que nos permite tomar acciones en forma ágil.

Las tendencias más relevantes a nivel de compensaciones están asociadas a la transparencia de las políticas de remuneraciones. Menos misterio de qué y cómo se paga y más accesibilidad y transparencia. Todo un cambio cultural que, en empresas jóvenes y *startups*, nacen con esa filosofía.

El reconocimiento e incentivo al desempeño del equipo por encima del individual es un factor cada vez más frecuente que impulsa valores organizacionales poniendo foco en la colaboración, la integración y la innovación con mirada emprendedora. Las metodologías ágiles han aportado mucho a esta perspectiva.

Las políticas de remuneraciones solían ser algo estáticas en el tiempo, hoy está demostrado que las empresas que quieren ser competitivas siempre están revisando sus programas de remuneración variable, sus esquemas de estructuras y buscando innovar. Si, ante un entorno con volatilidad e incertidumbre que involucra al mundo y a los negocios, la gestión de compensaciones quiere aportar al negocio y a las personas, también debe estar en constante revisión y búsqueda de mejores y más ágiles prácticas.

**Preguntas de repaso / Ejercicio / Videos,
entrevistas**

A continuación, algo del aporte brindado con José Manuel Aggio (presidente de ADRHA),⁷ a quien tuvimos el gusto de entrevistar para este libro:

¿Qué criterios pueden tomar las empresas para que las condiciones del salario fijo de una persona crezcan dentro de la banda salarial flexible?

Dentro de sus políticas, “las compañías toman el desempeño como elemento para otorgar aumentos que permitan crecer a una persona dentro de la banda salarial”. Entendiendo que el desempeño se compone por los resultados (el QUÉ se logra) y las competencias (CÓMO lo logra, ejemplo el liderazgo). A su vez, agrega: “Personalmente, prefiero que esos aumentos selectivos se otorguen bajo el criterio del CÓMO y que la remuneración variable a través de un bono (por ejemplo) incentive el logro de los resultados”.

¿Qué ocurre entonces con las personas con alto potencial?

“Considero que las personas que son consideradas con potencial deben ser acompañadas con incentivos a largo plazo”, ya que por definición son personas que tienen condiciones para futuras posiciones y a las cuales se las proyecta para el mediano y largo plazo.

¿Qué ocurre cuando la empresa mediana tiene que salir a atraer y competir por el talento con organizaciones más grandes y que poseen mejores paquetes de compensaciones?

“La empresa debe tener un *business case* y un presupuesto donde tiene identificados puestos y personas clave, que, para competir en el mercado, con dichos puestos, es muy probable que tenga que ser más agresivo con las condiciones y administrarlos en

los niveles más altos de la banda salarial o compararlos con mercados muy específicos. Algo similar a lo que haría con las personas con alto potencial donde, por ejemplo, los posicionaría en el 75 percentil”.

¿Qué visión tienes sobre las tendencias de la gestión de las compensaciones?

“Yo creo que irá mutando, ya que la incorporación de metodologías ágiles y el trabajo por proyectos en las organizaciones irá cambiando la mirada de premiar por resultados grupales en vez del individual”.

El desafío que generará el “cambio en el ecosistema laboral, por el cual podremos tener *freelancers* por un tiempo determinado trabajando en nuestras estructuras, por el cual el área de Capital Humano debe aún ideas creativas para estos modelos de trabajo”.

Algunas definiciones y experiencias enriquecedoras:

- **La volatilidad y la importancia del monitoreo del mercado:** “Es estratégico para las organizaciones estar en el monitoreo y contacto permanente con los integrantes del mercado (si es posible) para estar actualizado en las prácticas del mercado y más en contextos como la Argentina”.
- **La interacción con los *stakeholders*:** La importancia en el proceso de decisión de compensaciones. Los gerentes y CEO de la compañía deben estar al tanto de las situaciones de competitividad de sus equipos. Si bien la solución no siempre puede resolverse desde lo económico, esto puede poner en alerta y generar otro tipo de acciones para evitar la pérdida del talento.

- **La generación de confianza y el proceso de comunicación:**
Todo diagnóstico y presentación de estrategias y propuestas salariales requiere un trabajo de mucho control y revisión previa, como así tener información para argumentar con criterio cada punto. Esto es parte de un proceso de construcción de confianza. A su vez, de cara a las personas, Capital Humano debe comunicar con transparencia tanto sobre situaciones individuales como aquellas que impactan en la organización, un ejemplo es cuál es la perspectiva de los resultados organizacionales de cara al cálculo de los programas de bonos.

Preguntas de repaso

1. ¿Cuáles son los objetivos de la administración de compensaciones?
2. Indique y explique cuáles son los factores que influyen en las políticas de compensaciones.
3. ¿Cómo es el proceso del armado de estructura de compensaciones?
4. ¿Cuáles son los beneficios de la remuneración variable y qué tipos existen?
5. ¿Cómo es el aporte estratégico de la gestión de compensaciones a la organización y cómo podemos medir su efectividad?
6. ¿Cuál es el objetivo de analizar la competitividad con el mercado y qué decisiones ayuda a tomar?

7. ¿Cuáles son los elementos que se toman en cuenta para definir la remuneración de un puesto o persona?

Bibliografía

Bock, L. (2015). *La nueva fórmula del trabajo: revelaciones de Google que cambiarán su forma de vivir y liderar*. Primera edición. Argentina, Conecta. Capítulo 11, página 316.

Bodenheimer, J. (2017). *HR Analytics: Gestión de personas, datos y decisiones*. Primera edición. Argentina. Alfaomega Grupo Editor Argentino.

Hidalgo, B. (2011). *Remuneraciones inteligentes: una mirada sencilla para atraer, retener y motivar al talento*. Primera edición. Argentina, Granica.

Rimsky, T. M. (2005). *Administración de la remuneración total; nuevos sistemas de pago al personal*. Primera edición, primera reimpresión. México. McGraw Hill Interamericana.

¹ Ley 24.700 - Régimen de contrato de trabajo. *Boletín Nacional Argentino*, 14 de octubre de 1996.

² Bock, Laszlo (2015). *La nueva fórmula del trabajo: revelaciones de Google que cambiarán su forma de vivir y liderar*. Primera edición. Argentina, Conecta. Capítulo 11, página 316.

³ Maristany, Jaime (2007). *Administración de recursos humanos*. Segunda edición. México, Prentice Hall.

⁴ Ferraro, Eduardo Alfredo (2001) *Administración de recursos humanos*. Primera edición. Argentina, Valleta Ediciones.

5 Bernardo Hidalgo, (2011). *Remuneraciones inteligentes: una mirada sencilla para atraer, retener y motivar al talento*. Primera edición. Argentina. Granica.

6 Juan Bodenheimer, (2017). *HR Analytics: Gestión de personas, datos y decisiones*. Primera edición. Argentina. Alfaomega Grupo Editor Argentino.

7 ADHRA: Asociación de Recursos Humanos de la Argentina, www.adrha.org.ar/

Capítulo 7

Relaciones laborales

Mateo Tomás Martínez y Martín Saiz

Objetivos de aprendizaje

Después de leer el capítulo usted conocerá:

- La particularidad de la estructura sindical argentina y las razones detrás del ordenamiento laboral argentino.
- El ejercicio político del área de capital humano al abordar conflictos y negociaciones laborales.
- El ordenamiento normativo de las asociaciones sindicales, la negociación colectiva y los convenios colectivos de trabajo.
- Los principios y conocimientos básicos del derecho individual y colectivo que rigen las relaciones laborales en la Argentina.
- Los conflictos laborales individuales y colectivos y su vinculación con la gestión operativa del área de recursos humanos.

Desarrollo teórico del capítulo

Introducción a las relaciones laborales

Las relaciones laborales conforman una disciplina cuya base principal es el derecho del trabajo. Esto quiere decir que el concepto de relaciones laborales tiene como pilar distintivo la parte jurídica y legal.

Al área de relaciones laborales dentro de una organización generalmente la encontramos dentro del departamento de Recursos Humanos, y su función principal es gestionar, a través del conocimiento de la normativa existente, las relaciones entre trabajadores, asociaciones de trabajadores (sindicatos) y empleadores por la otra parte.

Un especialista en relaciones laborales debe conocer la normativa del derecho del trabajo, ya que toda relación laboral se rige por un contrato de trabajo que vincula a las dos partes (trabajador y empleador). Es por eso que en el marco de sus funciones debe conocer toda la regulación contractual laboral. Sus funciones y conocimientos incluyen, a modo de ejemplo, cuestiones atinentes a:

- compensaciones y beneficios;
- jornadas de trabajo;
- modalidades de contratación;
- derechos y deberes de las partes en una relación laboral (trabajador - empleador);
- desvinculaciones, jubilaciones, planes de retiro;
- salud ocupacional, seguridad e higiene;
- relación con las asociaciones sindicales, sus dirigentes y delegados de personal;

- participar y tener relación con las federaciones y cámaras empresariales en cuestiones vinculadas con temas laborales;
- convenios colectivos de trabajo;
- negociación, prevención y resolución de conflictos;
- relaciones con la autoridad administrativa del trabajo en cada jurisdicción.

A partir de esta premisa introductoria, analizaremos algunos de los conceptos básicos del ordenamiento normativo del derecho del trabajo.

Sindicalismo argentino, historia de una excepcionalidad

En ocasión de un juego de adivinanzas, pocos podrían imaginar quién esgrimió esta frase sobre la actividad sindical: “Lejos de ser útil y necesario debe considerarse perjudicial al beneficio público porque enerva los derechos del hombre, aumenta la miseria de los pobres, pone trabas a la industria, es contrario a la población y causa muchos inconvenientes”. Fue dicha por Cornelio Saavedra, quien presidió nuestra Primera Junta de Gobierno en 1810, aunque este comentario lo realizó en 1795 ante la intención de crear el gremio de zapateros en 1790.

Dos cuestiones a destacar de este *primer aporte*: en primer lugar, deja ver que la cuestión sindical está vigente en estas latitudes desde tiempos coloniales previos a la Revolución de Mayo y, en

segundo lugar, que las críticas a la naturaleza de su actividad son atemporales.

Ahora bien, se planteó este apartado en clave de excepcionalidad. Porque justamente resulta indispensable entender el devenir histórico del movimiento sindical argentino para gestionar las relaciones de trabajo desde el área de recursos humanos. Carácter excepcional sobre el cual se insiste porque las estrategias laborales que pretendan llevarse adelante en la Argentina carecerán de validez en otros países por la cultura colectiva del trabajo aquí presente. Solo por citar algunos ejemplos, ¿en qué países los candidatos a presidente buscan apoyo de los líderes sindicales? ¿Por qué motivo un líder sindical puede convertirse en representante local de un expresidente exiliado y ver terminar su vida con veintitrés balazos en su cuerpo? ¿Resulta habitual en otros países que líderes sindicales permanezcan en sus puestos durante décadas? Podrían seguir los ejemplos, pero se continuará en los siguientes párrafos brindando argumentos a la excepcionalidad y la importancia de la misma para la gestión de capital humano.

Se mencionó el antecedente de 1790 del gremio de zapateros; en esa misma línea, en 1820 se puede hallar otro hito para la historia de nuestras relaciones laborales con las “Instrucciones a los mayordomos de estancias”¹ de Don Juan Manuel de Rosas. Sin embargo, la historiografía coincide en señalar el comienzo del sindicalismo argentino hacia 1857 con la fundación de la Sociedad Tipográfica Bonaerense. Vale destacar que sus fundadores eran socialistas². En esta misma línea, en 1887 se funda la Sociedad de Resistencia de Obreros Panaderos, cuyos fundadores eran anarquistas³, bajo el siguiente lema: “Nuestro destino es llegar a ese

estado de perfección ideal en que las naciones no tendrán ya necesidad de hallarse bajo la tutela de un gobierno o de otra nación; es la ausencia de gobierno, es la anarquía, la más alta expresión del orden”.

Va entonces un *segundo aporte*: los orígenes del sindicalismo argentino guardan íntima relación con la masiva llegada de inmigrantes europeos hacia nuestras tierras en las décadas comprendidas entre 1850 y 1910. Fueron ellos quienes enraizaron aquí el socialismo y el anarquismo que halló en el movimiento obrero un espacio fértil de crecimiento. El perfil del sindicalismo de entonces era netamente combativo y opuesto a los gobiernos de turno.

Iniciado el siglo XX, la Argentina había multiplicado ocho veces su población y el componente demográfico era variopinto debido a la inmigración europea. En otras palabras, si la Argentina ya no era la misma tampoco lo sería el movimiento obrero. Comenzaron los tiempos de huelgas, reclamos masivos por mejores condiciones de trabajo y violencia extrema.

A modo de anécdota, en 1903 una huelga del anarquista Sindicato de Mozos luchó ante el pedido de los dueños de restaurantes por quitar el característico bigote que usaban los anarquistas de la época: “Un grupo de patronos, bolicheros de ayer convertidos en capitalistas gracias a nuestro trabajo y sudor, han acordado rebajas de sueldo y como si esto fuera poco pretenden arrancarnos el bigote, ese precioso adorno que la naturaleza dio al hombre”. Los reclamos habituales giraban en torno a jornadas mínimas de trabajo, salarios mínimos, abolición del trabajo a destajo y el trabajo nocturno, descanso dominical y responsabilidad patronal

en los accidentes de trabajo⁴. En suma, a esto, se puede identificar en las primeras tres décadas del siglo XX una consolidación del tejido social sindical compuesto por anarquistas, socialistas y comunistas.

Se mencionó que la violencia extrema fue característica de la época; por ejemplo, en 1919 tuvo lugar la Semana Trágica que terminó con más de quinientos muertos por un conflicto surgido en los Talleres Metalúrgicos Vasena entre la patronal y el sindicato, por una aparente avanzada comunista en la Argentina. En resumen, puede esgrimirse un *tercer aporte*: las primeras décadas del siglo XX fueron la consolidación del movimiento obrero ideológico en la sociedad argentina, con una fuerte preocupación de los líderes políticos de la época por la concentración de poder y el nivel de convocatoria del sindicalismo local.

Tal carga ideológica halló en la Década Infame de 1930 un enemigo de intensidad destacable. Los liderazgos de José Félix Uriburu, Agustín Pedro Justo y Roberto Ortiz denostaron y proscribieron las ideas asociadas al movimiento obrero en pos de una aparente reorganización del clima de época, lo que obligó a los sindicatos a mostrarse moderados y dialoguistas.

Sin embargo, un momento disruptivo en esta historia de excepcionalidad sucede con la llegada al poder de Juan Domingo Perón. Desde 1945 hasta 1955, el movimiento obrero ideologizado se transformó en el movimiento sindical peronista. Perón combatió el comunismo y el anarquismo local quitando de las estructuras sindicales a los dirigentes de esas vertientes, ocupando los espacios vacantes con perfiles identificados con sus ideas. Perón no era alguien ajeno al mundo sindical, desde la Secretaría de Trabajo

promovió acuerdos entre empresas y sindicatos al tiempo que construía el poder que luego lo llevaría al máximo nivel. Tanto fue así que la historiografía señala que el movimiento obrero fue uno de los dos pilares del gobierno peronista en sus tiempos de esplendor. En otras palabras, a partir de 1945 el sindicalismo cambia su perfil dejando de ser un espacio combativo y opositor a los gobiernos de turno para convertirse en un pilar estratégico del gobierno peronista.

Fueron diez años donde los sindicatos afines al gobierno se incorporaron al entramado de poder oficialista. En consecuencia, aumentó la tasa de sindicalización a partir del fomento de la participación sindical dentro de las empresas, se extendieron los plazos vacacionales, se implementó el sueldo anual complementario, hubo aumentos generales de salarios, aumento de la participación de los asalariados en el ingreso total del país, nueva infraestructura de esparcimiento y se extendió la asistencia al trabajador en caso de accidentes o enfermedades. Nuevamente, el sindicalismo se posicionó políticamente dentro de la órbita no solo del gobierno peronista sino también dentro de la organización estatal.

Este alineamiento traería futuros problemas en la segunda presidencia peronista y más aún en las próximas décadas; algunos líderes sindicales sostenían que permanecer funcionales a la gestión de gobierno peronista posicionaba políticamente al sindicalismo mientras que otros líderes sindicales preferían mantener al movimiento obrero independiente del gobierno de turno. En esta línea, el *cuarto aporte* sería el siguiente: “Desde el punto de vista de la relación entre sindicatos y política, el régimen peronista instituiría modificaciones perdurables. Por un lado, los sindicatos se

convertirán en la columna vertebral del movimiento peronista. Por otro lado, porque los sindicatos mismos se plantearán ser actores políticos respetados en esa alternancia entre regímenes partidarios y militares corporativos que se sucederán luego del derrocamiento de Perón en 1955”⁵.

Entre 1955 y 1966 será la época que Luis Alberto Romero denominó “el empate”. La Revolución Libertadora comandada por Lonardi y luego por Aramburu proscribió al peronismo y en consecuencia frenó la avanzada sindical de los últimos diez años. Fueron tiempos difíciles para el movimiento sindical: se intervino la CGT, surgieron inhabilitaciones para ocupar cargos sindicales, entre otras medidas. Sin embargo, ya era tal el peso del sindicalismo dentro de la política nacional que un candidato a presidente en 1959 prometió al pueblo levantar la proscripción al peronismo y retomar las conquistas laborales peronistas. Y ganó las elecciones.

Frondizi fue derrocado y daría paso a una nueva etapa en la historia de esta excepcionalidad. El *quinto aporte* implica entender que los años comprendidos entre 1966 y 1983 serían años de “resistencia sindical”. Sin dudas los años más oscuros de nuestra historia, que no fueron indiferentes para el sindicalismo. Nuevas proscripciones, intervenciones, persecuciones y desapariciones fueron la clave de la época. Tiempos donde dirigentes metalúrgicos como Augusto Vandor en 1969 y José Rucci en 1973 fueron asesinados en operaciones subversivas surgidas por ideologías contrapuestas.

La vuelta a la democracia en 1983 encontró al sindicalismo atomizado y presto a negociar con los oficialismos bajo la impronta peronista de la defensa de los derechos del trabajador y las

conquistas sociales logradas en los años del General. El siglo XXI por tanto presenta al sindicalismo argentino el gran desafío de mantenerse vigente y poderoso ante un escenario laboral a nivel mundial caracterizado por la cuarta revolución industrial y la reconsideración de todos los paradigmas laborales establecidos hasta estos tiempos.

El breve recorrido histórico y sus cinco aportes a modo de resúmenes pasajeros intentaron dar cuerpo a la idea de excepcionalidad. Esta historia no encuentra réplicas en otros países. Por eso la gestión del capital humano y en particular aquellas estrategias relacionadas con las relaciones sindicales, los conflictos y las negociaciones, revisten la necesidad de conocer al detalle lo sucedido. La historia de nuestro movimiento sindical no se trata de historias sustitutivas, sino de historias yuxtapuestas. Toda vez que el área de recursos humanos interactúa con dirigentes sindicales o con delegados sindicales, observa comportamientos cuyo ADN tiene rasgos de los combativos anarquistas de principio de siglo, de la moderación infame, de las gloriosas conquistas peronistas y de la resistencia frente a la violencia extrema.

Negar la importancia de los sindicatos en la Argentina o apostar a estrategias laborales que omitan la negociación continua supone desconocer el gravitante peso del movimiento obrero en nuestras estructuras laborales. Resulta vital entender que los gremios en la actualidad negocian con todos los gobiernos, basados en su poder de convocatoria y de confrontación. La Argentina en 2019 fue el segundo país con mayor cantidad de personal sindicalizado en América, con el 40% de los trabajadores asalariados bajo representación sindical.

Los sindicatos funcionan bien para sus afiliados y progresivamente generan mejoras en sus condiciones laborales, especialmente en el mantenimiento del poder adquisitivo de sus salarios toda vez que la inflación se presenta como el principal enemigo.

A modo de cierre, no resulta menor que la Organización Internacional del Trabajo (OIT)⁶ históricamente haya criticado el modelo sindical argentino por considerarlo centralista y burocrático. Más allá de eso, la historia de nuestro sindicalismo reviste caracteres excepcionales que ningún profesional de recursos humanos puede ignorar en caso de que pretenda implementar estrategias laborales de manera exitosa.

Política en recursos humanos: conflicto y negociación

El apartado previo tuvo como objetivo dimensionar la excepcionalidad del sindicalismo argentino, enfatizando el carácter político del mismo y la necesidad del área de recursos humanos por entender dicha naturaleza. Aquí se intentará describir el perfil político que debe asumir el área de capital humano toda vez que diseñe e implemente estrategias laborales.

Dave Ulrich seguramente haya sido quien más aportó a la identificación de roles dentro del liderazgo de recursos humanos. Estableció en 1997 que el mayor nivel de desarrollo sería el “socio estratégico” del negocio, es decir, un líder de capital humano capaz de sentarse entre pares en una mesa de directorio por tener las

competencias necesarias para gestionar una operación de manera integral. El nuevo siglo trajo a debate la continuidad del capital humano dentro de las organizaciones: autores como Ben Whitter, Josh Bersin, John Hagel y el mismísimo Dave Ulrich esgrimieron que, si se mantiene como un área costosa, administrativa y carente de generación de valor, efectivamente debe ser eliminada.

Sin embargo, el caso argentino (como en la mayoría de las disciplinas administrativas) se revela de manera particular. En primer lugar, todos los autores citados presentan sus ideas observando países con realidades distintas a nuestro país. En segundo lugar, los escenarios que diagnostican carecen de un sindicalismo con la historia y el peso político que ya hemos descrito.

Por estos motivos, el perfil político del área de recursos humanos en términos de gestión de conflictos y negociaciones refiere caracteres de excepcionalidad al igual que los sujetos (individuales y colectivos) con los que debe interactuar. El mejor ejemplo para describir la particularidad política del perfil bajo descripción es la ausencia de bibliografía local que haga referencia al trabajo de profesionales de capital humano en esta materia: simplemente resulta inviable que compartan sus experiencias políticas abiertamente.

¿Cuál sería el objetivo de una gestión política de capital humano al momento de pensar las relaciones laborales? *Garantizar la continuidad de las operaciones de la organización evitando o minimizando los conflictos, apostando a las máximas expresiones de negociación laboral que permita el marco normativo y el perfil político del líder de capital humano.* Definiendo por contraposición, en la negociación laboral no hay espacio para estrategias de guerra

al estilo Clausewitz o Beaufre. Es decir, no existen escenarios de aniquilación del enemigo o erradicación de sus ideas. *La gestión de conflictos implica siempre el manejo de negociaciones relacionadas:* hoy, mañana y pasado se tendrán que negociar distintas cuestiones con los mismos actores. Por ende, lo que se negocie hoy, condiciona la negociación de mañana generando de esa manera una cadena inagotable de interacciones condicionadas por distintos factores.

Resulta importante entonces entender qué es *un conflicto laboral* y varias de sus particularidades. *Se trata de un desacuerdo sobre condiciones de trabajo*, de la oposición de interpretaciones realizadas por representantes de la empresa y representantes de los trabajadores. Dicho de otra manera, interpretaciones de capital humano *versus* interpretaciones de los delegados sindicales o del sindicato mismo.

Frecuentemente, los conflictos laborales suelen darse por el enfrentamiento entre quienes quieren cambiar condiciones de trabajo y aquellos que quieren mantenerlas. Y estos bandos fácilmente podrían identificarse con el área de capital humano apostando al cambio y la delegación sindical intentando conservar las conquistas ganadas. La realidad indica que no es taxativo, muchas veces son los delegados sindicales quienes promueven cambios para mejorar condiciones de trabajo y las áreas de capital humano se muestran conservadoras por no tener los recursos necesarios para acompañar los cambios pretendidos.

Los conflictos o las diversas interpretaciones contrapuestas *tienen ámbitos de actuación*. En primer lugar, pueden suceder dentro de la empresa afectando solamente al área de capital humano, el cuerpo

de delegados y los trabajadores representados. Sería éste el caso de una reforma edilicia que mejore las condiciones de trabajo del personal, solo aplicable a la empresa bajo análisis. En segundo lugar, los conflictos pueden acontecer dentro y fuera de la empresa al mismo tiempo: sería el caso de un conflicto de encuadramiento sindical⁷ que involucra a los trabajadores de una empresa, al sindicato que cuenta con la representación y a otro sindicato que reclama su participación representativa. Por ejemplo, un bloqueo de ingreso a la planta de la empresa por parte del sindicato que reclama su representación. Por último, los conflictos laborales pueden escalar en conflictos sociales. Se compartió el ejemplo de la Semana Trágica, aunque con menor virulencia pueden compartirse los conflictos de la empresa Lear en 2014 con bloqueos de autopistas, los conflictos de la línea 60 de colectivos impidiendo el traslado diario de miles de personas o el caso de la empresa Swift en 2012 que implicó tomas de plantas, huelgas, destrozos y conmoción social.

Sabiendo ya que los conflictos son parte de la gestión política de capital humano y que los mismos pueden suceder en distintos ámbitos, resta saber por qué suceden, qué formas adoptan y qué recursos tiene el liderazgo político de capital humano para solucionarlos.

Se adelantó en párrafos anteriores la dicotomía entre cambios y conservaciones de condiciones de trabajo como fuente habitual de conflicto en ámbitos laborales. Profundizando aún más, *las situaciones de productividad y supervivencia suelen ser fuente de generación de conflictos*. Toda vez que la empresa pretende aumentar indicadores laborales relacionados con el negocio, implica

un posible cambio en el sueldo de los trabajadores. Para que haya nuevos resultados, hay que cambiar la manera de hacer las cosas y ello puede quedar fuera de las definiciones de tareas que establece el convenio colectivo para cada uno de los puestos de trabajo categorizados previamente. La representación sindical querrá un aumento de sueldo o un esquema de incentivos para compensar las nuevas tareas mientras que la empresa ponderará qué proporción del nuevo retorno puede asignarse al costo laboral.

Por otro lado, la supervivencia también genera conflictos. Se hace referencia aquí a situaciones donde la empresa debe cerrar unidades de negocio o bien despedir masivamente empleados por razones que pueden ir desde reorientaciones productivas hasta efectos económicos indeseados. Así como la productividad genera conflictos de abundancia, la supervivencia construye conflictos de escasez. Sindicatos y empresas discutirán el menor impacto posible de los ajustes a realizar.

En el punto 4 del presente capítulo analizaremos los aspectos legales que puede adoptar un conflicto y el canal procesal para su resolución.

Por último, resta saber con qué *recursos* cuenta el líder político de capital humano para solucionar los conflictos. La totalidad de los recursos debe ser consensuada al máximo nivel directivo de la organización porque tal como se mencionó al inicio, en caso de existir un conflicto en curso la operación de la empresa se encuentra interrumpida y eso afecta a todas las áreas funcionales.

El primer recurso a considerar es el tiempo. La extensión del mismo guardará relación con la capacidad financiera que pueda sostener la empresa sin tener activa su operación. Generalmente,

los conflictos laborales que interrumpen actividades suelen buscar rápidas soluciones por parte de sus actores inclusive instando a intervenir a la autoridad laboral representada por el Ministerio de Trabajo. Volviendo a la idea de las negociaciones relacionadas, el área de capital humano anhela el fin del conflicto para retomar la actividad interrumpida y la delegación sindical anhela lo mismo porque los trabajadores no suelen apoyar de manera indefinida conflictos de alta tensión.

La intensidad de la violencia es otro de los recursos a considerar. Ya se describieron los niveles de violencia que la historia del movimiento obrero argentino puede generar. De parte de la empresa, determinar qué nivel de violencia puede soportar en caso de escalar el conflicto resulta una variable imprescindible. A menor resistencia, mayor la predisposición al consenso rápido para salir del conflicto. Por lo contrario, mayor resistencia genera mayor hostilidad. Y muchas veces, consecuencias impensadas.

Finalmente, se entiende que el nivel de competencias políticas del líder de capital humano para gestionar conflictos y negociaciones resulta desequilibrante. Solo el perfil político de esta función puede entender el trasfondo histórico, la naturaleza propia del conflicto, los intereses y modelos mentales de las partes y al final de cuentas, acercar las posiciones.

A modo de cierre, la gestión de conflictos y negociaciones en el ámbito laboral es parte no solo de los más altos niveles estratégicos del área de capital humano sino también de los más altos niveles estratégicos del negocio de la organización. Un conflicto laboral puede ocasionar más daño al negocio que una mala planificación productiva o una equivocada estrategia de ventas. El estilo de

liderazgo organizacional será un condicionante de las negociaciones, en un continuo que halla extremos en el diálogo y en la intransigencia.

Si el objetivo es garantizar la continuidad de las operaciones o actividades, resulta fundamental la gestión política del área de capital humano para diseñar estrategias de relaciones laborales que contemplen cercanía con los trabajadores, entendimiento de los sentidos atribuidos al trabajo, las coyunturas de los trabajadores, el impacto de las políticas gubernamentales dentro de la empresa, el alcance de los objetivos personales, las necesidades políticas de delegados internos y del sindicato bajo encuadramiento. Todo lo dicho, en línea con las estrategias generales del negocio.

Derecho del trabajo individual y colectivo

CONCEPTO Y DIFERENCIACIÓN

Como una rama dentro del derecho general, el derecho del trabajo puede concebirse como “el conjunto de principios y normas jurídicas que regula las relaciones —pacíficas y conflictivas— que surgen del hecho social del trabajo dependiente, y las emanadas de las asociaciones sindicales, cámaras empresariales y grupo de empleadores, entre sí y con el Estado”⁸.

El derecho del trabajo individual regula, a través de normas, las relaciones entre un trabajador y un empleador. Por su parte, el derecho colectivo con sus normas regula a través del Estado (como

órgano de aplicación y control) las relaciones entre un empleador o grupo de empleadores (cámaras empresarias) con los grupos de trabajadores o las organizaciones que los representan (asociaciones sindicales).

La diferencia, como se puede advertir, radica en sus elementos cualitativos (interés individual o colectivo) y cuantitativos (empleador o pluralidad de empleadores).

DERECHO INDIVIDUAL

FUENTES - MARCO NORMATIVO - ALCANCE

Las fuentes del derecho son normas o preceptos del derecho positivo, de las cuales nacen derechos y obligaciones para las personas.

Podemos diferenciar dos tipos de fuentes: la material y la formal. La fuente material precede a la formal ya que surge de un factor o hecho social determinado y que, por su importancia, sirve como antecedente de una norma. La fuente formal es justamente esa norma jurídica que pone de manifiesto el hecho o factor social que lo precedió.

La Ley N° 20.744 (LCT)⁹ es la norma que regula los contratos y las relaciones laborales. Su artículo primero enumera las fuentes del derecho del trabajo, estableciendo que “el contrato de trabajo y la relación de trabajo se rige: a) Por esta ley; b) Por las leyes y estatutos profesionales; c) Por las convenciones colectivas o laudos con fuerza de tales; d) Por la voluntad de las partes; e) Por los usos y costumbres”.

La enumeración es meramente enunciativa, toda vez que ha omitido incluir fuentes relevantes del derecho del trabajo como las que tutela nuestra Constitución Nacional en sus artículos 14 y 14 bis, que garantizan fundamentalmente el derecho a trabajar, la protección del trabajo, el derecho de asociarse libremente, las garantías para poder ejercer tareas sindicales, y el otorgamiento (por parte del Estado) de los beneficios sociales.

Dentro de las fuentes formales podemos encontrar además normas aplicables al trabajo en los tratados con naciones extranjeras; convenios de la Organización Internacional del Trabajo; leyes; decretos; jurisprudencia; usos y costumbres; convenios colectivos; estatutos profesionales; laudos arbitrales; reglamentos de empresas.

La Ley de Contrato de Trabajo es aplicable en todo el territorio argentino, en todo lo relativo a la validez, derechos y obligaciones de las partes, sea que el contrato de trabajo se haya celebrado en el país o fuera de él; en cuanto se ejecute en nuestro territorio¹⁰.

Finalmente, el artículo 2º establece que la LCT no es aplicable, por tener otras normas específicas de aplicación, a: i) los dependientes de la administración pública nacional, provincial o municipal, excepto que por acto expreso se los incluya en la misma o en el régimen de las convenciones colectivas de trabajo; ii) al personal de casas particulares; iii) a los trabajadores agrarios.

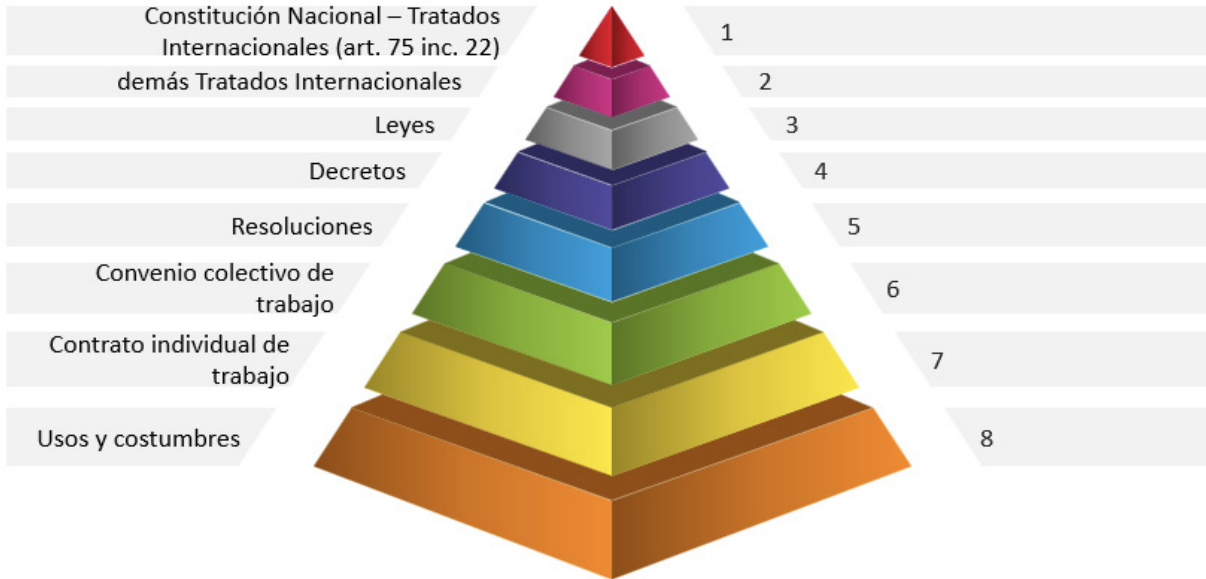


Figura 1. Jerarquía de las fuentes Labor

CONCEPTO

Nuestra LCT define el trabajo como “toda actividad lícita que se preste en favor de quien tiene la facultad de dirigirla, mediante una remuneración”.

Se trata de la realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios en favor de otra y bajo la dependencia de esta, durante un período determinado o indeterminado de tiempo, mediante el pago de una remuneración¹¹.

Encontramos que los sujetos titulares de una relación de trabajo son dos:

- *Trabajador*: es la persona física (humana) que se obliga a prestar servicios a favor de otra.
- *Empleador*: es la persona física (humana) o conjunto de ellas, o jurídica, tenga o no personalidad jurídica propia, que requiera los servicios de un trabajador.

PRINCIPIOS DEL DERECHO DEL TRABAJO INDIVIDUAL

Los principios del derecho del trabajo son definidos como “reglas inmutables e ideas esenciales que forman las bases sobre las cuales se sustenta todo el ordenamiento jurídico-laboral. Su finalidad es proteger la dignidad del trabajador y proyectar su eficacia, tanto al iniciarse el vínculo laboral, como durante su desarrollo y al momento de su extinción”¹².

Los principales principios del derecho individual del trabajo los podemos ver plasmados en el Título I de la LCT:

- *Principio protectorio*: se trata, seguramente, del principio más relevante del derecho del trabajo que parte de la premisa fundamental por la que las partes (trabajador y empleador) no son iguales. Este principio lo podemos encontrar en tres reglas diferentes:
 1. “*In dubio pro operario*”: se trata de una sentencia latina que significa que en caso de duda se debe resolver a favor del trabajador. Este principio lo encontramos en el artículo 9 de la LCT: “Si la duda recayese en la interpretación o alcance de la ley, o en apreciación de la prueba en los casos concretos, los jueces o encargados de aplicarla se decidirán en el sentido más favorable al trabajador”.
 2. Norma más favorable: esta regla establece que en caso de que exista más de una norma vigente a aplicar a una misma situación jurídica, el juez o intérprete debe inclinarse por aquella más favorable al trabajador, aunque la norma sea de diferente jerarquía¹³.

3. Condición más beneficiosa: importa permitir pactar mejores condiciones laborales que las que las normas contemplan y la obligación de respetar ese *status* en el tiempo. Nuestra LCT contempla esta regla en sus artículos 7 y 13: “Las partes, en ningún caso, pueden pactar condiciones menos favorables para el trabajador que las dispuestas en las normas legales, convenciones colectivas de trabajo o laudo con fuerza de tales, o que resulten contrarias a las mismas. Tales actos llevan aparejada la sanción prevista en el artículo 44 de esta ley”. “Las cláusulas del contrato de trabajo que modifiquen en perjuicio del trabajador normas imperativas consagradas por leyes o convenciones colectivas de trabajo serán nulas y se considerarán substituidas de pleno derecho por estas”.

- *Principio de irrenunciabilidad de derechos*: este principio establece la nulidad de todo acuerdo entre trabajador y empleador que suprima o reduzca los derechos previstos en la ley, los estatutos profesionales, las convenciones colectivas o los contratos individuales de trabajo¹⁴. De esta forma, queda prohibida cualquier modificación peyorativa para el trabajador en el contrato de trabajo y, acertadamente, prevé que ni siquiera se puede admitir esta situación con la plena conformidad del trabajador.
- *Principio de primacía de la realidad*: nuestra ley parte del principio que el contrato de trabajo es un contrato-realidad¹⁵. Esto implica analizar la realidad de los hechos por sobre las formas. De esta manera se dilucida la verdadera relación entre las partes independientemente de la caracterización que

quisieron otorgarle.

A veces es muy común ver relaciones laborales encubiertas bajo una relación autónoma o interponiendo personas como falsos empleadores para evitar posibles consecuencias económicas, perjudicando siempre a los trabajadores. De esta manera y a través de este principio, nuestra ley declara la nulidad de ese contrato celebrado con simulación y/o en fraude a la ley laboral, estableciendo que dicho contrato y relación quedará regida por la LCT.

- *Principio de la buena fe:* la buena fe obliga a las partes a ajustar su conducta a lo que es propio de un buen empleador y de un buen trabajador, tanto al celebrar como al ejecutar o extinguir el contrato o la relación de trabajo¹⁶. La buena fe implica colaboración, respeto, solidaridad, fidelidad, honestidad y confianza.
- *Principio de continuidad de la relación laboral:* este principio obliga a las partes a optar por la continuidad de la relación laboral o la subsistencia del contrato siempre que existan dudas al respecto¹⁷.
- *Principio de equidad:* la ley obliga al juez a decidir una situación de acuerdo a lo que considera justo de acuerdo al caso, si las normas no lo prevén expresamente¹⁸.
- *Principio de prohibición de hacer discriminaciones:* nuestro sistema normativo impide cualquier discriminación fundada en motivos de sexo, raza, nacionalidad, religiosos, políticos, gremiales o de edad. Esto sugiere además la obligación del empleador de dispensar a todos los trabajadores igual trato en identidad de situaciones. De esta forma se evita la arbitrariedad

en el trato, permitiendo únicamente un trato diferente fundado en principios de bien común, como el que se sustente en las mayores eficacia, laboriosidad o contracción a sus tareas por parte del trabajador¹⁹.

- *Principio de gratuidad*: este principio contempla el acceso para el trabajador a los procedimientos administrativos y judiciales, sin costo alguno (no debe abonar tasas o aranceles)²⁰. También podemos encontrar este principio en la ley N° 23.789 que establece un servicio de telegrama y carta documento absolutamente gratuito para las comunicaciones que debe efectuar el trabajador dependiente.



Figura 2. Principales principios del derecho del trabajo individual

FACULTADES DEL EMPLEADOR

Los principales derechos que asisten al empleador los podemos clasificar de la siguiente manera:

- *Facultad de organización, dirección y fiscalización*: el empleador posee facultades suficientes para organizar económica y técnicamente la empresa. Esta facultad implica poder dar directivas atendiendo a los fines de la empresa y a las exigencias de la producción, ajustándola a los límites legales, reglamentarios y convencionales vigentes.
- *Facultad de modificar las formas y modalidades del trabajo*: el empleador está facultado para introducir todos aquellos cambios relativos a la forma y modalidades de la prestación del trabajo, en tanto no sean irrazonables ni causen perjuicio material ni moral al trabajador.
- *Facultad disciplinaria*: el empleador posee la facultad de aplicar medidas disciplinarias proporcionadas a las faltas o los incumplimientos demostrados por el trabajador que perjudiquen el régimen de la producción, perturben la organización interna o impliquen un incumplimiento a los deberes establecidos en las normas, reglamentos o contratos individuales de trabajo. Los requisitos formales para poder sancionar a un trabajador son: notificación por escrito²¹; determinación de la causa²² y fijación del plazo²³.

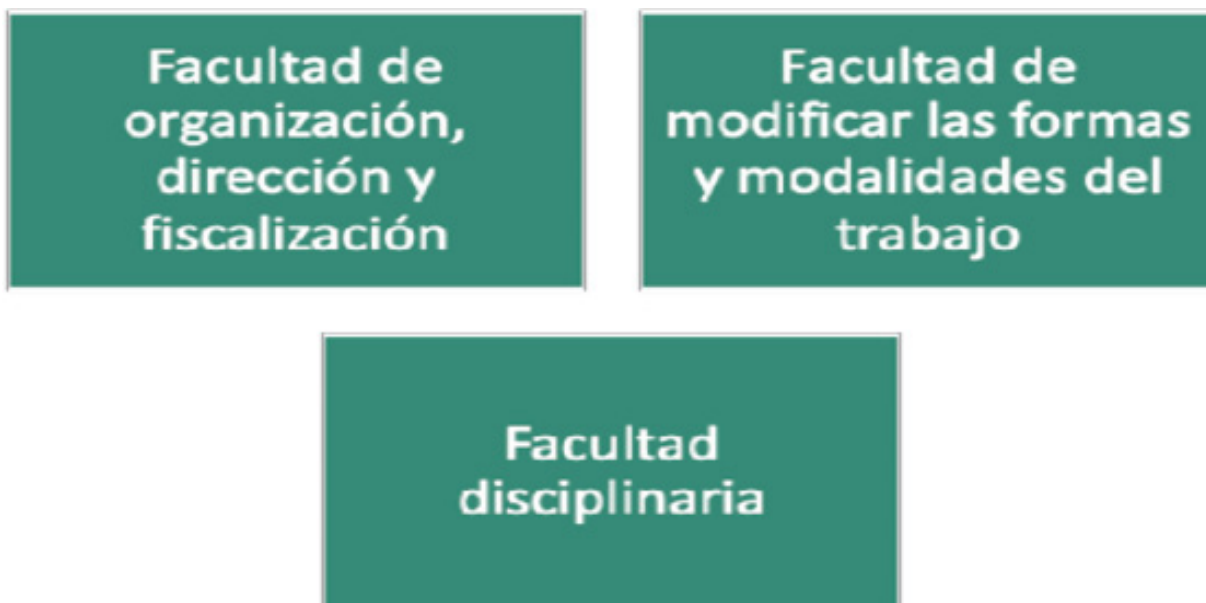


Figura 3. Facultades del empleador

MODALIDADES DE CONTRATACIÓN

Las modalidades de contratación son las diferentes formas que puede adoptar una contratación laboral dependiendo de las necesidades reales y concretas que pueda tener un empleador.

En la Ley de Contrato de Trabajo, las modalidades de contratación se encuentran reguladas a partir del artículo 90 (Título III), estableciendo como regla general la indeterminación del plazo, para luego entrar a analizar diferentes modalidades que dependerán fundamentalmente de la actividad y las tareas que deba desarrollar el trabajador.

I. *Indeterminación del plazo - Periodo de prueba.* El artículo 90 de la LCT instituye un principio por el cual “el contrato de trabajo se entenderá celebrado por tiempo indeterminado”, y como excepción establece la determinación del plazo.

El contrato por tiempo indeterminado no requiere formalidad alguna ya que puede ser probado por todos los modos

autorizados por las leyes procesales, y fundamentalmente por la presunción establecida en el artículo 23 de la LCT²⁴.

Todos los contratos de trabajo por tiempo indeterminado, con excepción de los contratos de trabajo por temporada, se entienden celebrados a prueba durante los tres primeros meses de su vigencia. La particularidad que posee este periodo de prueba radica en la posibilidad que tienen las partes de extinguirlo sin expresión de causa y sin derecho a indemnización. Lo único que requiere es preavisar con quince días de antelación la extinción del vínculo.

II. *Contrato de trabajo a tiempo parcial.* Se encuentra regulado en el artículo 92 ter de la LCT y su particularidad es la prestación de tareas por parte del trabajador en una jornada reducida. Debe ser inferior a las dos terceras (2/3) partes de la jornada habitual de la actividad (diaria o semanal). La remuneración a pagar será proporcional a la que le corresponda a un trabajador a tiempo completo, establecida por la ley o por el CCT aplicable.

III. *Contrato de trabajo a plazo fijo.* Para poder realizar contrataciones que no sean por tiempo indeterminado, el empleador deberá: a) fijar en forma expresa y por escrito el tiempo de su duración; b) justificar la contratación por un plazo determinado, teniendo en cuenta una apreciación razonable de las modalidades de las tareas o de la actividad para la cual se contrata al dependiente.

La duración de esta contratación no podrá superar los cinco años. Excedido ese plazo, el contrato se convierte automáticamente a tiempo indeterminado. La ley impone la

obligación de preavisar su extinción con antelación no menor a un mes ni mayor a dos meses, salvo en aquellos casos en que el contrato sea por tiempo determinado y su duración sea inferior a un mes.

- IV. *Contrato de trabajo por temporada.* El contrato de trabajo por temporada es aquel que se origina por actividades propias del giro normal de la empresa o explotación, cumpliéndose en determinadas épocas del año y está sujeto a repetirse en cada ciclo en razón de la naturaleza de la actividad. Se trata de un contrato de trabajo por tiempo indeterminado, con prestaciones discontinuas.
- V. *Contrato de trabajo eventual.* En este tipo de contratación se busca obtener un resultado concreto y temporal en una circunstancia excepcional. El contrato de trabajo eventual requiere que sea formalizado por escrito y con expresión de causa. Aquí, a diferencia del contrato a plazo fijo, las partes desconocen el plazo de finalización del contrato.
- VI. *Contrato de trabajo por equipos.* Es el contrato celebrado por un empleador con un grupo de trabajadores que, actuando por intermedio de un delegado o representante, se obligue a la prestación de servicios.
- VII. *Contrato de teletrabajo.* Se trata de una modalidad en la que la prestación de tareas es efectuada total o parcialmente por el trabajador en su domicilio, o en lugares distintos al establecimiento o los establecimientos del empleador, mediante la utilización de tecnologías de la información y comunicación.

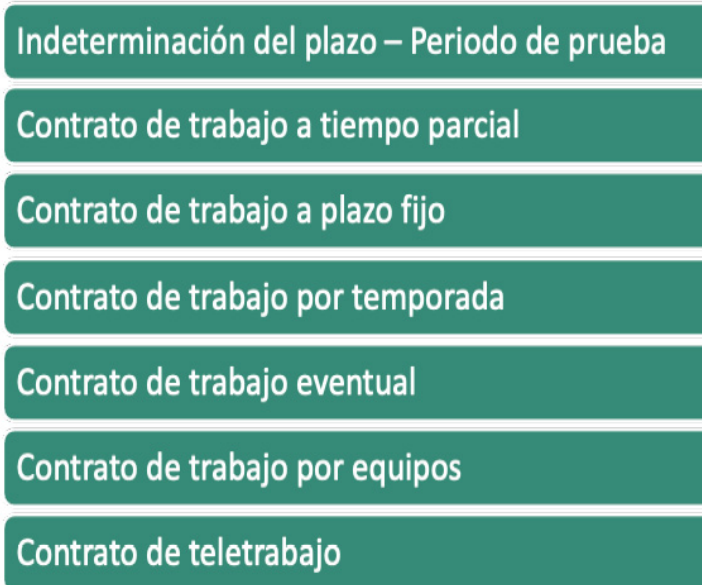


Figura 4. Modalidades de contratación

EXTINCIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO - DESVINCULACIÓN Y OUTPLACEMENT

Nuestra Constitución Nacional establece en su artículo 14 bis que “el trabajo en sus diversas formas gozará de la protección de las leyes, las que asegurarán al trabajador [...] protección contra el despido arbitrario”.

Esa protección contra el despido arbitrario garantiza al trabajador, de alguna manera, mantener la relación de empleo durante el plazo establecido. La violación por parte del empleador a esa garantía de estabilidad será motivo, como veremos, de una sanción económica traducida en una indemnización tarifada. Excepcionalmente se establecerán indemnizaciones por daños y perjuicios derivadas del derecho común.

Nuestra Ley de Contrato de Trabajo establece que “el contrato por tiempo indeterminado dura hasta que el trabajador se encuentre en condiciones de gozar de los beneficios que le asignan los regímenes de seguridad social, por límites de edad y años de servicios, salvo

que se configuren algunas de las causales de extinción previstas en la presente ley”²⁵.

Las causales de extinción establecidas en la LCT son las siguientes:

- por renuncia del trabajador;
- por voluntad concurrente de las partes;
- despido por justa causa;
- abandono de trabajo;
- despido sin justa causa;
- despido indirecto;
- por fuerza mayor o por falta o disminución de trabajo;
- por muerte del trabajador;
- por vencimiento del plazo (en aquellas contrataciones a plazo fijo);
- por quiebra o concurso del empleador;
- por jubilación del trabajador; renuncia condicionada;
- por incapacidad o inhabilidad del trabajador.

Cada una de ellas posee diferentes particularidades en cuanto a la forma que se requiere para su validez, y la indemnización que trae aparejada.

Muchas veces, las desvinculaciones dentro del área de capital humano suelen traer aparejadas dificultades y/o conflictos.

Podemos afirmar que es difícil realizar una desvinculación. Tal vez sea la actividad con mayor carga emocional negativa, aquella situación evitada por la mayoría de los jefes de línea e inclusive indeseada por los profesionales de capital humano.

Generalmente se menciona que el área de capital humano debería estar presente a lo largo de toda “la vida organizacional” de los colaboradores. En otras palabras, tener una activa compañía desde tiempos de la selección, la inducción, la formación interna y el desarrollo profesional. Sin embargo, algo falta en esa enumeración: también hay que estar presente en el momento que la relación laboral se termina.

De hecho, el espacio de la desvinculación es el momento donde el área de capital humano puede explayar sus aristas más humanas en pos de acompañar a la persona despedida en un momento tan delicado. Y justamente resulta delicado porque la discontinuidad laboral pone en juego una serie de emociones muy fuertes para la persona.

Por ello el área de capital humano ha creado una acción relativamente nueva llamada *outplacement*, donde se planifica la desvinculación sopesando el impacto emocional en la persona desvinculada a lo largo del proceso y con especial énfasis en los tiempos posteriores.

La intensidad de compañía por parte del área de capital humano debe evidenciarse a lo largo de toda la vida organizacional, inclusive en el peor momento de la relación laboral.

Resulta importante pensar este ciclo en modo circular dimensionando, por ejemplo, lo fundamental de establecer un apropiado y responsable contrato psicológico al momento de comenzar la relación laboral, estableciendo las claves que podrían regir en el caso de una desvinculación.

Por esta cuestión circular vale reflexionar también la manera en la cual se llega a una desvinculación. ¿Se trata habitualmente de

decisiones abruptas? ¿de raptos emocionales combinados con demostraciones de poder? Llevar adelante un exitoso proceso de *outplacement* guarda relación con la manera en la cual el área de capital humano fue marcando el paso de la relación laboral. El mencionado ciclo de vida ofrece a través de las distintas funciones de capital humano una vasta cantidad de herramientas para fortalecer y esclarecer aspectos por demás subjetivos de la relación entre los colaboradores y la organización.

Se hace referencia aquí a las entrevistas de *feedback* en el proceso de inducción, en las evaluaciones de *performance*, en el cumplimiento de objetivos de gestión, en las devoluciones de las encuestas de clima, así como también en las determinaciones detrás de las compensaciones asignadas. En resumen, herramientas de todo tipo para generar argumentos objetivos que respalden la decisión de discontinuar un vínculo.

Ahora bien (y aquí la razón de ser del *outplacement*), si la gestión de capital humano ha utilizado de manera efectiva dichas herramientas generando una relación laboral seria, el momento de la finalización debe continuar esa línea de coherencia gestionando un momento feo y triste de manera profesional. En el caso que todo esto suceda, el área de capital humano no tendrá nada que reprocharse por la salida de un colaborador.

El proceso de *outplacement* comienza una vez que la decisión sobre la discontinuidad fue comunicada cumpliendo la normativa legal. Aquellos profesionales a cargo tendrán la responsabilidad de acompañar al excolaborador en los tiempos inmediatos y en la posterior búsqueda de trabajo o intento de reinserción en el mercado laboral.

Este proceso novedoso guarda detrás un interés por el día después. Una puesta en valor de la centralidad del trabajo en la vida de las personas y los sentidos atribuidos por las distintas generaciones cuando los sentimientos de cuasi luto invaden la vida personal de alguien que perdió su empleo.

Perder un trabajo es algo mucho más profundo que dejar de asistir a una empresa. La persona experimenta un duelo psicológico ante la pérdida de una centralidad que le brindaba identidad, pertenencia, estabilidad, socialización y medios para llevar adelante sus proyectos personales y familiares.

Justamente, el *outplacement* trabaja en la recuperación de la empleabilidad. En la generación de nuevas expectativas y competencias para competir en pos de reinsertarse en las estructuras laborales de manera adecuada. El *outplacement* indirectamente es una acción de capital humano que construye imagen interna: se revela como un hito cultural en la sensibilidad hacia los colaboradores en todos los momentos de la relación laboral. Aun en el peor momento.

DERECHO COLECTIVO

MARCO NORMATIVO

A diferencia del derecho individual, el derecho colectivo supone la existencia de un elemento “cuantitativo” que se traduce en la existencia de un interés colectivo referido a las asociaciones de trabajadores, denominadas gremios o sindicatos.

Grisolía define el derecho colectivo del trabajo como “el conjunto de principios y normas que regulan las relaciones que surgen entre los siguientes sujetos: 1) como asociaciones sindicales (sindicatos) entre sí; 2) como asociaciones sindicales con los representantes de los empleadores —cámaras empresariales—; 3) como asociaciones con los trabajadores y con el Estado”²⁶.

El conjunto de normas que podemos considerar dentro del universo del derecho colectivo del trabajo, cuyo precepto constitucional lo encontramos en el artículo 14 bis de la Carta Magna²⁷, son:

- I. Ley N° 23.551²⁸ de Asociaciones Sindicales y su decreto reglamentario N° 467/1988. Esta ley regula la constitución y el funcionamiento de las asociaciones sindicales de trabajadores respetando los conceptos establecidos en el artículo 14 de nuestra Constitución Nacional.
- II. Ley N° 14.250 (T.O. Decreto 1135/2004) de Convenciones Colectivas de Trabajo entre una asociación profesional de empleadores, un empleador o un grupo de empleadores, y una asociación sindical de trabajadores con personería gremial.
- III. Ley N° 23.546 (T.O. Decreto 1135/2004) de procedimiento para la negociación colectiva.
- IV. Ley N° 14.786 que regula un mecanismo de resolución de conflictos colectivos de trabajo, garantizando el derecho constitucional de huelga y el derecho de recurrir a la conciliación y al arbitraje.



Figura 5. Derecho colectivo del trabajo

EL “MODELO SINDICAL ARGENTINO” Y LA “LIBERTAD SINDICAL”

Podemos afirmar que existen dos grandes sistemas legales que pueden adoptar los Estados para organizar las asociaciones sindicales: a) modelo de unidad sindical, y b) modelo de pluralidad sindical.

El sistema legal de unidad sindical reconoce derechos exclusivos (los sustanciales) a un solo sindicato por actividad, oficio o profesión. Esto no implica que pueda haber varias asociaciones sindicales de la misma actividad, oficio y profesión. Pero la ley le otorga la denominada “personería gremial”²⁹ solo a la que considere la más representativa.

El sistema de pluralidad sindical, por su parte, admite el reconocimiento de “personería gremial” a más de un sindicato dentro de la categoría de que se trate.

En la Argentina, el modelo adoptado fue el de unidad sindical, aceptado ampliamente por la doctrina y la jurisprudencia durante muchos años.

A pesar de que el artículo 14 bis de nuestra Constitución Nacional no formula distinción alguna entre las asociaciones sindicales, nuestra Ley N° 23.551 de Asociaciones Sindicales sí lo hace.

De esta forma y a través de la ley, se ha consolidado un sistema que reconoce diferencias entre una asociación sindical simplemente inscripta y las que poseen la personería gremial. De esta manera se reconocen derechos exclusivos únicamente a la asociación sindical más representativa, es decir, a la que obtenga la personería gremial.

Sin embargo, el sistema de unidad sindical (también llamado “unicato”) fue muy criticado por entender que no alcanza la plena “libertad sindical”, violando normas supraleales como las establecidas por los convenios internacionales.

La libertad sindical y la libertad de asociación son un derecho humano fundamental que, junto con el derecho de negociación colectiva, conforman la base normativa dictada durante décadas por la OIT. Sus convenios más relevantes en materia de libertad sindical son los N° 87³⁰ y N° 98³¹.

Según nos enseña Grisollá, “el principio de libertad sindical abarca tanto el aspecto individual como el colectivo: consiste en la posibilidad del trabajador de afiliarse a un sindicato o de no hacerlo, o de desafiliarse. De ahí que pueda hablarse de una libertad individual positiva y negativa. Asimismo, importa la posibilidad de desarrollar todas las acciones que resulten necesarias para el ejercicio de sus derechos y para la defensa y promoción de sus

intereses colectivos, sin interferencia ni necesidad de autorización previa”³².

La autonomía y libertad sindical también se encuentra reconocida a las asociaciones sindicales, que poseen el derecho de redactar sus estatutos, de elegir libremente sus representantes, de organizarse administrativamente y de formular su programa de acción. Todo ello sin que el Estado pueda intervenir, limitar o entorpecer esos derechos y prerrogativas.

Las asociaciones sindicales tienen el derecho de crear federaciones o confederaciones, como afiliarse o desafilarse a las mismas.

ASOCIACIONES SINDICALES. CONVENIOS COLECTIVOS DE TRABAJO.

NEGOCIACIÓN COLECTIVA

Asociaciones sindicales

Las asociaciones sindicales deben tener por objeto la defensa de los intereses de los trabajadores, entendiéndose todo cuanto se relacione con sus condiciones de vida y de trabajo.

Respetando el Convenio N° 87 de la OIT, nuestra Ley N° 23.551 consagra el derecho fundamental de los trabajadores a constituir asociaciones sindicales libremente y sin autorización previa, y afiliarse a las ya constituidas.

Las asociaciones sindicales tienen a su vez el derecho de determinar su nombre, objeto, adoptar el tipo de organización que estimen apropiado, aprobar sus estatutos y formular su programa de acción, realizando todas las actividades lícitas en defensa del interés de los trabajadores.

Por último, las asociaciones sindicales deben determinar su ámbito de actuación personal y territorial. Esto significa que deben

establecer a qué trabajadores (actividad, oficio, categoría o empresa) representan y en qué territorio geográfico.

Las asociaciones sindicales deben garantizar otro principio fundamental del derecho colectivo del trabajo: la democracia sindical. Para ello, los estatutos de las asociaciones sindicales deben garantizar: a) una fluida comunicación entre los órganos internos de la asociación y sus afiliados; b) que los delegados a los órganos deliberativos obren con mandato de sus representados y les informen luego de su gestión; c) la efectiva participación de todos los afiliados en la vida de la asociación, garantizando la elección directa de los cuerpos directivos en los sindicatos locales y seccionales; d) la representación de las minorías en los cuerpos deliberativos.

Tipos de asociaciones sindicales

Podemos clasificar las asociaciones sindicales según su ámbito de actuación personal, geográfico, o según su grado.

- **Ámbito personal.** Aquí podemos clasificar a las asociaciones sindicales en función de las características de los trabajadores que agrupen:
 - *Horizontales:* se denomina de esta manera a las asociaciones que agrupan a trabajadores de una misma actividad o actividades afines (Unión Obrera Metalúrgica; Sindicato de Empleados de Comercio; Sanidad, Industria Petrolera, etcétera).
 - *Verticales:* agrupan a trabajadores de un mismo oficio, profesión o categoría, aunque trabajen en actividades

- diferentes (viajantes, peluqueros, médicos, electricistas, plomeros, talabarteros, etcétera).
- *De empresa*: también llamado “vertical restringido”, agrupa a los trabajadores de un mismo empleador.
- **Ámbito geográfico.** Según la zona geográfica de actuación territorial que posee la asociación sindical (determinada en su estatuto), se las puede clasificar en: I) nacional; II) provincial; III) regional, o IV) local.
 - **Según su grado.** La estructura sindical argentina posee una jerarquía piramidal de grados para vincularse entre ellas. En concreto, existen tres grados de asociaciones:
 - *Primer grado*: es la base de la pirámide y la conforman todas las asociaciones sindicales de trabajadores (cualquiera sea su tipo y denominación).
 - *Segundo grado*: También denominadas federaciones, ya no afilian directamente a los trabajadores, sino que afilia a las asociaciones sindicales de primer grado;
 - *Tercer grado*: también denominadas confederaciones, afilian a asociaciones de primer y segundo grado.

Derechos de las asociaciones sindicales. Personería gremial

Las asociaciones sindicales deben solicitar su inscripción en un registro especial ante el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (MTEySS). Una vez inscriptas adquieren personería jurídica propia y tendrán los siguientes derechos: a) peticionar y representar los intereses individuales de sus afiliados; b) representar los intereses colectivos, cuando no hubiere en la misma

actividad o categoría asociación con personería gremial; c) promover la formación de cooperativas y mutuales; el perfeccionamiento de la legislación laboral, previsional, de seguridad social; la educación general y la formación profesional de los trabajadores; d) imponer cotizaciones a sus afiliados; e) realizar reuniones o asambleas sin necesidad de autorización previa.

Nuestro sistema sindical argentino, como venimos diciendo a lo largo de este capítulo, otorga derechos exclusivos únicamente a las asociaciones sindicales más representativas.

La calificación legal dada a los sindicatos más representativos, dentro de un ámbito personal y territorial bien definido, es la “personería gremial”, que es otorgada por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación.

Para obtener la personería gremial se necesitan tres requisitos: a) ser la más representativa, es decir, contar con el mayor número promedio de afiliados cotizantes, sobre la cantidad promedio de trabajadores que intente representar; b) haber estado debidamente inscripta y actuado durante un período no menor de seis meses; c) afiliar a más de veinte por ciento de los trabajadores que intenta representar.

En caso de que existiera una asociación sindical de trabajadores con personería gremial, le ley establece que solo podrá concederse igual personería a otra asociación, para actuar en la misma zona y actividad o categoría, en tanto que la cantidad de afiliados cotizantes de la peticionante, durante un período mínimo y continuado de seis meses anteriores a su presentación, fuere considerablemente superior a la de la asociación con personería preexistente. En ese caso se formará un proceso administrativo,

dando derecho de defensa a la asociación que posee la personería gremial, y finalmente se dictará la resolución administrativa del MTEySS, otorgando o denegando el pedido de personería gremial. La resolución dictada es apelable ante la Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo (CNAT).

Los derechos exclusivos que la ley otorga a las asociaciones con personería gremial son los siguientes:

I. *Exclusividad en la representación.* La representación sindical dentro de la empresa es ejercida por los delegados gremiales cuya designación se reserva a las entidades que poseen personería gremial³³. Son elegidos democráticamente mediante el voto en los lugares de trabajo y sus mandatos duran dos años, pudiendo ser reelegidos indefinidamente. A falta de normas en las convenciones colectivas o en otros acuerdos, el número mínimo de los trabajadores que represente la asociación profesional respectiva en cada establecimiento será: a) de diez a cincuenta trabajadores, un representante; b) de cincuenta y uno a cien trabajadores, dos representantes; c) de ciento uno en adelante, un representante más cada cien trabajadores, que excedan de cien a los que deberán adicionarse los establecidos en los puntos anteriores. En los establecimientos que tengan más de un turno de trabajo habrá un delegado por turno, como mínimo.

La representación en la negociación colectiva es exclusiva de las entidades con personería gremial³⁴.

Defender y representar ante el Estado y los empleadores los intereses individuales y colectivos de los trabajadores³⁵.

Vigilar el cumplimiento de la normativa laboral y participar en

instituciones de planificación y control de conformidad con lo que dispongan las normas respectivas³⁶.

Colaboración con el Estado en el estudio y solución de los problemas de los trabajadores³⁷.

Realizar medidas de acción directa (huelga)³⁸. Se trata además de una derivación de la facultad para negociar colectivamente y representar los intereses colectivos de los trabajadores.

II. *Exclusividad económica*. La ley obliga a los empleadores a actuar como agentes de retención de las cuotas de afiliación o solidarias impuestas en los convenios colectivos de trabajo³⁹. La ley otorga el derecho de conformar, administrar y dirigir las obras sociales sindicales⁴⁰.

III. *Tutela sindical*. Los representantes sindicales de entidades con personería gremial gozan de una protección legal especial⁴¹.

Aquí podemos incluir a: a) los representantes de los trabajadores en la empresa, elegidos democráticamente mediante el voto, denominados delegados o comisión interna cuando funcionan varios delegados como un órgano único; b) los representantes sindicales, también elegidos mediante el voto, para ejercer un cargo representativo en la asociación sindical, que los obligue a dejar de prestar tareas en la empresa mientras dure su mandato.

La tutela sindical otorga el derecho a estos trabajadores de utilizar licencias y franquicias gremiales, reserva de puesto de trabajo y derecho a ser reincorporados al finalizar sus funciones.

Los empleadores tienen vedado suspenderlos, despedirlos o modificar sus condiciones de trabajo durante todo su mandato y

hasta un año a partir del cese del mismo.

No se trata de un derecho absoluto ya que, si existen motivos justificados para suspender o despedir con causa a un trabajador que goza de tutela sindical, el empleador debe previamente recurrir a un juez y solicitarle una resolución de exclusión de tutela sindical. Una vez obtenida la resolución de exclusión de tutela, el empleador podrá suspender o despedir con causa al trabajador.

Convenios colectivos de trabajo y negociación colectiva

El Decreto N° 1135/2004 ordenó las leyes 14.250 y 23.546 de convenios colectivos de trabajo y procedimiento para la negociación colectiva, respectivamente.

Se trata del marco jurídico en el cual las asociaciones sindicales y los empleadores (individual o colectivamente) se presentan a negociar y suscribir los convenios colectivos de trabajo (CCT) ante el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación.

Los convenios colectivos son acuerdos escritos que regulan las condiciones de trabajo salariales y no salariales y surgen de la negociación entre las asociaciones sindicales y los empleadores. Estos acuerdos tienen la misma fuerza que las leyes y pueden modificarlas siempre que establezcan mejores condiciones para los trabajadores.

El marco de la negociación de los CCT requiere la conformación de una comisión negociadora compuesta por representantes de los empleadores y de la asociación sindical. Las partes pueden concurrir a las negociaciones con asesores técnicos con voz, pero sin voto.

La negociación debe ser llevada a cabo en un marco de buena fe, que implique: a) concurrir a las reuniones acordadas o fijadas por el MTEySS; b) designar negociadores con mandato suficiente; c) intercambiar la información necesaria a los fines del examen de las cuestiones en debate, para entablar una discusión fundada y obtener un acuerdo. Dicho intercambio deberá obligatoriamente incluir la información relativa a la distribución de los beneficios de la productividad, la situación actual del empleo y las previsiones sobre su futura evolución; d) realizar esfuerzos conducentes a lograr acuerdos.

Los convenios colectivos de trabajo deben celebrarse por escrito y consignar la siguiente información:

- Lugar y fecha de su celebración.
- El nombre de los intervinientes y acreditación de su representación.
- Las actividades y las categorías a las que se refieren.
- La zona de aplicación.
- El período de vigencia.
- Las materias objeto de la negociación.

La vigencia de un CCT rige a partir de la fecha en que se dictó el acto administrativo que resuelve la homologación o el registro⁴², según el caso. Los efectos del CCT se proyectan sobre todos los trabajadores y empleadores comprendidos en el ámbito de actuación personal y territorial dispuesto en el mismo.

El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación tiene un plazo de treinta días hábiles para expedirse acerca de la homologación del CCT, siempre que reúna todos los requisitos

establecidos. Transcurrido dicho plazo se considerará al CCT tácitamente homologado.

Posteriormente, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación tiene un plazo de diez días para publicar el extracto del convenio en el *Boletín Oficial*. Transcurrido el plazo fijado, cualquiera de las partes intervinientes puede publicarlo a su costa, y surtirá el mismo efecto que la publicación oficial.

Es importante destacar que, más allá de establecerse por escrito la vigencia de un CCT, la mantiene en todas sus cláusulas hasta que una nueva convención colectiva la sustituya, salvo que en la convención colectiva vencida se hubiese acordado lo contrario. Se trata del principio denominado “ultraactividad” que implica continuar aplicando el CCT vencido hasta que sea reemplazado por otro convenio.

Es importante remarcar nuevamente que la aplicación de las convenciones colectivas no podrá afectar las condiciones más favorables a los trabajadores, estipuladas en sus contratos individuales de trabajo.

Las materias que usualmente se negocian colectivamente en aras de mejorar las condiciones laborales de los trabajadores son: jornada de trabajo; ingresos, promociones y categorías; salarios (premios por presentismo, puntualidad, por rendimiento, viáticos, etcétera); licencias especiales y ordinarias; beneficios sociales (salas maternas, comedores, espacios de recreación dentro del establecimiento, etcétera); organización del trabajo y de los trabajadores; comisiones paritarias de interpretación y aplicación del mismo CCT; pautas de paz social y servicios mínimos; comisiones de seguridad e higiene.

Conflictos colectivos de trabajo. Conciliación y juicio

Continuando con lo expuesto en el punto 3 del presente capítulo, Grisolía define el conflicto como “una controversia o confrontación entre dos partes o sectores que se materializa por medio de acciones que buscan lograr los objetivos que cada una de ellas pretende. Concretamente —circunscribiendo el concepto al conflicto colectivo de trabajo—, se puede establecer que se trata de la confrontación de intereses entre los distintos sujetos del derecho colectivo de trabajo, es decir, entre las asociaciones sindicales (sindicatos) y los representantes de los empleadores (grupo de empleadores, cámaras empresarias)”⁴³.

Podemos diferenciar y clasificar los conflictos en individuales, plurindividuales o colectivos.

Los individuales afectan a un trabajador y los plurindividuales a un grupo de trabajadores determinados e individualizados. El conflicto generado se resuelve a través de la Justicia Nacional del Trabajo (en la esfera del Poder Judicial).

Los conflictos colectivos, en cambio, afectan a una determinada categoría de trabajadores, y al igual que los individuales, giran en torno a un interés que se suscita por motivos de diferencias en torno a la aplicación de un determinado derecho. Su resolución legal requiere instancias previas de diálogo y actuación frente a la autoridad de aplicación (MTEySS).

Un conflicto individual puede suscitarse, por ejemplo, con motivo de la falta de reconocimiento de un derecho por parte del empleador (un aumento salarial, una licencia acordada, etcétera). Este ejemplo puede convertirse en un conflicto colectivo en la medida en que

afecte al conjunto de trabajadores representados por una asociación sindical.

El marco normativo que regula los conflictos es: a) el artículo 14 bis de la Constitución Nacional, que garantiza a los gremios recurrir a la conciliación y al arbitraje y el derecho de huelga; b) los convenios y tratados internacionales que poseen jerarquía constitucional (artículo 75 inc. 22 de la Constitución Nacional), y particularmente el Convenio OIT N° 87 de jerarquía supralegal, que en su artículo 3° consagra el derecho de las asociaciones “de organizar su administración y sus actividades y el de formular su programa de acción”; c) la Ley N° 23.551 de asociaciones sindicales que reconoce ese derecho en el artículo 5°; d) la Ley N° 14.786 que establece y regula un procedimiento de conciliación obligatoria y arbitraje voluntario en los conflictos colectivos de trabajo, y e) la Ley 25.877 (y el Decreto reglamentario N° 272/2006) que en su artículo 24 dispone garantizar servicios mínimos en las actividades denominadas esenciales (servicios sanitarios y hospitalarios, la producción y distribución de agua potable, energía eléctrica y gas y el control del tráfico aéreo, etcétera).

La huelga es definida por la Real Academia Española como la “interrupción colectiva de la actividad laboral por parte de los trabajadores con el fin de reivindicar ciertas condiciones o manifestar una protesta”. Una definición jurídica de la huelga, dentro de nuestro sistema normativo, nos la acerca Grisolí: “la huelga es un derecho que la Constitución concede a los gremios, y consiste en la abstención colectiva y concertada de la prestación laboral, con carácter temporal y con abandono del lugar de tareas, como forma de presión sobre la voluntad del empleador, con el propósito de

conseguir un beneficio mediante la sanción de una nueva disposición o la reforma de una vigente, o bien el cumplimiento de una norma en vigor”⁴⁴.

Por último, la Corte Suprema de Justicia de la Nación ha definido la huelga como “un derecho constitucional que legitima un daño restringido, el de no trabajar por un lapso, promovida por un sindicato representativo, con un objeto laboral colectivo que afecte a la clase o categoría, cumpliendo con los procedimientos de conciliación, mediación, y arbitraje legales o convencionales”⁴⁵.

Se trata de un derecho concedido a los gremios con personería gremial y no a los trabajadores organizados informalmente. El derecho de huelga debe ser ejercido lícitamente, lo que implica que responda a causas laborales y colectivas, que no se ejerza violencia (contra las personas o bienes de la empresa) y se cumpla con los procedimientos administrativos previos de conciliación.

Las consecuencias que se derivan del derecho de huelga son las siguientes:

- Suspende las condiciones básicas del contrato de trabajo. Esto implica: a) el trabajador tiene derecho a no cumplir sus prestaciones; b) el trabajador pierde el derecho a cobrar su remuneración por el tiempo no trabajado; c) no se puede sancionar al trabajador por adherir al derecho de huelga.
- El plazo por el cual se extienda la huelga debe ser computado como tiempo de servicios;
- La empresa no puede recurrir a contrataciones temporales para reemplazar a los trabajadores que adhieren a una huelga.

Conciliación

La ley N° 14.786 establece un breve procedimiento de conciliación obligatoria para los conflictos colectivos, cuyos aspectos más significativos son los siguientes:

- Ante un conflicto, y previo a recurrir a medidas de acción directa, cualquiera de las partes (asociación sindical, empresa o grupo de empresas) debe comunicarlo a la autoridad de aplicación (MTEySS) para iniciar el procedimiento de conciliación obligatoria. Además, en este procedimiento puede intervenir e iniciarlo de oficio la propia autoridad de aplicación.
- Las partes deben cumplir con el procedimiento y asistir a las audiencias fijadas por la autoridad de aplicación, con el objeto de lograr un acuerdo. Si las partes no logran llegar a un acuerdo, la autoridad de aplicación podrá proponer fórmulas conciliatorias, para lo cual está autorizada a: realizar investigaciones; recabar asesoramiento de las reparticiones públicas o instituciones privadas y, en general, ordenar cualquier medida que tienda al más amplio conocimiento de la cuestión que se ventile.
- Si las partes no llegan a un acuerdo, la autoridad de aplicación invitará a las partes a someter la cuestión al arbitraje. Las partes no tienen obligación de aceptarlo y pueden dar por terminado el procedimiento es ese momento.
- Por el contrario, si las partes aceptan someter el diferendo a un árbitro, quedan sometidos obligatoriamente a un proceso breve que concluirá con una sentencia arbitral, debidamente fundada, que deberá ser cumplida por las partes y que tendrá los mismos efectos que un convenio colectivo de trabajo regulado por la Ley 14.250.

- El plazo de todo el procedimiento no podrá superar los quince días. Esto es desde que la autoridad de aplicación toma conocimiento del diferendo hasta que ponga fin a la gestión conciliatoria. De todas maneras, el plazo se podrá prorrogarse por cinco días más cuando, en atención a la actitud de las partes, el conciliador prevea la posibilidad de lograr un acuerdo. Vencidos los plazos sin que hubiese ningún acuerdo, ni habiendo suscripto el compromiso de someterse a la instancia arbitral, podrán las partes recurrir a las medidas de acción directa que estimaren convenientes.
- Mientras dure el procedimiento, las partes deberán:
 - a. Abstenerse de adoptar medidas de acción directa y en el caso de los empleadores, abstenerse de ejecutar cualquier acto que modifique la situación previa.
 - b. La autoridad de aplicación podrá intimar previa audiencia de partes que se disponga el cese inmediato de la medida adoptada.
 - c. En caso de que la medida adoptada por el empleador consistiera en el cierre del establecimiento, en la suspensión o rescisión de uno o más contratos de trabajo, o en cambios en las condiciones de trabajo, el incumplimiento de la intimación prevista en el artículo anterior dará a los trabajadores, en su caso, el derecho a percibir la remuneración que les habría correspondido si la medida no se hubiere adoptado. Ello sin perjuicio de hacer pasible al empleador de una multa.

Huelga en servicios esenciales

El artículo 24 de la Ley 25.877 establece la obligatoriedad de garantizar la prestación de servicios mínimos cuando la adopción de medidas legítimas de acción directa involucre actividades que puedan ser consideradas servicios esenciales. Esto a efectos de evitar la interrupción de dichos servicios.

La ley considera esenciales los servicios sanitarios y hospitalarios, la producción y distribución de agua potable, energía eléctrica y gas y el control del tráfico aéreo. De todas formas, una actividad no comprendida podrá ser calificada excepcionalmente como servicio esencial por una comisión independiente.

Para ejercer el derecho a huelga, con posterioridad a haber agotado el procedimiento previo de la Ley 14.786, se debe preavisar mediante un telegrama laboral con una anticipación de cinco días al empleador y al Ministerio de Trabajo. Una vez realizado el preaviso, se realiza una audiencia para que las partes acuerden: a) los servicios mínimos que van a mantener durante el conflicto; b) las modalidades de su aplicación, y c) el personal que se asignará a la prestación de los servicios mínimos.

Por último, los servicios mínimos o guardias mínimas pueden estar regulados en los CCT.

Conciliación. Juicio

Todo conflicto, sea individual, pluriindividual o colectivo, que no tenga una solución entre las partes y que no haya sido solucionado en una instancia administrativa ante la autoridad de aplicación, deberá ser sometido a la instancia judicial.

La República Argentina adoptó la forma representativa federal de gobierno. Eso implica que las provincias conservan todo el poder no

delegado en la Constitución Nacional al gobierno federal. Todo lo relativo al derecho procesal⁴⁶ quedó reservado como facultad privativa de las provincias, quienes adoptaron sus propias leyes de procedimiento judicial.

La conciliación es un medio alternativo de resolución de conflictos, por el cual las partes (trabajador, asociación sindical, empleador, grupo de empleadores) procuran resolver un conflicto bajo la intervención de un tercero, que puede ser un juez o un conciliador debidamente autorizado. Se trata de evitar la judicialización de un conflicto, conciliando los intereses de cada una de las partes.

Existen sistemas procedimentales en algunas jurisdicciones donde es obligatorio transitar una instancia previa y obligatoria de conciliación antes de iniciar un juicio. Se trata de una instancia generalmente administrativa (no judicial), breve, cuya finalidad es desjudicializar los conflictos para no colapsar el sistema judicial del trabajo. Por otro lado, una vez iniciado un juicio, resulta viable la conciliación entre las partes en cualquier estado del proceso.

La conciliación supone eximir al juez de dictar una sentencia fundada en los hechos probados en el juicio. Sin embargo y como fruto del principio de irrenunciabilidad de derechos⁴⁷, el juez o el órgano administrativo competente deben homologar cualquier acuerdo conciliatorio, estableciendo y acreditando que mediante dicha conciliación se ha alcanzado una justa composición de los derechos e intereses de las partes. De esta forma se evita que el trabajador renuncie a derechos que por su naturaleza resultan irrenunciables. Esto limita a poder conciliar derechos que resulten litigiosos o dudosos.

El juicio es una de las últimas herramientas legales con la que se cuenta para procurar solucionar un conflicto. Es someter un reclamo ante el Poder Judicial de la jurisdicción competente, con el propósito de obtener una sentencia que admita o rechace la demanda promovida. Las partes en un juicio son: a) actor (demandante), y b) demandado (requerido). El marco del proceso impone que sea dirigido por un juez o tribunal, quienes poseen amplias facultades ordenatorias, instructorias y disciplinarias.

El juicio supone, como rasgos muy generales, las siguientes instancias:

- a. Promoción de demanda: el reclamante deduce la demanda por escrito designando con precisión su reclamo y el derecho en el cual lo funda. A su vez, ofrece la prueba para demostrar los hechos que denuncia.
- b. Contestación de demanda: es la consecuencia del derecho constitucional de defensa. El demandado comparece a contestar la demanda. Se defiende negando o reconociendo los hechos, invocando el derecho que le asiste y ofreciendo la prueba de la que intente valerse.
- c. Producción de prueba: es la instancia procesal donde las partes producen toda la prueba que ofrecieron en sus escritos iniciales (demanda y contestación). Las pruebas que admiten los sistemas procesales son: documental, informativa, testimonial, confesional, pericial y reconocimiento judicial.
- d. Alegatos: una vez concluida la instancia probatoria, las partes pueden presentar un escrito alegando sobre el mérito de la prueba producida.

e. Sentencia: finalmente, una vez concluidas las etapas anteriores, el juez dicta sentencia fundadamente (según los hechos probados), respetando la jerarquía de las normas vigentes y el principio de congruencia. El juez deberá resolver todas las pretensiones discutidas en el litigio.

Finalmente, las sentencias dictadas en el marco de un proceso judicial serán apelables según las condiciones fijadas en cada ordenamiento procesal de cada jurisdicción.

Resumen

En el presente capítulo abordamos, luego de una breve introducción a la función del área de relaciones laborales dentro de capital humano, los lineamientos que posee la estructura sindical argentina, las consecuencias y las particularidades del sistema de unicidad sindical que otorga derechos exclusivos a las asociaciones más representativas en cada ámbito personal y territorial.

Partimos de una reseña histórica que nos permite entender cómo se ha ido conformando nuestro sistema normativo a través de hechos que fueron hitos y que importaron logros, innovando e incorporando derechos y un avance del movimiento sindical argentino.

Realizamos una introducción a los diferentes aspectos normativos del derecho del trabajo y su relación con la función dentro del área de capital humano.

En el aspecto individual, hemos puesto énfasis en la jerarquía normativa, los principios del derecho del trabajo y los aspectos

relevantes de los contratos de trabajo.

En el aspecto colectivo, una introducción al régimen de las asociaciones sindicales, a la negociación colectiva y a los convenios colectivos de trabajo.

La gestión y la función del profesional al abordar conflictos, negociaciones laborales y desvinculaciones, a efectos de reducir contingencias y evitar daños a la organización.

Por último, no dejamos de soslayar la importancia que reviste la formación del profesional de capital humano en el conocimiento acabado de la normativa laboral, tanto individual como colectiva.

Preguntas de repaso / Ejercicio / Videos, entrevistas

1. Mencione cinco funciones de un responsable de relaciones laborales de una organización.
2. Ordene jerárquicamente las siguientes normas:
 - a. Decreto reglamentario
 - b. Convenio colectivo de trabajo
 - c. Ley nacional
 - d. Tratado internacional
 - e. La voluntad de las partes (contrato individual de trabajo)
3. Explique qué son los principios del derecho del trabajo y en qué consiste el principio de irrenunciabilidad.
4. ¿Qué significan y que relación poseen los términos unicidad sindical y personería gremial?

5. ¿Qué es un convenio colectivo de trabajo?
6. ¿Qué requisitos debe cumplir una huelga para que no sea declarada ilegal?
7. ¿Qué significa que un trabajador posee tutela sindical?
8. ¿Qué diferencia existe entre conciliación y juicio?
9. ¿Cuáles aspectos considera de importancia, desde el área de capital humano, para desvincular a un trabajador?

Bibliografía

- Aldao Zapiola, Carlos (2009). *La negociación. Un enfoque transdisciplinario con específicas referencias a la negociación laboral*. Montevideo, OIT Cinterfor.
- Aldao Zapiola, Carlos (2012). *Dos siglos de recursos humanos en la Argentina*. Buenos Aires, Lajouane.
- Bosoer, Fabián; Senén Gonzalez, Santiago (2012). *La lucha continúa, 200 años de historia sindical en Argentina*. Buenos Aires, Vergara.
- De Diego, Julián A. (2011). *Manual de derecho del trabajo y de la seguridad social*, Buenos Aires. La Ley.
- Grisolía, Julio Armando (2019). *Manual de derecho laboral*. Buenos Aires, Abeledo Perrot. Edición revisada y actualizada.
- Grisolía, Julio Armando. *Ley de contrato de trabajo (sistematizada con jurisprudencia y bibliografía)*. Buenos Aires, La Ley.
- Leyes N° 20.744, 24.013, 23.551, 14.250, 14.786, 23.546.
- Romero, Luis Alberto (2012). *Breve historia contemporánea de la Argentina*. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.

1 Se comparte esta obra porque allí pueden encontrarse descripciones de puesto realizadas por Juan Manuel de Rosas para cada uno de los trabajos que realizaban sus subordinados en el trabajo campestre.

2 El socialismo sostiene que los medios de producción deben ser de propiedad pública así como también entiende que la economía debe ser regulada en su totalidad por el Estado. De esta manera, no hay propiedad privada, mucho menos existen los capitalistas y en consecuencia se desvanece la idea de trabajo asalariado.

3 El anarquismo sostiene que el Estado debe desaparecer. La defensa de la libertad del individuo es la máxima autoridad social que defiende esta ideología negando sistemas de leyes y propiedades privadas.

4 En 1904 Juan Bialet Massé realiza una investigación que se transformó en un hito de la historia del trabajo en Argentina: "Informe sobre el estado de las clases obreras en la República Argentina".

5 Godio y Palomino en Aldao Zapiola, 2012, 215.

6 Es un organismo internacional creado en 1919, conformado por gobiernos, empleadores y trabajadores de 187 Estados miembros. La OIT dicta normas del trabajo, formula políticas y elabora programas promoviendo el trabajo decente de todos, mujeres y hombres. La Argentina es miembro de la OIT desde 1919.

7 En la Argentina la organización sindical se encuentra dividida por actividades. De allí que existan sindicatos metalúrgicos, siderúrgicos, farmacéuticos, gastronómicos, comerciantes, etc. Habitualmente, hay conflictos entre sindicatos por definir qué actividad representa a una empresa determinada.

8 Grisolfía, Julio Armando (2019). *Manual de derecho laboral* (edición revisada y actualizada). Editorial Abeledo Perrot.

9 Ley de Contrato de Trabajo. Publicada en el *Boletín Oficial* el 27/9/1974. Ver texto ordenado y actualizado (<http://www.infoleg.gob.ar>).

10 Artículo 3º de la Ley 20.744.

11 Artículos 21 y 22 de la Ley 20.744.

12 Grisolfía, Julio Armando, ob. cit.

13 Art. 9º de la Ley 20.744: "En caso de duda sobre la aplicación de normas legales o convencionales prevalecerá la más favorable al trabajador, considerándose la norma o conjuntos de normas que rija cada una de las instituciones del derecho del trabajo...".

14 Artículo 12 de la Ley 20.744.

15 Artículo 14 de la Ley 20.744.

16 Artículo 63 de la Ley 20.744.

17 Artículo 10 de la Ley 20.744.

18 Artículo 11 de la Ley 20.744.

19 Artículos 17 y 81 de la Ley 20.744.

20 Artículo 20 de la Ley 20.744.

21 Artículo 218 de la Ley 20.744.

22 Artículo 243 de la Ley 20.744.

23 Artículo 220 de la Ley 20.744.

24 “El hecho de la prestación de servicios hace presumir la existencia de un contrato de trabajo, salvo que por las circunstancias, las relaciones o causas que lo motiven se demostrase lo contrario. Esa presunción operará igualmente aun cuando se utilicen figuras no laborales para caracterizar al contrato, y en tanto que por las circunstancias no sea dado calificar de empresario a quien presta el servicio”.

25 Artículo 91 de la Ley 20.744.

26 Grisolíá, Julio Armando (2019). *Manual de derecho laboral*. Edición revisada y actualizada. Argentina, Abeledo Perrot.

27 Artículo 14 bis de la Constitución Nacional: “Organización sindical libre y democrática, reconocida por la simple inscripción en un registro especial. Queda garantizado a los gremios: concertar convenios colectivos de trabajo; recurrir a la conciliación y al arbitraje; el derecho de huelga. Los representantes gremiales gozarán de las garantías necesarias para el cumplimiento de su gestión sindical y las relacionadas con la estabilidad de su empleo”.

28 Ley 23.551 de Asociaciones Sindicales, promulgada el 14 de abril de 1988.

29 “La personería gremial es la capacidad jurídica específica, reconocida por la autoridad de aplicación, que corresponde a la asociación sindical de trabajadores más representativa dentro de cada actividad, profesión, oficio o categoría y que le otorga la aptitud de representar ante el Estado y los empleadores a todos los trabajadores de la respectiva categoría profesional, sean afiliados o no afiliados” (Etala, Carlos [2017]. *Derecho colectivo del trabajo*. Argentina. Editorial Astrea, pág. 130).

30 Convenio OIT N° 87 sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación, año 1948. Aprobado por la República Argentina por la Ley N° 14.932 (promulgada el 15 de diciembre de 1959).

31 Convenio OIT N° 98 sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, año 1949. Ratificado por la República Argentina por el Decreto-Ley N°

11.594 (2/7/1956).

32 Grisolía, Julio Armando. ob. cit.

33 Artículo 41 de la Ley 23.551, artículo 17 de la Ley 14.250.

34 Artículo 31 inc. c de la Ley 23.551; artículo 1 de la Ley 14.250.

35 Artículo 31 inc. a de la Ley 23.551.

36 Artículo 31 inc. b y c de la Ley 23.551.

37 Artículo 31 inc. d de la Ley 23.551.

38 Artículo 5 inc. d de la Ley 23.551

39 Artículo 38 de la Ley 23.551 y artículo 9 de la Ley 14.250.

40 Artículo 1º inc. a de la ley 23.660.

41 Artículos 40, 48 y 52 de la Ley 23.551; artículo 17 de la Ley 14.250.

42 Los convenios colectivos de trabajo de empresa o de grupo de empresas serán presentados ante la autoridad de aplicación (MTEySS) para su registro, publicación y depósito.

43 Grisolía, Julio Armando. Ob. cit.

44 Grisolía, Julio Armando. Ob. cit.

45 “Orellano, Francisco Daniel c. Correo Oficial de la República Argentina SA s/juicio sumarísimo”, fallo de la Corte Suprema de Justicia de la Nación dictado el 7/6/2016.

46 El derecho procesal establece las pautas y la manera en la que deben tramitarse los procedimientos dentro de los órganos judiciales.

47 Ver en este capítulo el punto 4 b.3.

Capítulo 8

Salud ocupacional

Analía Bocci y Eliana Polifrone

Objetivos de aprendizaje

Después de leer el capítulo usted conocerá:

- Los dos enfoques que prevalecen en materia de salud y seguridad en el trabajo.
- El marco legal básico en materia de seguridad e higiene en el trabajo en la Argentina.
- Los principales riesgos laborales y sus consecuencias.
- La importancia de la creación de una cultura de prevención.
- Tipos, características y consecuencias de los riesgos psicosociales en el trabajo.

Palabras clave: salud ocupacional, condiciones y medio ambiente de trabajo, riesgos laborales, higiene y seguridad, accidente de trabajo, enfermedad profesional, riesgos psicosociales en el trabajo.

Desarrollo teórico del capítulo

Introducción

Los procesos y las acciones que buscan mejorar la seguridad e higiene en el trabajo se encuadran en normas de seguridad internacionales, apoyadas por leyes locales y orientadas a guardar la integridad física y social de los trabajadores, proteger los bienes de la empresa y lograr un objetivo de desarrollo integral. Además de la obligación legal y moral, las inversiones en seguridad y salud en el lugar de trabajo tienden a evitar el sufrimiento humano y proteger el activo más valioso de las personas: la salud, la integridad física y psicológica. Es importante destacar que también tienen repercusiones beneficiosas en torno a la motivación de los empleados, la calidad del trabajo y de productos o servicios, la reputación de la empresa y los niveles de satisfacción de los empleados, directores y clientes. Como consecuencia, sobre el éxito económico.

Tanto los accidentes del trabajo como las enfermedades profesionales generan grandes repercusiones en las personas y en sus familias, no solo desde el punto de vista económico sino también en lo que respecta a su bienestar físico y emocional a corto y a largo plazo. Además, pueden tener efectos importantes en las empresas, afectando la productividad, provocando interrupciones en los procesos de producción, obstaculizando la competitividad y dañando la reputación de las empresas a lo largo de las cadenas de suministro, con consecuencias para la economía y para la sociedad de manera más general.

De acuerdo con el informe “Seguridad y salud en el centro del futuro del trabajo: aprovechar 100 años de experiencia”, emitido por

la OIT en el año 2019, se calcula que mil personas mueren cada día en el mundo debido a accidentes del trabajo y otras seis mil quinientas, de enfermedades profesionales. Las cifras agregadas indican un aumento general en el número de personas fallecidas por causas atribuibles al trabajo de 2,33 millones en 2014 a 2,78 millones en 2017. Se mencionan como principales causas de mortalidad las enfermedades circulatorias (31 por ciento), los cánceres relacionados con el trabajo (26 por ciento) y las enfermedades respiratorias (17 por ciento).



Fuente: Informe OIT, 2019. “Seguridad y salud en el centro del futuro del trabajo, aprovechar 100 años de experiencia”.

En este sentido, se torna cada vez más relevante que el área de Capital Humano considere el hecho de que todo el personal trabaje bajo condiciones seguras, garantizando el cumplimiento de los marcos legales vigentes y estableciendo medidas de protección y prevención. Dada la naturaleza de muchas operaciones de gran

complejidad técnica, el profesional de capital humano trabaja en estos campos en estrecha colaboración con los especialistas de la organización en las diversas facetas que pueden presentar riesgos. Por ejemplo, el profesional de capital humano no está capacitado para determinar si las calderas de una instalación están siendo bien mantenidas y si la temperatura a la que operan es la óptima, pero sí está en condiciones de contribuir positivamente a la integración de diversos grupos de trabajadores y ejecutivos que velan por la seguridad de las instalaciones y que garanticen que se cumplan diversas disposiciones.

Para comenzar a introducirnos en el tema es necesario definir algunos conceptos que nos llevarán más adelante a entender la evolución del enfoque actual del departamento de higiene y seguridad.

¿Qué se entiende por salud?

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define a la salud como “un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”. En otras palabras, la salud resulta de una constante búsqueda de equilibrio de los seres humanos con sus semejantes y con el medio, que depende de las capacidades de resistencia y de adaptación del sujeto ante los factores de riesgo.

En esta línea, Epelman (1990) afirma que la salud no es algo que se posee como un bien, sino una manera de interactuar con el medio (trabajo, familia, ocio, etc.) de forma armoniosa. Va más allá

de estar exento de dolor o enfermedad, sino también contar con la libertad para desplegar y mantener sus capacidades funcionales. Dado que el trabajo y sus condiciones ocupan gran parte de la vida de una persona, se vuelve lógico que su salud depende de las condiciones y el medio ambiente del trabajo que realiza.

Resulta interesante mencionar que, si bien el trabajo tiene un efecto en las diferentes dimensiones de la persona, es en el cuerpo donde se genera el primer impacto, especialmente en el trabajo manual. Es a través del cuerpo, del tacto, que cada trabajador/a se conecta con sus herramientas, maquinarias, siente la vibración, las mira, escucha sus sonidos (Dejours y Gernet, 2012) y hasta se apropia expresando “esta máquina es mía, este es mi camión”.

Sin embargo, no son solamente el cuerpo o las dimensiones biofísicas del trabajador las que se ven comprometidas, sino también las psíquicas, emocionales y sociales, tal como hemos abordado anteriormente.

¿Cuáles son los enfoques en materia de seguridad y salud en el trabajo?

Podemos distinguir dos enfoques respecto del estudio de las personas en situación de trabajo y específicamente en materia de seguridad y salud laboral.

El primer enfoque, llamado tradicional, pone el acento en los problemas de higiene, seguridad y medicina del trabajo; en otras palabras, puntualiza en los aspectos más visibles y las condiciones objetivas de la situación de trabajo. Al mismo tiempo, propone

concepciones indemnizatorias o reparatoras de los daños relacionados con el trabajo, con menos énfasis en la prevención de riesgos. Este enfoque aún sigue aplicándose en muchas organizaciones.

El segundo enfoque, conocido como renovador, fue impulsado en la Argentina por el Programa Internacional para el Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo iniciado por la OIT a solicitud de la Conferencia Internacional del Trabajo en 1976. A partir de las demandas de distintas organizaciones sindicales y de estudios científicos sobre la temática comienzan a analizarse las condiciones y el medio ambiente de trabajo (CyMAT), revalorizando las dimensiones subjetivas de las condiciones de trabajo y del medio ambiente en que este se realiza, sin dejar de lado el análisis de las dimensiones objetivas implicadas en ese proceso.

En este último enfoque, se estudian dos grandes dimensiones: las condiciones de trabajo y el medio ambiente de trabajo.

Las *condiciones de trabajo* son aquellos factores tales como la organización, el contenido y el tiempo de trabajo, la remuneración, la ergonomía, la tecnología involucrada, la gestión de la fuerza de trabajo, los servicios sociales y asistenciales y, también, la participación de los trabajadores.

Por su parte, el *medio ambiente de trabajo* señala el lugar donde se lleva a cabo la actividad y permite clasificar los riesgos según su naturaleza.

La conjunción de estas dos dimensiones desemboca en la carga global que los trabajadores deben soportar individual y colectivamente.

En efecto, esta nueva mirada permite identificar los factores directos e indirectos que inciden en la configuración de cada situación, superando las visiones simplificadas o restringidas que solo señalan el proceso de trabajo en sentido estricto.

Bajo esta nueva mirada es que comienza a reemplazarse la formulación “seguridad e higiene laboral” por “salud ocupacional”. La Organización Mundial de la Salud la define como:

Una *actividad multidisciplinaria* dirigida a promover y proteger la salud de los/as trabajadores/as mediante la prevención y el control de enfermedades y accidentes y la eliminación de los factores y las condiciones que ponen en peligro la salud y la seguridad en el trabajo. Asimismo, procura generar y *promover el trabajo seguro y sano*, así como buenos ambientes y organizaciones de trabajo realzando el bienestar físico, mental y social de los/as trabajadores/as y respaldar el perfeccionamiento y el mantenimiento de su capacidad de trabajo. A la vez que busca habilitar a los/as trabajadores/as para que lleven vidas social y económicamente productivas y contribuyan efectivamente al desarrollo sostenible, la salud ocupacional permite su enriquecimiento humano y profesional en el trabajo.

Este concepto tomó relevancia en los últimos años dado que en sus orígenes la finalidad estaba puesta en proteger a aquellos trabajadores que tenían mayores riesgos físicos en las empresas, especialmente de los trabajadores manuales. En la actualidad, nuevos trabajos emergieron, dando lugar a trabajos orientados al conocimiento y de servicios, evidenciándose otro tipo de

problemáticas en materia de salud, generando que se incorpore a todos los colaboradores de cualquier oficio o profesión buscando promover tanto el bienestar físico como el mental.

Principales objetivos de la salud ocupacional

1. Generar y promover el *trabajo sano y seguro*.
2. Mantener y *promover la salud de los empleados*, así como las capacidades individuales de cada uno.
3. Impulsar *sistemas organizacionales que favorezcan la salud y seguridad* en el puesto de trabajo. Para ello se deberá promover un clima positivo dentro de la empresa, a la vez que se intentará alcanzar una mayor eficiencia y optimización de la productividad empresarial.

¿Cuál es el marco normativo vigente en la Argentina?

Si bien hemos mencionado anteriormente la relevancia de la salud ocupacional desde un enfoque integral, en este apartado nos proponemos definir algunos términos que aún siguen en vigencia en muchas organizaciones y, asimismo, la legislación se mantiene en muchos aspectos orientada al enfoque tradicional que hemos mencionado anteriormente.

Las principales normas vigentes son:

- Ley N° 24.557 sobre Riesgos del Trabajo (LRT)
- Ley N° 19.587 de Seguridad e Higiene en el Trabajo
- Decreto N° 351/79 EPP
- Decreto N° 658/96, listado de enfermedades profesionales

Sistema de riesgos del trabajo

En la Argentina, el sistema de riesgos del trabajo está compuesto por los empleadores, las Aseguradoras de Riesgo de Trabajo (ART) y la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT).

SUPERINTENDENCIA DE RIESGOS DEL TRABAJO

La SRT es el organismo del Estado encargado de:

- Controlar el cumplimiento de las normas en salud y seguridad en el trabajo.
- Controlar a las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo.
- Garantizar que se otorguen las prestaciones médico-asistenciales y dinerarias en caso de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales.
- Promover la prevención para conseguir ambientes laborales sanos y seguros.

FUNCIÓN DE LAS ART

Las ART son empresas privadas contratadas por los empleadores para asesorarlos en las medidas de prevención y para reparar los daños en casos de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales. Se encuentran autorizadas para funcionar por la Superintendencia de Riesgos del Trabajo y por la Superintendencia de Seguros de la Nación, organismos que verifican el cumplimiento de los requisitos de solvencia financiera y capacidad de gestión.

Las ART tienen como obligación:

- Brindar todas las prestaciones que fija la ley, tanto preventivas como dinerarias, sociales y de salud.
- Evaluar la verosimilitud de los riesgos que declare el empleador.
- Realizar la evaluación periódica de los riesgos existentes en las empresas afiliadas y su evolución.
- Efectuar los exámenes médicos periódicos para vigilar la salud de los trabajadores expuestos a riesgo.
- Visitar periódicamente a los empleadores para controlar el cumplimiento de las normas de prevención de riesgos del trabajo.
- Promover la prevención, informando a la SRT acerca de los planes y programas exigidos a las empresas.
- Mantener un registro de siniestralidad por establecimiento.
- Informar a los interesados acerca de la composición de la entidad, de sus balances y de su régimen de alícuotas.
- Controlar la ejecución del plan de acción de los empleadores y denunciar ante la Superintendencia de Riesgos del Trabajo los incumplimientos.

- Brindar asesoramiento y asistencia técnica a los empleadores y a sus trabajadores en materia de prevención de riesgos del trabajo.
- Denunciar los incumplimientos de los empleadores a la Superintendencia de Riesgos del Trabajo.

EMPLEADORES AUTOASEGURADOS

El sistema de riesgos del trabajo permite que los empleadores se autoaseguren en vez de afiliarse a una ART. Para esto deben poder cumplir los requisitos técnicos y financieros necesarios para poder brindar las prestaciones médico-asistenciales, dinerarias y preventivas previstas en la ley. Un empleador para ser autoasegurado debe contar con la aprobación especial de la SRT.

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE EMPLEADORES Y TRABAJADORES

Trabajador

Derechos

1. Trabajar en un ambiente sano y seguro y conocer los riesgos que puede tener su trabajo.
2. Recibir información y capacitación sobre cómo prevenir accidentes o enfermedades profesionales.
3. Recibir los elementos de protección personal según su trabajo.
4. Estar cubierto por una ART a través de la afiliación de su empleador y conocer cuál es su ART.
5. Si su empleador no tiene ART, o no lo ha declarado como empleado ante la misma, tiene derecho a denunciarlo ante la SRT para intimarlo a que se afilie o

lo declare.

Obligaciones

1. Denunciar ante su empleador o ART, los accidentes de trabajo o enfermedades profesionales.
2. Cumplir con las normas de seguridad e higiene.
3. Comunicar a su empleador, ART o a la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT) cualquier situación peligrosa para usted o para el resto del personal relacionada con el puesto de trabajo o establecimiento en general.
4. Participar de actividades de capacitación sobre salud y seguridad en el trabajo.
5. Utilizar correctamente los elementos de protección personal provistos por el empleador.
6. Cumplir con la realización de los exámenes médicos periódicos.

Empleador

Derechos

1. Elegir una ART y cambiar de aseguradora luego de cumplir los plazos mínimos de afiliación.
2. Recibir por parte de la ART asesoramiento, capacitación y asistencia técnica en materia de prevención de riesgos para el propio empleador y para sus trabajadores.
3. Recibir información de la ART sobre el régimen de alícuotas vigente, sobre las prestaciones que prevé el sistema de riesgos del trabajo y los procedimientos de denuncia de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
4. Exigir a su ART la realización de los exámenes periódicos que corresponda y el cumplimiento de la asistencia médica y económica sus trabajadores en caso de accidentes o enfermedades profesionales.
5. Exigir a su ART la entrega de credenciales para los trabajadores en la cual consta el número telefónico de la aseguradora para llamar en forma gratuita al Centro Coordinador de Atención Permanente (CeCAP) que brinda asistencia y orientación en caso de accidente de trabajo.

Obligaciones

1. Estar afiliado a una ART o autoasegurarse (sólo si cumplen con los requisitos establecidos).
2. Notificar a la ART la incorporación de nuevo personal e informar a sus trabajadores qué ART está afiliado.

3. Cumplir con las normas de higiene y seguridad en el trabajo establecidas a través de las Leyes N° 19.587 y N° 24.557 y sus normativas complementarias.
4. Adoptar las medidas necesarias para prevenir riesgos en el trabajo. Informar a sus trabajadores de los riesgos que tienen su tarea y protegerlos de los mismos.
5. Proveer a sus trabajadores de los elementos de protección personal y capacitarlos para su correcta utilización.
6. Capacitar a sus trabajadores en métodos de prevención de riesgos del trabajo.
7. Realizar los exámenes médicos preocupacionales y por cambio de actividad (si dicho cambio implica el comienzo de una eventual exposición a agentes de riesgo), e informar los resultados de los mismos al trabajador.
8. Denunciar ante la ART los accidentes de trabajo o enfermedades profesionales que ocurran en su establecimiento.
9. Solicitar a la ART la atención médica inmediatamente en caso de accidentes de trabajo o enfermedad profesional.
10. Denunciar incumplimientos de su ART ante la Superintendencia de Riesgos del Trabajo.
11. Mantener un registro de accidentabilidad laboral.
12. Cumplir con el Programa de Reducción de Siniestralidad establecido en caso de que la accidentabilidad de su empresa supere en un 10% el índice de incidencia de su sector de actividad.
13. Inscribirse a través de su ART al "Registro de Sustancias y Agentes Cancerígenos", al "Registro Nacional para la Prevención de Accidentes Industriales Mayores" y al "Registro de Difenilos Policlorados"

COMISIONES MÉDICAS

Las comisiones médicas son las entidades encargadas de resolver las diferencias entre las ART y los trabajadores damnificados, sobre el accidente laboral o enfermedad profesional, tanto en el porcentaje de incapacidad como en el tratamiento otorgado.

Principales aspectos del enfoque tradicional

Los conceptos relacionados con seguridad e higiene en el trabajo surgen con mayor preponderancia entre los años 1736 y 1819 a raíz de que los oficios artesanales comenzaron a ser reemplazados por la producción en serie. Los trabajadores, en su mayoría inmigrantes, trabajan en condiciones infrahumanas. Las personas comenzaron a migrar a las ciudades, donde la densidad poblacional aumentó como así también el hacinamiento y el surgimiento de enfermedades y epidemias. Las condiciones de salud y seguridad eran mínimas; por un lado, la gran cantidad de trabajadores y por el otro la carencia de una cultura de seguridad eficiente por ambas partes, trabajador y empleador. Muchos obreros sufrían lesiones, mutilaciones o bien morían en accidentes trágicos.

HIGIENE LABORAL

Entendemos la higiene laboral como la disciplina no médica que estudia, valora y propone soluciones para evitar enfermedades profesionales.

ENFERMEDAD PROFESIONAL

Definiremos como enfermedad profesional al daño o alteración de la salud causados por las condiciones físicas, químicas y biológicas

presentes en el ambiente de trabajo y que terminan por localizarse en algún órgano o función.

En la Argentina existe un Listado de Enfermedades Profesionales aprobado por la normativa en el cual se identifica el agente de riesgo, los cuadros clínicos, la exposición y las actividades en las que suelen producirse estas enfermedades.

Si la enfermedad no se encuentra en el listado y se sospecha que es producida por el trabajo, hay que realizar la denuncia ante la ART o el empleador autoasegurado y será la comisión médica la que definirá si se reconoce la enfermedad profesional en ese caso.

Cabe mencionar que en múltiples ocasiones se torna complejo demostrar el origen laboral de las enfermedades debido, entre otras cuestiones, al largo período de latencia y al entrecruzamiento con las condiciones de vida del trabajador. Sin embargo, esto deberá ser considerado por los especialistas en el diagnóstico de las enfermedades profesionales.

SEGURIDAD LABORAL

La seguridad laboral corresponde a la disciplina que estudia, valora y propone soluciones para evitar accidentes de trabajo.

ACCIDENTE DE TRABAJO

La ley 24.557 sobre riesgos del trabajo en la Argentina define al accidente de trabajo en su artículo 6, como el acontecimiento violento y súbito (repentino) que ocurra en ocasión del trabajo en

relación de dependencia, comprendiendo también el trayecto de ida y vuelta al lugar de desempeño laboral (a este accidente se lo denomina *in itinere*). Si el trayecto hubiera sido modificado o suspendido por el trabajador sin causa (la causa del desvío o interrupción justificado debe probarse, y son la asistencia a otro trabajo, enfermedad de un familiar que no conviva con él, o por causa de estudios) no quedará amparado por la ley.

Respecto de los accidentes de trabajo es necesario considerar que:

- Son evitables, a partir de la identificación de sus múltiples causas y la adopción de medidas que los prevengan.
- No son culpa de la “mala suerte” y, por tanto, no deben ser atribuidos a la “fatalidad”.
- La verdadera prevención debe considerar todos los incidentes, incluso aquellos que no produjeron lesiones en los trabajadores.
- Los trabajadores son las víctimas de los accidentes de trabajo y no se los debe considerar como culpables en un análisis superficial de las situaciones.

Podemos, en este punto, decir que *la diferencia entre una enfermedad profesional y un accidente de trabajo radica principalmente en el período de latencia. Mientras que el accidente de trabajo se genera en un momento puntual y específico, la*

enfermedad profesional se va gestando paulatinamente a consecuencia de la prestación continua de las funciones del trabajo.

Por otro lado, desde la concepción tradicional en materia de seguridad, los accidentes de trabajo pueden derivarse de condiciones o actos inseguros.

Las *condiciones inseguras* se refieren a todo factor de riesgo que depende única y exclusivamente de las condiciones existentes en el ambiente de trabajo: maquinaria, herramientas, instalaciones, iluminación, falta de orden y limpieza, organizativos.

En tanto los *actos inseguros* se vinculan con la violación de las normas y los procedimientos de trabajo, motivada por prácticas incorrectas de los trabajadores que ocasionan el accidente. Es la causa humana, lo referido al comportamiento de los trabajadores (distracción, temeridad, exceso de confianza, etcétera).

Ejemplos:

Condiciones inseguras	Actos inseguros
<ul style="list-style-type: none">• Falta de mantenimiento preventivo a equipos y maquinaria de trabajo.• Falta de supervisión.• Falta de elementos de protección personal (EPP).• Falta de condiciones en lugares de trabajo.• Falta de señalización.• Falta de capacitación en materia de seguridad e higiene.	<ul style="list-style-type: none">• No usar los elementos de protección personal provistos por la organización (EPP).• Imprudencia del trabajador.• Falta de conocimiento de las actividades y operaciones a realizar.• Adoptar posiciones inseguras.• No acatar los procedimientos de trabajo.• utilizar equipos sin autorización.

<ul style="list-style-type: none"> • Falta de dispositivos de seguridad en los equipos de trabajo. • Falta de comunicación entre empleadores y trabajadores. • Malos procedimientos de trabajo. • Falta de orden y limpieza. • Instalaciones eléctricas inadecuadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar junto a equipos en movimiento. • Trabajar bajo los efectos del alcohol. •
---	--

CONSECUENCIAS DE LOS ACCIDENTES DE TRABAJO

Las consecuencias de los accidentes de trabajo son múltiples, provocando daños a nivel físico y psíquico tanto en los trabajadores como en sus compañeros de trabajo. Asimismo, provocan una reducción en el rendimiento laboral, se incrementa el tiempo por unidad de producción, genera desperdicios en materiales y pueden desencadenar una alta rotación de personal y baja moral en los trabajadores.

De acuerdo con la gravedad del mismo y determinado por la junta médica de la ART, las consecuencias humanas de los accidentes de trabajo se pueden clasificar según la LRT como:

- *Incapacidad laboral temporaria.* Es aquella situación en la que los trabajadores, por causa de enfermedad o de accidente laboral, se encuentran imposibilitados temporalmente para realizar su trabajo habitual, precisando durante ese período de algún tipo de asistencia sanitaria. La incapacidad laboral temporaria cesa por alguna de las siguientes causas: alta médica, declaración de incapacidad laboral permanente,

transcurso de un año desde la primera manifestación invalidante, o por la muerte del damnificado.

- *Incapacidad laboral permanente parcial.* Existe incapacidad permanente parcial cuando el daño sufrido por el trabajador le ocasione una disminución permanente de su capacidad laborativa menor al 66%. Cuando existe una merma en la integridad física y en la capacidad de trabajar, la prestación se diferencia de acuerdo al porcentaje de esa disminución.
- *Incapacidad laboral permanente total.* Cuando el daño sufrido por el trabajador le ocasione una disminución permanente de su capacidad laborativa igual o superior al 66%.
- *Gran invalidez.* Existe gran invalidez cuando el trabajador en situación de incapacidad laboral permanente total necesite la asistencia continua de otra persona para realizar los actos elementales de la vida.
- *Muerte.* Dentro de las consecuencias materiales podemos nombrar: Maquinarias, objetos y herramientas e instalaciones.

ENFERMEDADES Y ACCIDENTES INCULPABLES. LEY DE CONTRATO DE TRABAJO

Para aquellas enfermedades o accidentes que sufra el trabajador pero que no se deriven del hecho del trabajo, la Ley 20.744 de Contrato de Trabajo establece que el trabajador, según su antigüedad y las cargas de familia, deberá ser remunerado de acuerdo con la siguiente tabla:

Antigüedad	Cargas de familia	Lic. con rem.
Hasta 5 años	SIN	3 MESES

Hasta 5 años	CON	6 MESES
Más de 5 años	SIN	6 MESES
Más de 5 años	CON	12 MESES

Vencidos los plazos de interrupción del trabajo por causa de accidente o enfermedad inculpable, si el trabajador no estuviera en condiciones de volver a su empleo, el empleador deberá conservárselo durante el plazo de un año contando desde el vencimiento de aquellos. Vencido dicho plazo, la relación de empleo subsistirá hasta tanto alguna de las partes decida y notifique a la otra su voluntad de rescindirla. La extinción del contrato de trabajo en tal forma exime a las partes de responsabilidad indemnizatoria.

RIESGOS LABORALES

Para que una organización avance en fortalecer un enfoque preventivo en materia de higiene y seguridad en el trabajo es necesario que identifique y actúe sobre las fuentes o el origen del riesgo laboral, con el fin de evitar que los trabajadores sufran daños, e instrumentar medidas de protección mediante elementos de protección colectiva o personal. En este sentido, es relevante distinguir las nociones de peligro y riesgo en el ámbito de trabajo.

Por un lado, diremos que hay un *peligro* cuando existe una situación, sustancia u objeto que tiene una capacidad en sí misma de producir daño, como lo son las sustancias venenosas, un trabajo en altura o el uso de una sierra circular. En tanto el *riesgo laboral* es la relación entre la probabilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo con elementos peligrosos y la severidad de dicho daño.

Algunos ejemplos de riesgos laborales pueden ser: la sierra sin protección o manipular una sustancia química peligrosa o trabajar en altura sin tomar las medidas preventivas adecuadas.

El gran desafío en materia de prevención consiste en lograr que los peligros que puedan presentarse en una situación laboral no se transformen en riesgos. Para ello, es necesario ejecutar diferentes estrategias para controlar las fuentes de riesgos.

Tomando los lineamientos que ofrece la Superintendencia de Riesgos de Trabajo, la Prevención debe implementarse bajo un sistema de gestión que aborde, como mínimo, los siguientes puntos:

1. *Evaluación*: se refiere al reconocimiento de los peligros y riesgos presentes en los diferentes sectores y puestos de trabajo.
2. *Eliminación* de los peligros y riesgos detectados en la evaluación, mediante el reemplazo de la máquina o situación que los genera o mejora de ingeniería en el establecimiento.
3. *Aislación*: de no ser posible la anulación de algunos de los riesgos, se deberá establecer un mecanismo que actúe como barrera entre los trabajadores y el riesgo.
4. *Elementos de protección personal (EPP)*: resulta indispensable la provisión de elementos de protección personal certificados para todo el personal de acuerdo con las tareas que realiza.
5. *Control*: siempre que se implementen medidas en materia de higiene y seguridad en el trabajo se deberán implementar controles en forma periódica, lo que permitirá conocer si la medida es correcta o si es necesario continuar trabajando en la mejora.

6. *Capacitación*: para todos los trabajadores en medidas de higiene y seguridad relacionadas con la tarea que realizan, así como también en el uso de elementos de protección personal.

CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS LABORALES

Existen diferentes tipos de riesgos laborales. Cada uno de esos riesgos tiene un potencial daño asociado en la salud de los trabajadores. Y para ello, las organizaciones pueden diseñar e implementar diferentes medidas de prevención y protección. En la siguiente tabla, se detallan los mismos.

Clasificación de riesgos, daños y medidas preventivas

<i>Tipo de riesgo</i>	<i>Daños posibles en la salud</i>	<i>Medidas preventivas y de protección</i>
RIESGOS DE SEGURIDAD		
Objetos, máquinas, equipos, herramientas (manuales o eléctricas) que, por malas condiciones de funcionamiento, falta de mantenimiento o protecciones de partes peligrosas y/o por ubicación tienen la capacidad potencial de producir accidentes.	Accidentes de todo tipo: atrapamiento, golpes, choques, caídas, cortes, aplastamientos, lesiones oculares, electrocución, incendios. Especial incidencia de las caídas de altura.	Adecuado mantenimiento de las instalaciones. Resguardo de las partes peligrosas de las máquinas. Correcta señalización de los espacios de trabajo. Diseño de andamios seguros. Respeto de todas las normas para trabajar con la electricidad y

		evitar la producción de incendios. Medidas de protección: utilizar los elementos de protección colectiva e individual indicados (arnés, cascos, botas, etcétera).
RIESGOS DEL MEDIO AMBIENTE FÍSICO		
Temperaturas extremas (frío o calor). Humedad.	Efectos directos: resfriados, deshidratación, golpe de calor. Efectos indirectos: alteraciones de la conducta, aumento de la fatiga, incomodidad. Mayor probabilidad de accidentes.	Climatización. Ropa adecuada. Rotación de los trabajadores.
Niveles elevados de ruido. Es el riesgo más común en los puestos de trabajo. Una forma de medirlo es evaluar si dos personas de audición normal no pueden entenderse hablando en un tono de voz habitual a una distancia de un metro. Si no pueden, hay una señal de alerta a tener en cuenta.	Hipoacusia y sordera profesional, aumento del ritmo cardíaco, de la presión sanguínea, trastornos digestivos. Irritabilidad, agresividad, alteraciones del sueño.	Anular o disminuir el ruido en su fuente o medio de transmisión. Disminuir el tiempo de exposición. Como última medida y cuando no exista otra opción, se protegerá al trabajador mediante los protectores auditivos adecuados.

<p>Iluminación inadecuada por exceso o defecto.</p>	<p>Afecta básicamente la visión. Irritación, cansancio ocular. Molestias no oculares como dolor de cabeza.</p>	<p>Mediciones con instrumentos especiales. Son los trabajadores quienes comunican las primeras molestias. Planificar adecuadamente la iluminación de cada puesto de trabajo considerando el tipo de tareas y las características del trabajador.</p>
<p>Radiaciones ionizantes: rayos X. Radiaciones no ionizantes: fundiciones, soldaduras eléctricas, efectos del sol.</p>	<p>Alteraciones en la sangre y material genético. Quemaduras, lesiones oculares.</p>	<p>Aislamiento conveniente de la fuente emisora y proteger al trabajador con la ropa adecuada. Pantallas, blindajes y ropa de trabajo que sea una barrera entre la fuente emisora y el operario.</p>
<p>RIESGOS CONTAMINANTES</p>		
<p>Químicos: sustancias que durante la fabricación, el transporte, el almacenamiento o el uso puedan incorporarse al ambiente como aerosol, gas o vapor. Ingresan al organismo por piel, vía respiratoria, aparato digestivo o heridas.</p>	<p>Efectos corrosivos, irritantes, neumoconióticos (alteración pulmonar), asfixiantes, anestésicos y narcóticos, sensibilizantes, cancerígenos, mutagénicos (alteración del material</p>	<p>Etiquetado de las sustancias (texto adecuado a la comprensión de los trabajadores). Información sobre las sustancias que</p>

	genético) y teratogénicos (durante la gestación causa defectos congénitos), sistémicos (alteración de órganos y/o sistemas). Los efectos dependen de la concentración y el tiempo de exposición.	se manipulan. En la medida de lo posible, reemplazo por sustancias de menor o nula toxicidad, para evitar la propagación y proteger al trabajador con los elementos adecuados: barbijos, protectores oculares, etcétera.
Biológicos: bacterias, protozoos, virus, hongos, gusanos, parásitos.	Enfermedades que se transmiten de los animales al hombre y viceversa. Se llaman zoonosis.	Higiene en los lugares de trabajo y vestuarios; en estos casos es fundamental el uso de guantes y todas las prendas que ofrezcan protección.
RIESGOS ERGONÓMICOS		
Ergonomía es la disciplina que diseña o adapta el lugar de trabajo al trabajador a fin de evitar distintos problemas de salud y de aumentar la eficiencia. Objetos, puestos de trabajo y herramientas que, por el peso, tamaño, forma o diseño, obligan a sobreesfuerzos, movimientos repetitivos y mantenimiento de posturas inadecuadas. Se pueden producir daños por esfuerzos	Provocan gran parte de las lesiones en la espalda, desgaste anormal de las articulaciones y los músculos, síndromes del túnel carpiano, tendinitis, trastornos gastrointestinales y cardiovasculares, etcétera. Fatiga física no recuperable. Incrementa los efectos dañinos de otros	Adecuado diseño de los puestos de trabajo (mobiliario ergonómico que existe en variedad en el mercado), rotación de las tareas, períodos de descanso, duración de la jornada laboral y regulación de las

posturales, estáticos (estando “quietos”) o dinámicos (desplazamiento de cargas, posturas, movimientos repetitivos).	contaminantes, ya que por fatiga se inhala mayor cantidad de aire.	cargas a manipular.
--	--	---------------------

RIESGOS PSICOSOCIALES

<p>Afectan la psiquis en sus aspectos emocionales, intelectuales y sociales. Se da la interacción de factores organizativos (duración, horarios, ritmo de trabajo y lugar donde se desarrolla la tarea), del contenido de la tarea (cantidad y calidad de información que se recibe y procesa que puede llevar a sobrecarga, por excesivas exigencias o subcarga de trabajo, por tareas monótonas y repetitivas), del clima laboral (estilo de mando, relaciones interpersonales, posibilidades de ascenso). También pueden darse situaciones de <i>mobbing</i> (hostigamiento en el trabajo por una o varias personas que ejercen presión psicológica extrema, continuada y sistemática durante un tiempo prolongado sobre otra persona en el lugar de trabajo). Acoso sexual y violencia laboral.</p>	<p>Se relacionan con las características de los trabajadores. Si las demandas del medio ambiente de trabajo superan las capacidades de los trabajadores para hacerles frente se dan síntomas que conducen a cuadros de estrés.</p> <p>Reacciones psicofisiológicas (fatiga, irritabilidad, trastornos del sueño, ansiedad) y comportamentales (consumo de medicamentos, retraimiento social, tabaquismo, violencia). Hipertensión arterial, ansiedad generalizada, trastornos de adaptación, depresión y trastornos musculoesqueléticos.</p> <p>Enfermedades cardiovasculares. <i>Burn out</i>: colapso emocional y cognitivo.</p>	<p>Los factores organizativos de horarios rotativos y ritmos deben evaluarse continuamente y debe darse participación a los trabajadores en la búsqueda de estrategias que mejoren la situación (transporte, alimentación en turnos nocturnos, etcétera).</p> <p>La sobrecarga y la subcarga de trabajo mejoran dando variación a las tareas y rotando a los trabajadores.</p> <p>Las situaciones que llevan a cuadros paulatinos de estrés deben ser detectadas como señal de alarma para reevaluar aspectos de la</p>
---	--	---

	<p>organización y contenido de la tarea.</p> <p>Los cuadros de <i>mobbing</i> (hostigamiento laboral), acoso sexual y violencia laboral deben ser detectados, denunciados y solucionados con la intervención de superiores, compañeros de trabajo, especialistas y autoridades laborales.</p>
--	---

Fuente: *Salud y seguridad en el trabajo (SST). Aportes para una cultura de la prevención* (2014). Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social; Ministerio de Educación; Instituto Nacional de Educación Tecnológica, Oficina de País de la OIT para la Argentina.

ELEMENTOS DE SEGURIDAD (EPP)

Los elementos de seguridad son de gran importancia para cumplir los procesos de calidad, cuidar al trabajador y asegurar un buen desarrollo del contexto laboral. Ante las posibles situaciones de riesgo, es necesario contar con el compromiso del profesional y la responsabilidad planteada durante instrucciones y capacitaciones de normas y procedimientos de seguridad. La concientización referida a la buena utilización de elementos de seguridad, herramientas y artefactos eléctricos tiene mucha importancia al momento de enfrentar situaciones peligrosas, de riesgo o de manipulación de

elementos en la rutina de trabajo. Cuidar la integridad del individuo es uno de los objetivos visibles en las normas de seguridad.

Existen elementos de seguridad e higiene para proteger las diferentes partes del cuerpo como cabeza, ojos y oídos, tronco, manos y miembros inferiores como así también ropa, calzado y herramientas adecuadas para cada actividad.



En todos los recuadritos, mayúscula solo en la primera palabra.

A continuación, basándonos en Conte Grand y Rodríguez (1999), se enuncian algunos criterios importantes para el adecuado uso de los elementos de protección de personal:

1. Los EPP tienen que implementarse como última barrera de defensa. Su utilización debería ser complementaria a las

medidas mencionadas anteriormente.

2. La utilización de EPP debería ser provisoria (es decir, hasta que el riesgo pueda anularse o limitarse de otra forma).
3. Cuando se seleccionen los elementos de protección personal debe considerarse no solo su eficacia sino también su comodidad. En este sentido, es fundamental la participación de los usuarios en la selección.
4. El EPP debe ser adecuado al riesgo a prevenir (por ejemplo, cada protector auditivo tiene capacidad para proteger en determinadas frecuencias e intensidades por lo que deben elegirse en función de ello; las máscaras respiratorias deben tener los filtros que corresponden al riesgo que se desea controlar).
5. El EPP debe ser homologado, y el mecanismo de homologación debe estar respaldado por ensayos de los EPP en laboratorios independientes.
6. Deberá considerarse que algunos elementos pueden dificultar la tarea asignada, y se debe prestar una atención especial a esto, ya que podría ocurrir que los trabajadores no los usen.
7. Deberá tenerse en cuenta que los elementos de protección personal pueden aumentar la carga de trabajo.
8. La introducción de cada elemento de protección personal debe ser motivo de una campaña de capacitación y comunicación donde se fomente la participación de los trabajadores/as.
9. Debe contarse con un programa de limpieza, mantenimiento e inspección periódico de los EPP.
10. Debe evaluarse periódicamente la necesidad de introducir o mantener un elemento de protección personal.

SEÑALIZACIÓN INDUSTRIAL

La señalización industrial es una de las condiciones más importantes de cualquier plan de emergencias y seguridad. No solo los individuos que se desempeñan en las instalaciones deben saber cómo desempeñarse en una situación de riesgo o emergencia. Señalizar implica indicar en forma clara y sin lugar a duda acciones, lugares y normas.

Cabe mencionar, que la señalización en la empresa no elimina riesgos sino que es un complemento de otra serie de medidas tendientes a evitar o reducir la cantidad de accidentes. Las señales pueden ser ópticas, acústicas, olfativas o táctiles. Algunas condiciones mínimas que debe cumplir la señalización son:



Forma geométrica	Significado	Color de Seguridad	Color de contraste	Color del símbolo
 Corona circular con una barra transversal superpuesta al símbolo	Prohibición	Rojo	Blanco	Negro
 Círculo de color azul sin contorno	Obligatoriedad	Azul	Azul	Blanco
 Triángulo de contorno negro	Precaución	Amarillo	Negro	Amarillo
 Cuadrado o rectángulo sin contorno	Condición segura Señal informativa	Verde	Blanco	Verde
	Advertencia Indicación de desniveles, pasos bajos, obstáculos, etc.	-	-	Banda de amarillo combinado con bandas de color negro

Fuente: Guía técnica de señalización, SRT, 2019.

TELETRABAJO Y SEGURIDAD

Una de las modalidades de trabajo que están en auge es el teletrabajo. El Ministerio de Trabajo establece que esta modalidad implica organizar y realizar el trabajo a distancia con el uso de las tecnologías de la información y comunicación en el domicilio del trabajador o en un lugar o establecimiento ajeno al empleador.

Ante este escenario, los colaboradores están amparados por la Ley de Riesgos de Trabajo y se consideran accidente laboral o enfermedad profesional las causadas por efecto de este.

Por esta razón es muy importante corroborar por parte de la empresa que el empleado cuente con los elementos necesarios

como así también disponer de un lugar físico correcto para desarrollar su labor. La empresa deberá tomar ciertas medidas preventivas antes de que el trabajador comience a realizar sus tareas bajo esta modalidad, por ejemplo, chequear ventilación, luminosidad, amoblamiento, etcétera.

Hacia una cultura organizacional de prevención

La creación de una cultura preventiva comienza con la firme convicción de los líderes de las organizaciones, quienes en conjunto con el apoyo y asesoramiento del área de Capital Humano y los expertos en higiene y seguridad laboral, deberán diseñar diversas estrategias para lograrlo. En este sentido, se torna fundamental capacitar a todos los integrantes de la organización en la creación de una conciencia colectiva, donde se adopten conductas y actitudes responsables y, asimismo, se fomente el respeto por el cuidado y la protección de la vida propia, de sus compañeros, el entorno y futuras generaciones.

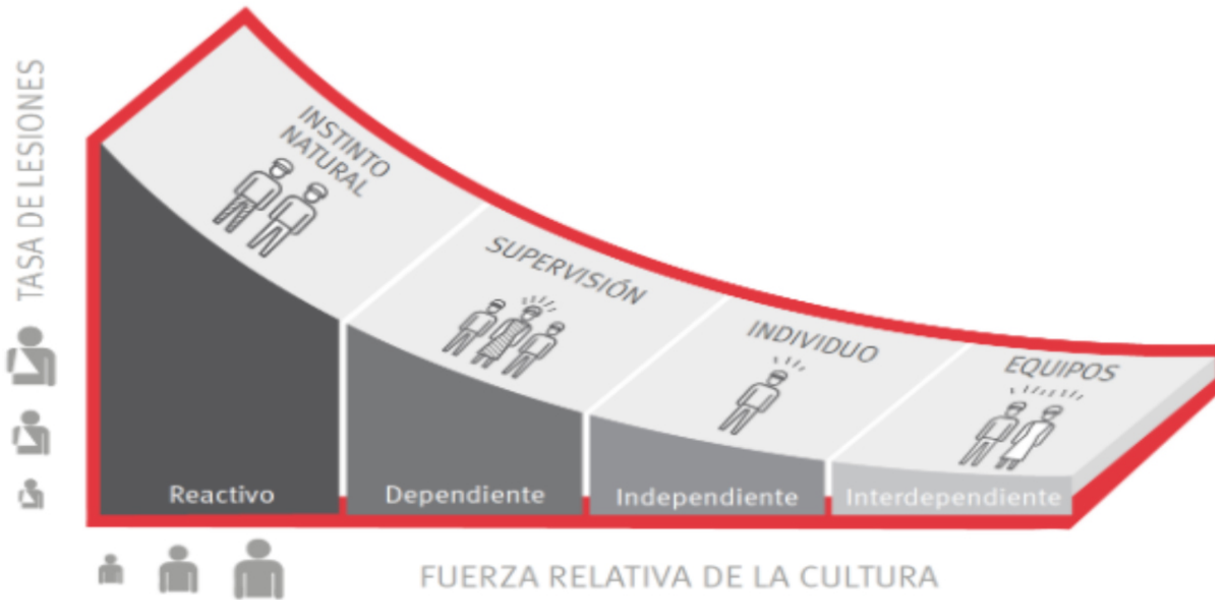
No obstante, solo algunas organizaciones logran adoptar este enfoque desde el aspecto cultural. Por citar un ejemplo de este tipo de cultura, encontramos a la empresa Dupont, una de las mayores organizaciones químicas del mundo, reconocida como una de las compañías con mejores índices de seguridad, por debajo de los de su sector y muy por debajo de la media intersectorial.

El principio fundamental que prevalece en la empresa es que todo accidente se puede prevenir, y cuando sucede es porque se ha producido una falla en la gestión. Entre otras cuestiones, en Dupont

establecen que no se venderá ningún producto de la compañía que no se pueda fabricar, utilizar y eliminar de forma segura. Su eslogan lo resume así, “Si no lo podemos hacer de forma segura, no lo haremos”. Para los colaboradores de la organización, la seguridad es el principio esencial de cualquier decisión. En todos los centros de la empresa se hacen reuniones regulares sobre prevención de riesgos.

Un aporte interesante en el ámbito de la cultura de seguridad es el que ha creado Dupont en 1995 con la denominada Curva de Bradley, un sistema patentado y comprobado que ayuda a las organizaciones a comprender y vislumbrar su recorrido hacia un desempeño de seguridad de clase mundial. La curva permite identificar cuatro etapas de madurez en la cultura de seguridad: reactiva, dependiente, independiente e interdependiente.

- *Etapas reactiva:* las personas no asumen una responsabilidad y piensan que ocurrirán accidentes.
- *Etapas dependiente:* las personas consideran que la seguridad implica seguir normas. El índice de accidentes disminuye.
- *Etapas independiente:* las personas asumen una responsabilidad y creen que pueden marcar una diferencia con acciones. Los accidentes se reducen aun más.
- *Etapas interdependiente:* los equipos tienen un sentimiento de propiedad y responsabilidad respecto de la cultura de seguridad. Creen que es un objetivo posible que no se generen lesiones.



Fuente: Curva de Bradley™ de DuPont™

Los mandos medios deben realizar un arduo trabajo de capacitación orientado a crear en el grupo de trabajo un sentimiento de seguridad y un pensamiento motivado por el respeto a la vida. En este sentido, el área de Capital Humano tendrá que acompañar en el desarrollo de esta cultura a través no solo de programas de capacitación con expertos en materia de salud y seguridad, sino también generando sistemas alineados en torno a las compensaciones que motiven y promuevan el cuidado de uno mismo, de sus compañeros y toda persona que tenga influencia en la organización. De igual modo, será sumamente importante, en torno a la comunicación interna, que se promuevan mensajes claros y coherentes con la cultura que se intenta promover, por ejemplo, a través de newsletters, e-mails corporativos, reuniones formales, carteleras, etcétera. Asimismo, se deberá fomentar un clima laboral adecuado, atendiendo a las necesidades de los trabajadores en

términos de seguridad y salud y manteniendo conversaciones fluidas con los sindicatos y organismos del Estado para, en conjunto, elaborar medidas y programas que apoyen la promoción de la salud en los entornos laborales.

Otro enfoque interesante es el propuesto por la Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS) denominado Visión Zero, un enfoque de prevención basado en la transformación, que integra las tres dimensiones de seguridad, salud y bienestar en todos los niveles del trabajo. El concepto Visión Zero de la AISS es flexible y adaptable a las prioridades específicas en materia de seguridad, salud y bienestar para la prevención en cualquier contexto, lugar de trabajo, empresa o industria, en todas las regiones del mundo. Cada regla de oro propuesta en la guía que han desarrollado contiene una breve presentación seguida de una serie de principios y de una simple lista de verificación. De ese modo, cada empleador o directivo puede evaluar rápidamente qué reglas de oro ya se han introducido en su empresa, cuáles son las posibles mejoras y dónde es necesario tomar medidas correctivas. A modo de resumen, presentamos las siete reglas de oro:

1. Asumir el liderazgo - demostrar el compromiso

Cada empleador, ejecutivo y director es responsable de la seguridad y la salud en su empresa. La calidad del liderazgo no solo determina cómo se practican la seguridad y la salud en la empresa sino también su atractivo, su éxito y su sostenibilidad. El liderazgo exige una comunicación abierta y una cultura de gestión clara. El buen liderazgo se percibe, por ejemplo, en la previsibilidad, la coherencia y la atención. Los ejecutivos y directores son modelos que dirigen a través del ejemplo. Establecen las reglas y las siguen. Se aseguran de que todos las conozcan y las apliquen. Las infracciones a la regla deben abordarse de inmediato. ¡Sea observador! El señalamiento de condiciones peligrosas debe ser recompensado. Lo que los directores hacen, toleran y exigen define las normas para los demás empleados.

2. Identificar los peligros - evaluar los riesgos

La evaluación de los riesgos sirve de herramienta esencial para identificar de forma oportuna y sistemática los peligros y riesgos y para emprender acciones preventivas. Se deben evaluar los accidentes, las lesiones y los conatos de accidentes. La evaluación de los riesgos le ayuda a determinar los eventuales riesgos y a establecer y documentar las medidas de protección necesarias. Por ello, esta herramienta hoy se usa en todo el mundo. Si se lleva a cabo correctamente, una evaluación sistemática de los riesgos es ideal como enseñanza práctica para los empleados de su empresa. Permite detectar los principales puntos de atención y las mejoras potenciales.

3. Definir metas - elaborar programas

El éxito de la seguridad y la salud en el trabajo exige objetivos claros y etapas de implementación concretas que deben volcarse en un programa. Defina las prioridades, establezca objetivos claros para la seguridad y la salud en su empresa y haga esfuerzos para ponerlos en práctica a mediano plazo, por ejemplo, en un programa trienal. Existen varias opciones para un enfoque orientado a objetivos y basado en un programa. O bien se fija una meta de reducción continua del número de accidentes, o bien se establecen temas en los que concentrarse, como el manejo de máquinas, el uso de montacargas y equipos de protección personal o la reducción de la exposición al polvo. Una vez que sus empleados constatan que su seguridad y su salud son importantes para usted y que la empresa está actuando, el éxito no tardará en llegar. Deberá también informar regularmente sobre las metas alcanzadas.

4. Garantizar un sistema seguro y saludable - estar bien organizado

La organización sistemática de la seguridad y la salud en su empresa es una buena idea. Es rentable y fácil de aplicar. Gracias a una seguridad y salud en el trabajo bien organizada, las empresas funcionan con mayor fluidez porque se reducen las interrupciones, los tiempos inactivos de producción y los problemas de calidad. Una vez que todo está dispuesto, una auditoría exitosa se recompensa con un certificado y reconocimiento.

5. Velar por la seguridad y la salud en las máquinas, equipos y lugares de trabajo

Las instalaciones de producción, las máquinas y los lugares de trabajo seguros son esenciales para trabajar sin accidentes. También deben considerarse los efectos en la salud. Las estrategias efectivas de seguridad y salud en el trabajo incluyen medidas técnicas, organizativas y personales. Las medidas técnicas deben ser prioritarias. Por lo tanto, es esencial mantener las máquinas, las instalaciones, los equipos y los lugares de trabajo conforme a las normas vigentes de seguridad y salud en el trabajo y excluir o reducir los efectos nocivos en la salud. Obviamente, no siempre es posible usar tecnología de punta. Aquí es necesario un reacondicionamiento. Se ha

comprobado la efectividad de informar a la división de adquisiciones de que la seguridad es primordial y que los equipos de seguridad deben formar parte de cualquier actividad. Se debe tener en cuenta que la mayoría de los accidentes se produce durante las operaciones de solución de averías, reparación o mantenimiento, debido a que el diseño y la construcción de los elementos a menudo no se han considerado en estas tareas y también porque los dispositivos de seguridad se ignoran o no funcionan. La prevención de estos accidentes es responsabilidad de la dirección.

6. Mejorar las cualificaciones - desarrollar las competencias

Invierta en la formación y las competencias de sus empleados y compruebe que los conocimientos necesarios están disponibles en cada lugar de trabajo. Después de un accidente, uno a menudo se pregunta “¿cómo pudo suceder esto?”. Las instalaciones técnicas y las máquinas de fabricación son cada vez más rápidas y productivas, pero también más complejas y propensas a disfunciones. Por ello, cada vez resulta más importante desplegar sistemáticamente personas cualificadas y capacitadas en los lugares de trabajo. Una responsabilidad de la alta dirección es asegurarse de que se ha hecho una descripción detallada de los requisitos de cada puesto de la empresa y que cada trabajador es capaz de desempeñar las funciones inherentes a su cargo. El lugar de trabajo cambia constantemente. La vida media de los conocimientos se acorta cada vez más y las competencias de los trabajadores deben renovarse con regularidad. Hoy más que nunca es indispensable impartir formación y educación continua. ¡El liderazgo y la gestión también se aprenden!

7. Invertir en las personas - motivar a través de la participación

Una de sus mayores responsabilidades consiste en motivar a sus empleados para que actúen de modo saludable y seguro. Las empresas que valoran a sus empleados y les permiten participar en la seguridad y la salud en la empresa acceden a un alto potencial: sus conocimientos, capacidades e ideas. Cuando se consulta a los empleados, por ejemplo, durante la evaluación de los riesgos o la elaboración de las instrucciones de funcionamiento, aumenta su disponibilidad para seguir las reglas. La motivación se promueve por medio de eventos interactivos regulares o días de sensibilización en los que se puede “vivir” o “experimentar” la seguridad y la salud. No cuesta nada felicitar a los empleados por su comportamiento seguro, solicitar sus ideas, expresar interés en las tareas profesionales difíciles y examinar de inmediato las acciones inseguras y los conatos de accidente. Esto puede forjar la actitud de los empleados y motivarlos a trabajar en seguridad, con cautela y, sobre todo, con confianza. El objetivo es que todos cuiden de sus colegas como cuidan de sí mismos: “¡Uno para todos, todos para uno!”.

Fuente: elaboración propia en base a la “Guía para empleadores y directores Visión Zero: Las 7 reglas de oro - para un trabajo saludable y sin accidentes”.

Auditoría de seguridad e higiene. Indicadores

Es muy importante poder establecer índices que permitan medir y controlar los aspectos derivados de la seguridad. El establecimiento de índices y parámetros de medición con sus respectivos estándares colabora en la toma de decisiones y el mejoramiento del plan de prevención en materia de salud y seguridad, entre otros aspectos. Mencionamos algunos ejemplos a continuación:

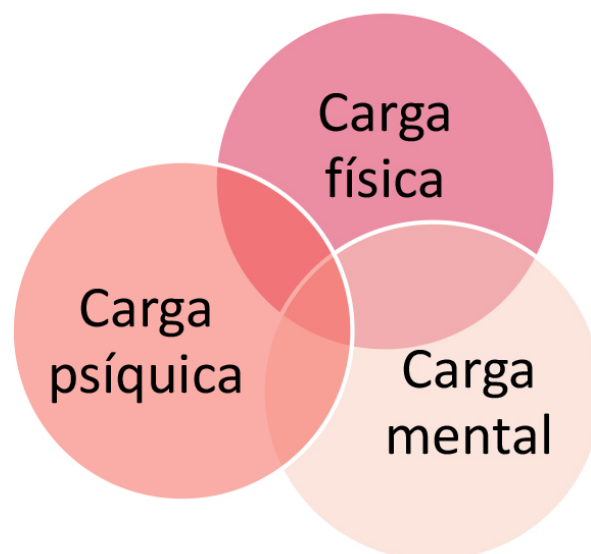
- Accidentabilidad.
- Días con baja laboral.
- Día por enfermedad profesional.
- Días por enfermedad inculpable.
- Periodo de tiempo transcurrido sin accidente laboral con baja.
- Periodo de tiempo de producción transcurrido sin averías o incidentes.
- Producción conseguida sin pérdidas por averías o accidentes.

RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO

Ya hemos mencionado al inicio de este capítulo que existen dos enfoques acerca de la salud y seguridad en los ambientes laborales. Dentro del segundo enfoque, el renovador, se entiende que *la carga global del trabajo* depende de las características y la intensidad

específicas de la actividad y tiene tres dimensiones, según Neffa (2015):

- *Carga física*: incluye el esfuerzo físico, los gestos y posturas que son necesarios para realizar la actividad en cuestión soportando los factores de riesgo del medio ambiente de trabajo.
- *Carga psíquica*: corresponde al grado de iniciativa para ejecutar la actividad, los resultados esperados, el estatus social asociado a la actividad, el estilo de comunicación con los diferentes actores implicados en el trabajo, las relaciones con clientes y usuarios, la responsabilidad en la toma de decisiones y la administración de recursos.
- *Carga mental*: relativo a la capacidad para captar y procesar información, utilización de la memoria, la capacidad para resolver problemas.



Estas tres dimensiones se encuentran íntimamente relacionadas y se diferenciarán de acuerdo al tipo de actividad, complejidad e intensidad de la tarea, los tiempos requeridos para su cumplimiento, el nivel de detalle requerido, etcétera. Los trabajadores pueden resistir y adaptarlas según sus calificaciones, experiencia, capacidades y posibilidades.

Las personas son seres complejos y, también en la actividad, sus tres dimensiones (física, psíquica y mental) deben funcionar de manera coherente y articulada. Si durante la actividad una de ellas es vulnerada por las condiciones y el medio ambiente de trabajo y los riesgos psicosociales del trabajo, el daño repercute también sobre las otras con consecuencias para el cuerpo. Los seres humanos están inmersos en un contexto económico, social, cultural y político nacional de carácter estructural, ocupan una determinada posición dentro de la estratificación social y por lo tanto tienen una trayectoria histórica que los condiciona.

En su puesto de trabajo, el trabajador debe ejecutar la actividad, que requiere siempre un esfuerzo físico, con sus gestos productivos y posturas, está expuesto a riesgos del medio ambiente de trabajo, debe asumir una carga psíquica y mental de trabajo que son siempre fuente de fatiga y a veces de sufrimiento; la carga global de trabajo no debería desequilibrar sus capacidades de resistencia y de adaptación, pues la sobrecarga y la subcarga de trabajo tienen efectos negativos para su salud.

Los trabajadores, supervisores y empresarios, cada vez son más conscientes del sufrimiento que puede provocar el trabajo. Los riesgos psicosociales se encuentran entre los problemas que más dificultades plantean en el ámbito de la seguridad y la salud en el

trabajo. Afectan de manera notable la salud de las personas, de las organizaciones y de las economías nacionales.

Si bien ya hemos señalado sus principales características en la sección correspondiente a riesgos laborales, en este apartado profundizaremos en algunos aspectos importantes, así como también en la caracterización de los principales desencadenantes de estos riesgos en el ámbito laboral.

Neffa (2015), quien ha estudiado y tomado en consideración los aportes de diversos autores de la OIT y la ONU, propone la siguiente definición, haciendo énfasis en la complejidad de estos factores y las consecuencias de los mismos:

Los factores de riesgo psicosocial en el trabajo hacen referencia a las condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral vigente en empresas u organizaciones que se desenvuelven en un contexto histórico, económico y social determinado y esencialmente a la configuración de los factores que incluye el proceso de trabajo (fuerza de trabajo, objetos, medios de trabajo) como factor determinante. Están directamente relacionadas con factores condicionantes: los riesgos del medio ambiente (agentes físicos, químicos y biológicos, tecnológicos y de seguridad) y las condiciones de trabajo (que incluyen el contenido y la organización del trabajo, la duración y configuración del tiempo de trabajo, el sistema de remuneración, las características de los medios de producción y el impacto de las nuevas tecnologías, los servicios sociales y de bienestar ofrecidos por la empresa, la relación salarial y los modos de gestión de la fuerza de trabajo, la aplicación de la

ergonomía y las posibilidades de participar en la prevención de los riesgos).

Es importante señalar que si los riesgos psicosociales se plantean como desafío de las organizaciones y no como un defecto personal, se pueden gestionar como cualquier otro riesgo para la salud y la seguridad en el trabajo.

Al analizar las exigencias del trabajo, es fundamental no caer en la confusión de asimilar los riesgos psicosociales con una carga de trabajo excesiva en situaciones que, aunque estimulantes y a veces desafiantes, ofrecen un entorno de trabajo en el que se respalda al trabajador, se le ofrece capacitación adecuada y está motivado para desempeñar su trabajo lo mejor posible. Un entorno psicosocial favorable promueve el buen rendimiento y el desarrollo personal, así como el bienestar mental y físico del trabajador.

Otro punto interesante es el de comprender que los riesgos de carácter psicosocial deben abordarse de la misma manera que los riesgos físicos, aunque se evaluarán con diferentes herramientas (por ejemplo, usando encuestas o entrevistas en lugar de inspecciones). El área de Capital Humano en conjunto con el área de salud ocupacional deben trabajar en reconocer, evaluar y controlar dichos riesgos mediante un sistema homogéneo y ordenado.

En la próxima sección, mencionaremos las principales características para los siguientes riesgos psicosociales:

- Estrés laboral.
- *Burnout*.

- Violencia laboral (acoso moral, acoso sexual).
- Adicción a drogas y alcohol en el trabajo.

ESTRÉS LABORAL

Para la OIT, el estrés “es la respuesta física y emocional a un daño causado por un desequilibrio entre las exigencias percibidas y los recursos y capacidades percibidos de un individuo para hacer frente a esas exigencias”.

Esta enfermedad psicosocial tiene una estrecha relación con el diseño del trabajo como así también con las relaciones sociales dentro del mismo y las exigencias de cada puesto. La cultura de la empresa como el clima laboral también son considerados agentes estresantes, en especial cuando el individuo encuentra un desajuste entre sus expectativas y la de la organización.

Por otro lado, debemos considerar que si esta situación es prolongada en el tiempo puede ocasionar problemas en la salud mental de los trabajadores y desarrollar enfermedades de tipo cardiovascular, muscular, etcétera.

A su vez, debemos considerar que todo esto repercute en la organización de manera negativa, bajando el rendimiento global de los colaboradores y de la empresa en sí. Esto se plasma en aumento del índice de ausentismo, índice de enfermedad, rotación de personal, accidentes, etcétera.

Todo esto genera costos que a veces las organizaciones desconocen o no toman conciencia de la importancia.

De acuerdo con Solanas (2010), los factores estresantes pueden estar vinculados con los siguientes aspectos:

- *Características de la tarea*: sobrecarga de trabajo; infracarga de trabajo; trabajo repetitivo, ritmo de trabajo marcado por una máquina, por ejemplo; cuando la tarea implica una gran responsabilidad para el trabajador; cuando hay poca participación en la toma de decisiones o esta está estrictamente supeditada a lo que diga el supervisor; cuando falta capacitación en la tarea a realizar.
- *Estructura de la organización*: existe ambigüedad en el rol que ocupa el trabajador, o existen estructuras donde debe responder a diferentes jefes a la vez; la empresa no facilita la iniciativa o participación de los trabajadores en temas relativos a su trabajo.
- *Falta de comunicación*: estilos de liderazgo o bien muy autoritarios o donde no hay una figura claramente identificable como tal; existe aislamiento social o físico, conflictos entre compañeros o jefes.
- *Características del empleo*: precariedad del trabajo; inseguridad en el empleo; condiciones físicas del trabajo que implican por ejemplo hacerlo en situaciones extremas como mucho frío o mucho calor, ruido ambiental continuo, vibraciones, etcétera; riesgo en cuanto a la integridad física del trabajador, por ejemplo, en industrias donde hay un índice de siniestralidad elevado; duración de la jornada, horas extra, trabajo nocturno.
- *Factores de personalidad*: ciertas características estudiadas de personalidad pueden ser más proclives a desencadenar estrés, como por ejemplo aquellas personas con tendencia a la

dependencia afectiva o en la toma de decisiones, con rasgos ansiosos, personalidades introvertidas, a quienes les cuesta recibir apoyo social, personas a quienes les cuesta dar sus opiniones o decir que no. También ocurre que a menudo el estrés se manifiesta en personas que tienen una elevada exigencia sobre su propio desempeño y con baja tolerancia al error.

Pasos básicos en la gestión del estrés:

1. Identifique los distintos grupos y lugares de trabajo que existen en su organización y pregúntese cuáles pueden ser los más estresados o estresantes.
2. ¿En qué se basa para hacer esta afirmación? Por ejemplo, en los niveles elevados de ausentismo, informes médicos desfavorables, número elevado de accidentes, moral baja, quejas de los trabajadores o de los sindicatos, baja productividad, etcétera).
3. Investigue la forma en que se define y gestiona la actividad de esos grupos o lugares de trabajo, y examine sus condiciones laborales.
4. Determine con qué datos cuenta, recábelos y analícelos en equipo con otras personas. Consulte a trabajadores y sindicatos; puede realizar debates en grupo.
5. Establezca cuáles son los principales problemas y sus efectos. Analice esa información con los especialistas en salud ocupacional y otras personas competentes.
6. Elabore un plan de acción adecuado, realista y práctico, y recuerde establecer un mecanismo de control y medición.

Siempre consulte con los trabajadores y otros actores.

7. Ponga en marcha el plan de acción y evalúelo. Discuta los resultados. ¿Qué se puede aprender de los resultados positivos y negativos del plan de acción? ¿Cómo vamos a proceder de ahora en más?
8. Rectifique el plan de actuación y póngalo en marcha para abordar los riesgos que no se hubieran tenido en cuenta (Leka, 2004).

Dentro de las estrategias para dar solución a los problemas del estrés laboral podemos mencionar, por ejemplo: la modificación de las exigencias laborales (cambiando la forma en que se realiza el trabajo, repartiendo la carga laboral de otra forma); brindar capacitaciones para que cuenten con las competencias necesarias para realizar sus tareas; aumentar la autonomía de los empleados (horarios flexibles, puestos de trabajo compartidos); aumento de la calidad y cantidad de apoyo que recibe el empleado (por ejemplo, que el área de Capital Humano brinde capacitaciones a los líderes para que logren comunicarse de manera efectiva con sus colaboradores, fomentando la colaboración e inteligencia emocional y social con los mismos).

Es importante que el área de Capital Humano y salud ocupacional realice una detección precoz del estrés y prevención. Para ello, debe medir con regularidad el grado de satisfacción y la salud de sus colaboradores. Por otro lado, es importante asegurarse de que los colaboradores saben a quién dirigirse para hablar de sus problemas dentro de la organización, como también brindarles información para recibir ayuda profesional. En el caso de las

pequeñas empresas, pueden enviar a sus empleados en primera instancia a un médico general.

BURNOUT

Este término fue utilizado por primera vez por Herbert Freudenberger, en su libro *Burnout: The High Cost of High Achievement* en el año 1974, para diferenciarlo del estrés, dado que el *burnout* es consecuencia de un estrés laboral crónico, y su principal característica es el agotamiento emocional, en conjunto con una actitud distante frente al trabajo con una sensación de ineficacia con la sensación de no realizar adecuadamente las tareas.

Un dato de interés es el que presenta la Organización Mundial de la Salud, que ubica como undécimo lugar dentro de la clasificación estadística internacional de enfermedades y problemas de la salud al *burnout*, aprobado en el año 2019. También puede recibir el nombre de “síndrome de estar quemado” o “de desgaste profesional”.

Podemos distinguir entre los síntomas más frecuentes los siguientes:

- *Alienación al trabajo*: muchos de los colaboradores que sufren agotamiento perciben sus trabajos cada vez más estresantes y frustrantes. Hablan con cinismo sobre sus condiciones de trabajo y de los compañeros de trabajo con los que comparten sus jornadas. También pueden distanciarse emocionalmente y comenzar a sentirse adormecidos por su trabajo.

- *Síntomas físicos*: síndrome del quemado puede provocar síntomas físicos como dolores de cabeza y de estómago o problemas intestinales, cardíacos, musculares, entre otros.
- *Agotamiento emocional*: esto se debe a que las personas se sienten agotadas e incapaces de poder hacer frente a la situación que están atravesando; a su vez, sufren cansancio físico. Muchas veces les falta energía para hacer su trabajo.
- *Baja del rendimiento*: el agotamiento también se percibe en las tareas cotidianas en el trabajo. Los individuos con síndrome del quemado se sienten negativos sobre las tareas, tienen dificultad para concentrarse y frecuentemente carecen de creatividad o motivación.

Los síntomas también se perciben en la vida personal del colaborador.

DIFERENCIAS ENTRE BURNOUT Y ESTRÉS

Ambos presentan diferencias. En primer lugar, el estrés es una fatiga física, psíquica y mental prolongada resultante de una exposición del trabajador a peligros y/o amenazas que superan su capacidad de resistencia y adaptación para hacerles frente, las evalúa a ambas cognitivamente y si continúa sometido a dichos riesgos recibe impactos negativos sobre la salud. Es una reacción biológica bien precisa y general, aunque la percepción de las amenazas y de los recursos disponibles para hacerles frente nos remitan a las características singulares de los individuos. El *burnout* ha sido considerado como un distrés crónico que se mantiene en el tiempo, y sería consecuencia de la fatiga, del vaciamiento o agotamiento emocional que da lugar a un cinismo caracterizado por

la despersonalización, la deshumanización y el distanciamiento, y una pérdida del sentimiento de realización personal por las dificultades encontradas para ser competente y eficaz. El *burnout* se diferencia del compromiso profesional que implicaría el vigor y la energía en el trabajo, la participación y la dedicación, el involucramiento en la empresa con un sentimiento de autoeficacia.

El *burnout* puede entenderse como el resultado de continuas y repetidas presiones emocionales de un trabajador relacionadas con un compromiso intenso con los usuarios, alumnos, pacientes o clientes, por un período prolongado, donde, además, resulta de la diferencia entre las expectativas y los ideales individuales del trabajador y los resultados adversos que se obtienen (Neffa, 2015).

ETAPAS DEL BURNOUT

El *burnout* se va gestando en varias etapas y su agravamiento es progresivo, si bien la secuencia puede variar según las capacidades de resistencia y adaptación de la persona, como la intensidad y el tiempo que haya estado expuesto al riesgo.

- a. *Etapas 1. Entusiasmo.* Aquí el trabajador tiene mucha energía y aspiraciones, vive su profesión como algo estimulante y los conflictos que encuentra se interpretan como algo pasajero solucionable.
- b. *Etapas 2. Estancamiento.* Cuando comienza a experimentar que no se cumplen sus expectativas y que los objetivos buscados parecen difíciles de conseguir a pesar del esfuerzo, debido a un desajuste entre demandas laborales, el contexto y los recursos del trabajador.

- c. *Etapa 3. Frustración.* El trabajador se desilusiona y pierde su motivación laboral cuando emergen los problemas emocionales, físicos y conductuales.
- d. *Etapa 4. Apatía.* Hacia el final del proceso el trabajador se resigna ante la imposibilidad de cambiar las cosas, se desalienta y “baja los brazos”.
- e. *Etapa 5.* Se experimenta el *burnout* propiamente dicho cuando la persona se enfrenta a la imposibilidad física, psíquica y mental de seguir adelante en ese trabajo y se acentúan los síntomas de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal en el trabajo, a lo cual se agrega el sentimiento de culpa que intensifica los otros signos. Los teóricos no están de acuerdo acerca de cuál es el síntoma prioritario que conduce a los otros, pero todos coinciden en que los tres están presentes entre quienes sufren el *burnout*.

PREVENCIÓN DEL SÍNDROME DE BURNOUT

Como pautas generales, podemos mencionar que es importante mejorar el clima laboral promoviendo el trabajo en equipo, aumentando el grado de autonomía y la descentralización en la toma de decisiones; generando buenas relaciones interpersonales. Otra cuestión concierne a la revisión continua de las descripciones de puesto, evitando ambigüedades y conflictos en el rol, como también estableciendo límites claros de autoridad y responsabilidad. En esta línea, es importante también revisar las especificaciones de los puestos, estableciendo las competencias necesarias de forma realista y precisa.

VIOLENCIA LABORAL

La Oficina sobre Asesoramiento de Violencia Laboral (OAVL), perteneciente al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Argentina, define la violencia laboral como “toda acción, omisión o comportamiento, destinado a provocar, directa o indirectamente, daño físico, psicológico o moral a un trabajador o trabajadora, sea como amenaza o acción consumada. La misma incluye violencia de género, acoso psicológico, moral y sexual en el trabajo, y puede provenir de niveles jerárquicos superiores, del mismo rango o inferiores”.

En otras palabras:

- Es una forma de abuso de poder que tiene por finalidad excluir o someter al otro.
- Puede manifestarse como agresión física, acoso sexual o violencia psicológica.
- Puede presentarse tanto en sentido vertical (ascendente o descendente) como entre pares.
- Puede ejercerse por acción u omisión.
- Afecta la salud y el bienestar de las personas que trabajan.
- Configura una violación a los derechos humanos y laborales.

FORMAS DE VIOLENCIA LABORAL

- *Agresión física*: toda conducta que, directa o indirectamente, esté dirigida a ocasionar un daño físico sobre el trabajador o la trabajadora.

- *Acoso sexual*: toda conducta o comentario reiterado con connotación sexual basado en el poder, no consentido por quien lo recibe.
- *Acoso psicológico o moral (mobbing)*: situación en la que una persona o grupo de personas ejercen un maltrato modal o verbal, alterno o continuado, recurrente (al menos una vez por semana) y sostenido en el tiempo (más de seis meses) sobre un trabajador o trabajadora buscando desestabilizarlo, aislarlo, destruir su reputación, deteriorar su autoestima y disminuir su capacidad laboral para poder degradarlo y eliminarlo progresivamente del lugar que ocupa (Solanas Pontaque).

Si bien no hay perfil único de acosador, se observa por lo general que son personalidades inseguras, que sienten temor de ver frustrada su carrera profesional, de no ser bien considerados por sus superiores, clientes, etcétera, utilizando como mecanismo de defensa la denigración de otra persona, creyendo que puede ser un rival profesional, sobre todo si el otro es un trabajador/a que se muestra responsable y con cierta formación profesional.

Según Leymann (1996), se pueden identificar diversas actividades de acoso, entre ellas:

- Las vinculadas con imposibilitar la comunicación adecuada de la víctima con otras personas, incluido el propio acosador, como por ejemplo: se interrumpe continuamente a la víctima cuando habla; los compañeros le impiden expresarse, le gritan o injurian en voz alta, se producen ataques verbales criticando los trabajos realizados o bien críticas hacia su vida privada; se lo amenaza oralmente o por escrito; se ignora su presencia; se

rechaza el contacto visual o con gestos de menosprecio, etcétera.

- Las relativas a reducir la ocupación de la víctima y su empleabilidad, por ejemplo: no se le asigna trabajo alguno; se le asignan tareas absurdas o sin utilidad, o bien tareas inferiores o de una exigencia muy superior a las competencias de la persona.
- Las actividades que afectan a la salud física o psíquica de la víctima: se obliga a hacer trabajos de riesgo o peligrosos para la salud cuando no es necesario; se le amenaza físicamente, con agresiones de leves a graves; se ocasionan desperfectos en su puesto de trabajo o en su domicilio; se agrede sexualmente a la víctima.

CONSECUENCIAS DE LA VIOLENCIA LABORAL

- *En el trabajador o trabajadora:* afecta su salud psicofísica. Algunos de los principales síntomas son: trastornos del sueño, palpitaciones, sudoración, sensación de falta de aire, dificultad para concentrarse, pérdida de memoria, falta de apetito, síntomas de estrés cronificado, dolores de nuca, dorsales, musculares, etcétera. Todo esto, asimismo, produce mayores probabilidades de que ocurra un accidente de trabajo. Puede producir consecuencias negativas en sus relaciones sociales en general y familiares en particular.
- *En la organización:* produce malestar entre los trabajadores/as, disminución en la productividad, desaprovechamiento de capacidades, pérdidas económicas, desprestigio social, clima laboral desfavorable, mayores niveles de rotación de personal.

- *En la sociedad:* consolida la discriminación, favorece el descreimiento en las instituciones y en la justicia.

¿CÓMO SE PUEDE PREVENIR LA VIOLENCIA LABORAL?

- Elaborar políticas donde no se permita este tipo de fenómenos en la organización, definiendo qué se entiende por violencia laboral, cuáles son los comportamientos asociados.
- Explicitar el protocolo que deben seguir las víctimas, asegurando seriedad y confidencialidad, así como protección frente a posibles represalias, indicando a quién y cómo se ha de presentar la denuncia.
- Capacitar a todos los mandos medios y gerenciales, brindando información legal, desarrollando habilidades sociales para manejar conflictos, etcétera).
- Generar un repertorio de resoluciones tanto informales (diálogo directo entre las partes con un intermediario) como formales (investigación de terceros y sanción si se confirma que se ha dado el fenómeno de violencia laboral).
- Se sugiere asignar a una persona voluntaria que brinde consejo y asistencia en estos casos, por ejemplo, a través de los representantes sindicales o un trabajador.
- Las normas disciplinarias han de reconocer claramente las conductas de acoso y sus correspondientes consecuencias.

CONSUMO ADICTIVO DE DROGAS Y DE ALCOHOL

La problemática del consumo de alcohol y de drogas puede originarse por factores personales, familiares, sociales, condiciones del medio ambiente laboral o un mix de los mismos. Dado que los problemas relacionados con el alcohol y las drogas se deben a distintas causas, hay muchas maneras de enfocar la prevención, la asistencia, el tratamiento y la rehabilitación. La eliminación del abuso de esas sustancias es un objetivo muy deseable, pero con una complejidad elevada para lograrlo. No obstante, mediante las políticas en el lugar de trabajo para ayudar a personas con esos problemas, incluido el uso de drogas ilegales, parecerían obtenerse los resultados más positivos, tanto para los trabajadores como para los empleadores (OIT, 1996).

Resulta importante aclarar que se entiende por consumo problemático el uso de la sustancia que afecta negativamente, de forma ocasional o crónica, a uno o varios aspectos de la vida cotidiana de la persona y su entorno social (trabajo, estudio, familia, vida social), independientemente de la cantidad y la frecuencia de uso. Debido a la diversidad de situaciones que definen un consumo problemático se utilizan distintos indicadores que estiman cuándo un consumo lo es o no (2017, Sedronar). Entre las sustancias más frecuentes podemos mencionar: alcohol, cocaína, marihuana, tabaco.

El consumo de sustancias psicoactivas está muy generalizado en la población y tal como se ha analizado en un estudio llevado a cabo en el año 2017 por el Sedronar en la Argentina, se evidenciaron tasas de consumo superiores en la población económicamente activa en relación con la población no activa. Entre las sustancias

analizadas se destaca el peso significativo que tiene el alcohol en la población activa.

Es cada vez más frecuente que se identifique dentro de los lugares de trabajo a quienes beben, fuman o toman drogas en exceso, e incluso entre los profesionales con prestigio, docentes, artistas y deportistas. Según ciertas encuestas los que más consumen trabajan en el transporte, en la construcción o en el sector de la industria química o de la energía, el personal de seguridad y los trabajadores de actividades de recreo, como discotecas, e incluso en pymes. Los mayores niveles de consumo se han observado también entre trabajadores altamente calificados y profesionales independientes (Neffa, 2015).

Entre los factores que explican la elevada incidencia del consumo de drogas entre la población trabajadora se destacan el ambiente laboral, la organización de los procesos productivos, la insatisfacción y el estrés, que pueden actuar como desencadenantes del consumo (jornadas laborales demasiado prolongadas, trabajo por turnos rotativos, en condiciones climatológicas adversas, inestabilidad en el empleo, conflictividad laboral y mayor disponibilidad económica).

La presión del trabajo, las grandes dificultades en el mismo por la excesiva demanda laboral, las tareas poco estimulantes o rutinarias que llevan al aburrimiento, trabajar por turnos rotativos articulando sucesivamente la tarde, la noche y el día, el desarraigo cultural de los trabajadores migrantes, la poca claridad en las metas de la tarea asignada o la contradicción entre las órdenes de los jefes, la falta de un horizonte cierto para la promoción, la escasa remuneración o un sistema de recompensas inadecuado, la deficiente organización

empresarial, la inseguridad en el empleo y las demandas de esfuerzo exageradas o irracionales, son situaciones que están asociadas a síntomas de estrés y pueden conducir al consumo de drogas.

También ciertos factores del medio ambiente de trabajo pueden favorecer el consumo crónico de alguna droga: la precariedad de las instalaciones (calidad del equipamiento, condiciones físicas del trabajo), la contaminación ambiental (humo, polvo, vapores, disolventes, desinfectantes), el trabajo en condiciones climatológicas adversas con exposición a temperaturas extremas.

Otras veces, el consumo se explica porque las drogas facilitan las relaciones sociales, ayudan a recuperar el ánimo para superar situaciones difíciles, desinhiben o animan, aumentan la confianza en sí mismos, reducen la tensión y relajan e incrementan la creatividad ayudando a superar el aburrimiento y la soledad.

CONSECUENCIAS

Las consecuencias del consumo de drogas y alcohol en el lugar de trabajo pueden provocar:



En tal sentido, corresponde impulsar todas las acciones necesarias a fin de formar grupos de agentes especializados que trabajen desde la prevención para la concientización tanto en el ámbito empresarial como en el sindical, con el objetivo de desarrollar planes viables que recojan la particularidad relevada en cada situación.

Tomando como referencia las sugerencias emanadas por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, un programa

preventivo para el consumo adictivo debe contemplar:

1. El acercamiento de material gráfico y audiovisual a los trabajadores, que indique el reconocimiento actual por todos los sectores de la sociedad de la existencia del consumo problemático de drogas y alcohol con impacto en el mundo laboral, tomando en cuenta que afecta a todos los puestos y jerarquías dentro del ámbito del trabajo.
2. Un diagnóstico individualizado por empresa, lo que implica el conocimiento de sus características productivas propias y las de sus trabajadores.
3. La identificación de los factores de protección y de riesgo detectados en la empresa y en el trabajador considerado tanto en su medio laboral como familiar.
4. La definición de las actividades preventivas a desarrollar en el caso del consumo de drogas y sustancias psicotrópicas y, en particular, con respecto al alcohol.
5. La determinación de los recursos de carácter profesional y económico con que sea necesario contar.
6. El diseño de estrategias y formas de apoyo necesarias para asistir al trabajador.
7. La selección de las medidas preventivas a implementar con personas que reconocen su consumo.
8. La individualización precisa de las redes de ayuda, públicas y privadas, estableciendo claramente la diferencia entre las que cumplen funciones de apoyo y las que proporcionan metodologías de rehabilitación.
9. La inclusión de contención y acompañamiento familiar entre las medidas contempladas para afrontar esta problemática.

Es importante que exista un compromiso real de la organización para tratar este problema en el mundo del trabajo dentro de un marco de seguridad jurídica que garantice al trabajador o la trabajadora, entre otras cuestiones, la conservación del empleo durante el tiempo necesario para realizar el tratamiento que corresponda.

El área de Capital Humano de la organización tendrá que elaborar planes de capacitación destinados a personas que sean capaces de recibir y contener a los trabajadores/as que estén atravesando una situación problemática de consumo de sustancias y/o drogas. Además, deberán generar canales de comunicación interna y procedimientos que aseguren confiabilidad y confidencialidad, derivando las consultas al sector de salud, propiciando un puente con el trabajador que solicita atención y manifiesta voluntariamente su intención de obtener asistencia. Del mismo modo, debe recibir de su servicio médico diagnóstico y sugerencia de tratamiento, que luego deberá ser remitido al sindicato para que pueda controlar el cumplimiento del plan de trabajo por parte de la empresa.

En este sentido, se vuelve sumamente importante trabajar en una cultura organizacional donde los trabajadores sean parte activa en la concientización de estas problemáticas, promoviendo espacios para el diálogo, el trabajo en equipo, y la responsabilidad en el cuidado de sus vidas y las de sus compañeros.

Por último, trabajar en conjunto con los sindicatos también contribuye con este objetivo. Contemplar en las negociaciones colectivas el tratamiento de estas problemáticas, así como el desarrollo de planes de apoyo al trabajador para prevenir el consumo y para contener y realizar un seguimiento de quienes lo

soliciten. Asimismo, los delegados gremiales pueden convertirse en una pieza fundamental y de gran valor para generar lazos comunicativos entre los trabajadores, los directivos y el área de Capital Humano, ya que son cercanos a la problemática de los trabajadores.

Para pensar

REFLEXIONES FINALES SOBRE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO

- Aún queda mucho por estudiar acerca de los riesgos psicosociales en el trabajo, y se puede observar que la concientización acerca de su importancia, impacto y complejidad aún sigue siendo lenta en los diversos contextos implicados.
- Se constituye como una problemática colectiva, que requiere enfoques pluridisciplinarios, donde la acción del médico del trabajo debe ser fortalecida con el aporte de epidemiólogos, ergonomos, ingenieros de seguridad e higiene y el responsable de la gestión de capital humano, entre otros.
- Se requiere una transformación progresiva del servicio de medicina del trabajo a servicios de salud de los trabajadores, poniendo más foco en la prevención que en los controles de ausentismo.
- Las consecuencias de estos riesgos sobre la salud de los trabajadores resultan ser menos específicas y menos tangibles

que aquellos que repercuten sobre el cuerpo humano, cuya gestación requiere más tiempo.

- Los efectos de los riesgos psicosociales se pueden manifestar en el corto y el mediano plazo, según sea su impacto. En casos como el *mobbing* o acoso sexual, pueden generarse en pocos minutos y traumatizar a las víctimas durante períodos extensos.
- Las variables que impactan sobre la salud psíquica y mental son múltiples: la cantidad de las demandas del trabajo prescritas por el empleador o sus representantes, su intensidad, el grado de control y de autonomía del que dispone el trabajador para colmar la brecha y ejecutarlas, el reconocimiento (económico, moral y simbólico) del empleador en contrapartida del trabajo efectuado, la existencia de un apoyo técnico por parte de la jerarquía de la empresa para hacer bien la tarea y de un apoyo social por parte de los demás miembros del colectivo de trabajo para comunicarse y cooperar, así como el reconocimiento proporcionado por clientes y usuarios.
- Es importante que los principales actores de las organizaciones en conjunto con el área o responsable de Capital Humano generen políticas y capacitaciones para crear una cultura organizacional donde exista un compromiso real en la concientización sobre los mismos, basado en fuertes valores y prácticas que pongan la salud y el bienestar laboral dentro de sus principales ejes.

Tendencias y desafíos en salud y seguridad en el trabajo

De acuerdo con el informe “Seguridad y salud en el centro del futuro del trabajo: aprovechar 100 años de experiencia”, emitido por la OIT, se presentan algunos desafíos que impulsarán los cambios en materia de salud y seguridad laboral en los próximos años.

En primer lugar, la tecnología (la digitalización, la robótica y la nanotecnología) pueden también afectar la salud psicosocial e introducir nuevos materiales con riesgos para la salud que no han sido estimados. Si es aplicada correctamente, también puede contribuir a reducir las exposiciones peligrosas, facilitar la formación y la inspección del trabajo.

Los cambios demográficos son relevantes porque los trabajadores jóvenes tienen tasas de lesiones profesionales significativamente elevadas, mientras que los trabajadores mayores necesitan prácticas de adaptación y equipo para trabajar de forma segura. Las mujeres —quienes se están incorporando a la fuerza de trabajo en un número cada vez mayor— son más propensas a trabajar en formas atípicas de empleo y corren mayores riesgos de sufrir trastornos musculoesqueléticos. En tercer lugar, el desarrollo sostenible y el cambio climático dan lugar a riesgos como la contaminación del aire, el estrés por exceso de calor, las enfermedades emergentes, los cambios en las pautas meteorológicas y en la temperatura, pueden ocasionar la pérdida de puestos de trabajo. De igual manera, nuevos empleos serán creados gracias a la economía verde.

Por otro lado, los cambios en la organización del trabajo pueden dar lugar a una flexibilidad que permita que un número mayor de personas se incorpore a la fuerza de trabajo, pero también pueden causar problemas psicosociales (por ejemplo, inseguridad, menoscabo de la privacidad y del tiempo de descanso, o una protección inadecuada en materia de SST y de protección social) y horarios de trabajo excesivos. En la actualidad, aproximadamente treinta y seis por ciento de la fuerza de trabajo del mundo trabaja horas excesivas (más de cuarenta y ocho horas semanales).

El bienestar es otro concepto relacionado con todos los aspectos de la vida laboral, que se presenta como un emergente. Incluye las condiciones de seguridad y salud del medio ambiente de trabajo, pero también cómo se sienten los trabajadores en su entorno laboral y en relación con el ambiente y la organización del trabajo. El bienestar del trabajador es un importante factor determinante de la efectividad a largo plazo de una organización. Entre las principales medidas para fomentarlo podemos mencionar: estimular la práctica deportiva; brindar opciones para conciliar trabajo y familia; crear un ambiente de trabajo agradable, ordenado y cómodo; promover programas sociales donde los trabajadores puedan participar; fomentar pausas durante la comida o bien las pausas activas luego de ciertas horas de trabajo; conocer y reconocer el trabajo de los empleados no solo económicamente sino también a través de reconocimientos simbólicos, etcétera.

Resumen

En este capítulo se han explorado los dos enfoques que existen sobre la salud en el trabajo. Además, se han presentado los principales componentes del sistema de riesgos del trabajo en materia legal en la Argentina.

A lo largo del capítulo, se ha marcado el énfasis en materia de la generación de una cultura de prevención, donde el área de Capital Humano en conjunto con los diversos actores tienen un rol fundamental para mejorar las condiciones y el medio ambiente del trabajo, así como detectar, prevenir y colaborar con los trabajadores en materia de riesgos psicosociales.

La salud ocupacional debe estar presente en toda agenda directiva. Ya no basta con prevenir accidentes y enfermedades profesionales, sino que se requiere una visión más integral, que incluya el bienestar como un eje crítico de las agendas laborales. Cada vez es más notoria la necesidad de las áreas de Capital Humano de evaluar el nivel de satisfacción de los colaboradores con relación al ambiente de trabajo como así también la ecuación trabajo/vida personal.

Los grandes cambios que estamos atravesando y las nuevas modalidades de trabajo, como el teletrabajo, invitan a todos los actores a pensar nuevas formas de prevención y cuidado de la salud teniendo en cuenta las diversas opciones de trabajo, como también las necesidades de cada grupo de trabajadores.

**Preguntas de repaso / Ejercicio / Videos,
entrevistas**

1. ¿En qué se diferencian los dos enfoques que prevalecen en la actualidad en materia de salud y seguridad en el trabajo?
2. ¿Cuáles son los riesgos laborales que existen?
3. ¿Qué son los accidentes de trabajo?
4. ¿Qué tipo de prestaciones brindan las ART?
5. ¿Cuáles son los tipos de cultura en materia de prevención que podemos encontrar en una organización?
6. Realice un cuadro comparativo que incluya las principales características, causas y consecuencias del estrés laboral, *burnout*, violencia laboral y consumo adictivo de drogas y alcohol.
7. ¿Qué puede hacer el área de Capital Humano para fomentar la prevención y concientización de estos riesgos?

Bibliografía

- Asociación Internacional de la Seguridad Social (2017). *Visión Zero. Las 7 reglas de oro para un trabajo saludable y sin accidentes. Guía para empleadores y directores*. Recuperado de: <http://visionzero.global/es/Gu%C3%ADas>
- Conte Grand, A. y Rodriguez, C. (1999). *Cobertura de los riesgos. Manual con experiencias actuales y alternativas*. Chile: Oficina Internacional del Trabajo.
- Creus, A. y Mangosio, J. (2013). *Seguridad e higiene en el trabajo. Un enfoque integral*. Ciudad de México: Editorial Alfaomega.
- Dejours, C. y Gernet, I. (2012). *Psychopathologie du travail*. París: El Sevier Masson.

DuPont Sustainable Solutions (s/f). "Curva de Bradley de DSS". Recuperado de: <https://latam.consultdss.com/curva-bradley/>

Epelman, M.; Fontana, D. y Neffa, J.C. (1990). *Efectos de las nuevas tecnologías informatizadas sobre la salud de los trabajadores*. Buenos Aires: Humanitas.

Historia de la seguridad industrial (2020, 4 de marzo). Recuperado de: prevencionar.com

Leka, S. (2004). *La organización del trabajo y el estrés: estrategias sistemáticas de solución de problemas para empleadores, personal directivo y representantes sindicales*. (Serie protección de la salud de los trabajadores: nº 3). OMS. Recuperado de: https://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3sp.pdf?ua=1

Ley de Riesgos del Trabajo. Ley 24.557 (1995, 3 de octubre). *Boletín Oficial* 28.242, octubre 4, 1995.

Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo. Ley 19.587 (1972, 21 de abril). *Boletín Oficial* 22.412, abril 28, 1972.

Leymann, H. (1996). "Contenido y desarrollo del acoso grupal/moral ('mobbing') en el trabajo". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184.

Neffa, J.C. (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo. Contribución a su estudio*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Centro de Estudios e Investigaciones Laborales - CEIL-CONICET. Recuperado de: bit.ly

Ministerio de Salud (s/f). "Salud ocupacional". Recuperado de: www.argentina.gob.ar

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2010). *Prevención. Consumo de drogas, sustancias psicotrópicas y*

alcohol en el mundo del trabajo. Lineamientos para un plan de acción. Recuperado de

<http://trabajo.gob.ar/downloads/difusion/Cuadernillo-copread.pdf>

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2014). *Salud y seguridad en el trabajo. Aportes para una cultura de la prevención.* Buenos Aires: MTEySS.

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2016). *Manual de concientización y prevención sobre la violencia laboral en las organizaciones empresariales.* Recuperado de www.argentina.gob.ar

Oficina Internacional del Trabajo (1996). *Tratamiento de cuestiones relacionadas con el alcohol y las drogas en el lugar de trabajo. Repertorio de recomendaciones prácticas de la OIT.* Ginebra: OIT.

Organización Internacional del Trabajo (2019). *Seguridad y salud en el centro del futuro del trabajo. Aprovechar 100 años de experiencia.* Ginebra: OIT.

Organización Mundial de la Salud (2010). *Ambientes de trabajo saludables: un modelo para la acción. Para empleadores, trabajadores, autoridades normativas y profesionales.* Suiza: OMS.

Secretaría de Acción Sindical, Salud Laboral y Medio Ambiente (2006). *Manual de riesgos psicosociales en el mundo laboral.* Aragón: UGT.

Secretaría de Políticas Integrales sobre Drogas de la Nación Argentina (2017). "Consumo de sustancias psicoactivas y mercado laboral. Estudio nacional en población de 12 a 65 años sobre consumo de sustancias psicoactivas". Recuperado de: <https://bit.ly/3bAC42m>

Superintendencia de Riesgos de Trabajo (2013). "Factores de riesgo psicosocial en el trabajo en Argentina. Marco teórico".

Recuperado de: bit.ly

Superintendencia de Riesgos del Trabajo (s/f). *Manual de buenas prácticas de salud y seguridad en el teletrabajo. Teletrabajo en empresas privadas*. Recuperado de: publicaciones.srt.gob.ar

Superintendencia de Riesgos de Trabajo (2019). *Guía Técnica de Prevención n° 5: Señalización*. Recuperado de: www.argentina.gob.ar

Capítulo 9

Introducción a *people analytics*

Doctor Luis María Cravino

“Medir más es fácil, medir mejor es lo difícil”.
Charles Handy y Javier Fernando Klus

Objetivos de aprendizaje

- Definir el concepto de *people analytics*.
- Conocer las etapas de un proceso de *people analytics*.
- Describir un proceso de implementación de *people analytics*.
- Desarrollar las habilidades básicas para el desarrollo de un proceso de *people analytics*.

Desarrollo teórico del capítulo

Introducción y estructura

El propósito de este capítulo es brindar una introducción al concepto de *people analytics* (que se abreviará como PA) generando inicialmente una definición que permita su comprensión y también su distingo respecto de otros conceptos tales como *big data*. Más adelante se abordará una breve reseña histórica que servirá tanto para comprender su presente como para proyectar su futuro. Se aclara que, aunque en algunos textos se ha traducido el concepto de *people analytics* como “analíticas de recursos humanos” o “analíticas de gestión del capital humano”, o bien como “analíticas de la gente”, se ha preferido mantener la expresión en inglés ya que la bibliografía, aun para textos en español, mayoritariamente la mantiene de esa forma.

PA puede dividirse en tres estadios madurativos, sin embargo, este texto se focalizará en el primero —el descriptivo— ya que es el que en la actualidad más aplicaciones posee. Una particularidad de este primer estadio se vincula con que el mismo ha sido objeto de mucho tratamiento, hasta un punto en donde se ha buscado su estandarización y regulación mediante una nueva norma —la ISO 30314— cuya finalidad y estructura será presentada de manera breve.

Para comprender mejor la cuestión de PA en la actual gestión del capital humano en las organizaciones, se desarrollarán algunos aspectos controversiales como la cuestión del valor agregado del *benchmarking*, el cálculo del ROI (*return of investment* o retorno de la inversión) y el futuro de PA en la era de la transformación digital.

Finalmente, para aquellos que quieran incursionar en la implementación de PA en las áreas de gestión del capital humano se formularán dos guías: una para el desarrollo de las habilidades

que requiere un profesional de PA, y una guía que ordene los pasos necesarios para la implementación exitosa de un área de PA dentro de la gestión del capital humano en una organización.

¿Qué significa el concepto de people analytics?

Cualquier búsqueda por internet asociada con el término *analytics* arroja resultados complejos ya que nos lleva a otro concepto altamente popularizado como *big data*, también traducido al español como “macrodatos”, o “datos masivos”. La definición de *big data* (se ha preferido, por su amplia difusión, mantener la terminología en inglés) se refiere por regla general al conjunto de datos que al ser tan grande requiere para su tratamiento de aplicaciones específicas. De esa problemática nace el término de *analytics*, haciendo referencia al conjunto de técnicas que combinan métodos estadísticos y tecnologías de información para justamente contribuir a analizar esta cantidad de datos de orden superior, e inclusive extraer de los mismos patrones que permitan, por ejemplo, la construcción de modelos predictivos. El supuesto básico implicado en esto es que mientras más datos se tengan, más preciso será el proceso de elaborar modelos predictivos. Solo para ejemplificar, cualquiera puede consultar antes de salir de su casa (recurriendo a cualquier sitio especializado o bien a un medio de comunicación) cómo se comportará el tiempo durante todo el día (haciendo referencia a variables de orden meteorológicas), de modo que se podrán tomar decisiones de llevar paraguas, un abrigo o bien hasta cambiar la fecha de un evento. Como hemos vivido muchas veces

“en carne propia”, no siempre ese pronóstico se cumple, generando por consiguiente algún grado de malestar. Solo como analogía, se diría que la promesa que formula el proceso de *analytics* de *big data* es, que contando con más datos y con un mejor tratamiento de los mismos, la probabilidad de que esas predicciones fallen será menor.

Cuando se revisan textos sobre la historia de la ciencia es común encontrar una relación entre esa promesa de *analytics* y la aseveración del año 1814 formulada por el físico francés Pierre Simon Laplace, que fue tan contundente que hasta mereció un nombre propio para darle una identidad: “el demonio de Laplace”. ¿Qué decía “el demonio de Laplace”? que si alguien supiese la ubicación precisa y el momento dado de cada átomo del universo, sus valores pasados y futuros serían deducibles con esos datos. Si pasamos de la física a la ciencia ficción, también observaremos problemáticas similares en textos clásicos como la saga denominada “Fundación”, de Isaac Asimov, en la que prevé un futuro donde se puede anticipar, utilizando un superior poder de las matemáticas y de la informática, el futuro con total precisión, o bien en la película *Minority report*, basada en un cuento del escritor Philip K. Dick, cuya trama se basa en que un sistema de inteligencia artificial puede anticipar la ocurrencia de un crimen, de modo que los policías detienen al culpable antes de que el suceso se cometa. Obvio que el propósito de este texto no será develar los problemas que puedan ocurrir por dichas predicciones (o sus posibles fallos), especialmente para quienes no leyeron las novelas de Asimov o no hayan visto la célebre película protagonizada por Tom Cruise.

Pero entonces, ¿qué es PA? Fitz-enz y Mattox (2014) explican que más allá de las estadísticas y la informática que se utilizan para

el desarrollo de procesos de *analytics* (que dichos autores prefieren agruparlas bajo el paraguas de “la ciencia”) se debe sumar un componente adicional muy relevante que ellos denominan como “el arte”. De ese modo sintetizan que PA es una combinación particular de “ciencia” y “arte”. Los autores aclaran que la ciencia sirve para descubrir algo, pero el arte enseña cómo mostrar ese algo. Esa dualidad de “ciencia + arte” es quizás un lenguaje metafórico que invita a pensar que más allá de la promesa de *analytics* (descubriendo cómo será el futuro), la utilización de estas técnicas en la gestión del capital humano requiere de cierta mirada global y superadora de los datos. Fitz-enz y Mattox valoran la utilización de las estadísticas y de la informática (la ciencia) pero plantean que eso debería ser lo segundo, lo primero debería ser el arte (la consideración global y holística de la realidad). Es por ello que ambos autores sostienen que PA es esencialmente una progresión mental para tomar decisiones en materia de gestión de capital humano. O bien, en otras palabras, si se está analizando “a la gente” (que representa la “p” de *people analytics*) no se puede pensar solo en números. Más adelante en este texto, por ejemplo, se considerará el gran valor de las anécdotas y las historias. Siguiendo con la explicación del concepto de PA, puede mencionarse una definición crucial formulada algunos años antes del célebre texto de Fitz-enz y Mattox y expresada por Boudreau y Ramstad (2007), quienes formulan lo que se considera como la “Tesis fundamental de *people analytics*” y que se resume, de acuerdo con estos autores, en que la disciplina de gestión de capital humano no ha alcanzado el final de su evolución, y que el siguiente paso será la fase *analytics* para la toma de decisiones. Esto implica

que, a partir de ahora, la toma de decisiones debe basarse más en las evidencias procesadas e interpretadas científicamente que en aquellas suposiciones que surgen de un enfoque meramente intuitivo.

En pocas palabras, PA implica utilizar técnicas estadísticas y basarse en desarrollos de las tecnologías de la información para procesar información, pero con una mirada diferente ya que se trata de la gestión de personas, y es por ello que las miradas amplias son diferenciales. Asimismo, PA debiera estar orientada hacia la toma de decisiones, o mejor dicho, a la mejora en la toma de decisiones. Por último, es necesario despejar la cuestión de *big data* para PA. Es cierto que podrían utilizarse técnicas especiales para cuando se deba manejar un volumen significativo de datos, sin embargo, en la gestión del capital humano lo más habitual es trabajar con una cantidad baja de datos. Por ejemplo, una empresa de mil colaboradores puede tener (es solo una suposición) cincuenta personas en la categoría de alto potencial, lo que implica que el tratamiento será únicamente con datos de esas cincuenta personas.

Esto último es muy significativo para comprender el concepto de PA y separarlo de *big data* o de otras técnicas de alta sofisticación. Se puede aplicar PA aun en una organización pequeña, y como dirían Fitz-enz y Mattox (2014), solo se requiere una “progresión mental” para el tratamiento de datos. Progresión que implica salir del mero tratamiento numérico y considerar fenómenos más amplios como el *storytelling*, la aplicación de técnicas cualitativas de investigación social, el pensamiento complejo, el pensamiento analógico, el contexto del negocio, la sostenibilidad o la ética.

Sintetizando, podrían discutirse las aplicaciones de *analytics* en diferentes ámbitos, pero existe claridad sobre que PA es el proceso sistemático para obtener, procesar, analizar e interpretar información, con el propósito de mejorar de manera integral, sistémica y sostenible las decisiones que se toman en el ámbito de la gestión del capital humano, independientemente de la cantidad de datos o de la sofisticación de las técnicas aplicadas. Como se verá más adelante, algunas de las prácticas de PA pueden realizarse de manera simple, económica y con gran generación de valor agregado.

Breve historia del desarrollo de people analytics con una referencia especial a la Argentina

Todo tiene una historia, y esta sección pretende echar luz sobre la misma, reconociendo a los pioneros que hoy hacen posible el presente y el futuro de PA. Es reconocido de manera unánime y universal que PA tiene un fundador, y ese es el doctor Jac Fitz-enz. Ya por la década de 1970 este autor se empezó a preguntar, en la incipiente gestión del capital humano de aquella época, cuál era el mejor camino para hacer crecer la función. Si bien ya en 1959 el doctor Donald Kirkpatrick estableció un modelo de cuatro niveles para medir el impacto de la gestión de la capacitación, esto no parecía suficiente para darle una impronta de medición a la gestión integral del capital humano en las organizaciones. Es por ello que Fitz-enz formula una consigna que guiará su trabajo posterior, y se resume en: *“Solo se valora aquello que agrega valor”*. Esta última

frase se convierte en un verdadero mantra que, al repetirse, orienta a los especialistas a que busquen la manera de medir aquello que hace la gestión del capital humano y determinar —en lo posible de manera cuantitativa— su impacto. Fitz-enz piensa, y eso es lo que transmite en sus libros, que si la gestión del capital humano no puede demostrar el valor que crea, jamás será valorada y reconocida por otras áreas de una organización. Entonces es que comienza un trabajo continuo que llega hasta nuestros días, y consiste en proponer medir aquello que la gestión del capital humano hace y crea valor. Sus primeros logros se visualizan en la creación de un instituto de investigación y difusión de ideas denominado Saratoga Institute y en la publicación de su primer libro denominado *How to Measure Human Resources Management* en 1984, que fue reeditado y ampliado tanto en 1995 como en el año 2000, se tradujo a gran cantidad de idiomas, obtuvo una gran repercusión en toda la comunidad de gestión del capital humano y sirvió para hacer un verdadero “reseteo” y “revaloración” del área, justamente a partir de ese mantra de que “solo se valora aquello que agrega valor”. Desde la publicación de ese libro, la gestión del capital humano ha mejorado año a año en su trabajo de medir sus actividades y resultados para que, justamente, su valoración sea creciente.

Los textos de Fitz-enz fueron iluminando el trayecto del proceso de medición, entre los que podemos mencionar *El valor añadido por la Dirección de RR.HH.* (1992), *Benchmarking Staff* (1993) y *The ROI of Human Capital* (2000), para mencionar algunos. Sin embargo, un punto de inflexión se genera en el año 2010 cuando Fitz-enz reconoce que el nuevo nombre de aquello que él comenzó:

“la medición de la gestión de RR.HH.”, debía mutar hacia *HR analytics* (HR como siglas de *human resources* o recursos humanos), publicando un texto en el que participaron muchos autores con el título de *The New HR Analytics*. Nuevamente Fitz-enz fue pionero, y este libro implicó que los y las profesionales de RR.HH. piensen de una manera diferente, entendiendo que el nuevo nombre de *HR analytics* implicaba un compromiso mayor con el proceso de medición.

La denominación de *HR analytics* (como expresión de analíticas de RR.HH.) sirvió para dotar de mayor fuerza al movimiento de la “medición” que impulsó Fitz-enz décadas atrás, pero generó algunas polémicas iniciales. La cuestión del debate se debía a si el concepto de *HR analytics* cubría aspectos tales como la seguridad y la medicina del trabajo (por ejemplo, las estadísticas de accidentes o de enfermedades profesionales), el uso de las redes sociales, las prácticas del liderazgo, etcétera. Asimismo, la denominación HR (por *human resources* o recursos humanos) se encuentra cuestionada y reemplazada por otros términos como gestión de personas, gestión del desarrollo humano, gestión del capital humano, desarrollo organizacional, etcétera. De modo que la comunidad de *practitioners* se puso de acuerdo rápidamente en que la sigla HR podía ser restrictiva y confusa, y es ahora reemplazada por la más ecuménica de *people analytics*, que es la que se ha preferido en este texto. Los siguientes libros de Fitz-enz (luego de *The New HR Analytics*) se han basado en la adopción del término *people analytics*.

Es así como *people analytics* contiene todas las ramas de las prácticas de gestión del capital humano en sus subcapítulos, que se

denominan usualmente en inglés y se listan a continuación (solo mencionando algunos ejemplos): *sourcing analytics* (como analíticas del empleo y la selección), *learning analytics* (como analíticas de los procesos de aprendizaje), *engagement analytics* (como analíticas de la medición de clima y compromiso), *talent analytics* (como analíticas del talento), *competency analytics* (como analíticas de las competencias), *compensation analytics* (como analíticas de las compensaciones), *performance analytics* (como analíticas del desempeño), etcétera.

En esta recorrida de autores es importante señalar también a Dave Ulrich; Brian Becker; Kent Barnett, Wayne Cascio, Mark Huselid; Richar Chang; Jack Phillips; Nick Bontis; Robert Mattox; John Boudreau; David Green y Josh Bersin, entre otros. Aquellos que quieran seguir profundizando en la temática de *people analytics* pueden consultar la apretada lista que se menciona, considerando que Fitz-enz es el verdadero faro que ilumina este nuevo desarrollo en la especialidad de RR.HH.

Finalmente, en esta recorrida histórica es relevante mencionar que la Argentina ha sido uno de los primeros países en América Latina en el que las prácticas de medición de la gestión del capital humano pueden desarrollarse. El Saratoga Institute comenzó en 1996 su labor en la Argentina, y desde el mismo se difundieron a un gran número de empresas las fórmulas de los indicadores y resultados comparativos del mercado de prácticas de RR.HH. (*benchmarking*) a través de la publicación de un célebre reporte denominado HRFR (Human Resources Financial Report). Desde aquella época, las empresas de la Argentina tanto grandes como medianas y pequeñas comenzaron a utilizar en sus reportes y

tableros de RR.HH. una serie de indicadores estandarizados que se expondrán más adelante.

Etapas de people analytics

PA, en la más breve de las definiciones, puede sintetizarse como el proceso sistemático para mejorar la toma de decisiones en materia de gestión del capital humano a partir del tratamiento de información. ¿Pero cómo evoluciona? ¿Cuáles son sus etapas en un natural proceso de maduración? Existen varias clasificaciones y estas van cambiando con el tiempo. En general, en la actualidad, se considera que son las etapas que marcan el recorrido de PA desde su momento inicial hasta aquel que permitiría cumplir sus mayores promesas. Estas etapas se denominan: descriptiva, predictiva y prescriptiva y se detallan a continuación.

LA ETAPA DESCRIPTIVA

Esta etapa revela y permite comprender la situación actual en materia de gestión del capital humano, tanto como descubrir patrones y eventualmente encontrar datos o nuevas informaciones que no se conocían previamente al combinar información o al realizar tareas más complejas que pueden denominarse “minería de datos”. Es una etapa inicial, ya que es imposible avanzar a la siguiente si no se recorre la misma. Aunque una organización ni siquiera tenga conciencia de qué es el concepto de PA, muy

probablemente se encuentre trabajando en esta etapa. Cada vez que el área de gestión del capital humano de una organización (grande, mediana o pequeña) realiza una estadística de dotación, ausentismo u horas de capacitación, está literalmente haciendo “analíticas descriptivas”, o bien, cada vez que se aplican técnicas de estadística descriptiva como promedios o modos, se está recorriendo esta etapa. En los últimos tiempos esta etapa ha tenido un gran desarrollo a partir de la aplicación de planillas de cálculo, sistemas de visualización y los ERP (Enterprise Resources Planning) de capital humano que sirven para la administración de nóminas y la gestión de las principales prácticas de capital humano como selección, capacitación, desempeño o talento. Se mencionan a continuación algunos ejemplos que representan aplicaciones típicas de esta etapa.

- Estadísticas de gestión del capital humano.
- Tableros de comando de gestión del capital humano.
- Reportes periódicos de avances o resultados.

LA ETAPA PREDICTIVA

Esta etapa está basada en relaciones entre variables para encontrar respuestas a preguntas tales como, si X o Y cambian, cuánto puede cambiar Z. Esto permite proveer modelos matemáticos para comprender mejor la situación actual, y de ese modo, predecir valores futuros que no son solamente una proyección lineal de una tendencia. El uso de técnicas de correlación y regresión es crucial para resolver este tipo de

preguntas. El sentido de esta etapa es proveer modelos (simples o sofisticados) que permitan anticipar “futuros”. Generando una analogía familiar, podría decirse que cuando una persona observa en la pantalla de una canal de televisión “la temperatura”, que habitualmente se encuentra al lado de la hora actual, es una información descriptiva a partir de la cual decide con qué atuendo “saldrá a la calle”. Sin embargo, esa misma persona escucha a la presentadora o al presentador del “tiempo” anticipando “cómo será el fin de semana”, siendo en ese caso una información de tipo predictiva (no exenta de fallos o desaciertos, como se ha mencionado antes) que también será útil para tomar decisiones. A partir del distingo entre lo “descriptivo” y lo “predictivo”, se dirá que la etapa prescriptiva de PA es aquella que a partir del tratamiento de datos puede generar información “que habla sobre el comportamiento de variables en el futuro”. En general, para poder hacer dichas predicciones es necesario construir modelos donde, conocida una variable, es posible conocer otra. Habitualmente, a la variable conocida se la denomina independiente y se la representa con la letra X, y a aquella que se desea estimar se la denomina como dependiente y se la representa con la letra Y. Entonces es posible pensar en algunos ejemplos que se detallan a continuación.

- Si una organización conoce en qué medida, si cambia X (por ejemplo, la cantidad de horas de trabajo) cuánto cambia Y (por ejemplo, la productividad o el ausentismo), será posible determinar el nivel de productividad futuro o bien el ausentismo futuro ante un cambio en la cantidad de horas de trabajo.
- Si una organización conoce en qué medida, si cambia X (por ejemplo, las acciones de *feedback* y o de reconocimiento

ejecutadas por los líderes) cuánto cambia Y (por ejemplo, la motivación y el compromiso del personal), será posible determinar el nivel de motivación o compromiso ante un cambio en la cantidad de acciones de *feedback* o de reconocimiento por parte de los líderes.

- Si una organización conoce en qué medida, si cambia X (por ejemplo, las horas de capacitación) cambia Y (por ejemplo, los accidentes), será posible determinar el nivel de accidentes ante un cambio en la cantidad de horas de capacitación.

LA ETAPA PRESCRIPTIVA

La etapa prescriptiva procura ordenar la toma de decisiones, contribuyendo a la generación y/o selección de variantes que permitan determinar qué inversiones tendrán mayor nivel de retorno. El ROI (*return on investment* o retorno de la inversión), como se analizará más adelante, permite determinar la ganancia o pérdida de una inversión realizada en el pasado, en tanto que el ROIP (*return on investment performance* o retorno de la inversión en desempeño) es un valor que determina cuál será la rentabilidad más probable de una inversión que todavía no se ha realizado, y esto permite, al comparar diferentes opciones, seleccionar aquella que se considera la mejor. Siguiendo con la analogía del tiempo, se ha dicho que conocer la temperatura actual es un equivalente descriptivo, y conocer el pronóstico del fin de semana sería un equivalente predictivo. Ahora bien, quisiéramos, en un desarrollo mayor de la ciencia, que la humanidad pudiera controlar el cambio climático y

evitar el calentamiento global, o quizás hacer que este fin de semana (en el que se ha programado un asado) no llueva, y tenemos cinco opciones para implementar. ¿Cuál de ellas será la más efectiva o bien cuál de ellas tendrá un mejor retorno? Esa es la pregunta que busca resolver la etapa prescriptiva: determinar la mejor opción. Esta etapa requiere de una evaluación madura de las anteriores (descriptiva y predictiva), y también de la utilización de sistemas informáticos más complejos para “simular diferentes escenarios”, o bien, de mecanismos de aprendizajes automáticos. Sin lugar a dudas, alcanzar en la gestión del capital humano una etapa prescriptiva de PA implica que se está en posesión de herramientas que mejorarán la capacidad de tomar decisiones, de modo que entre varias opciones se podrá optar por aquella que tendrá el mayor ROIP. Siendo una decisión básicamente el proceso de seleccionar opciones o alternativas, la utilización de PA en su fase predictiva implica la eliminación de la intuición (o por lo menos la reducción de la misma) para llegar a una decisión que se considere óptima a partir de un mecanismo analítico que lo determina. Excede ampliamente el propósito de este capítulo, pero esta fase no se encuentra exenta de un gran debate acerca de los riesgos que la utilización masiva de esta etapa implica. Podría imaginarse, por ejemplo, que exista un sistema informático (en su fase más avanzada de inteligencia artificial) que determine (sin ninguna intervención humana) quién entre varios candidatos sería la mejor persona a incorporar por la organización. Las preguntas que surgen son: ¿quién controla ese sistema de toma de decisiones? ¿Cómo es posible saber si el sistema no tiene sesgos que discriminan a candidatos por alguna causa?, entre muchas otras. En

ese sentido la maduración plena de la etapa prescriptiva podría alterar profundamente el sentido de la función de la gestión del capital humano, y es aquí donde los conceptos metafóricos de ciencia + arte que plantearon Fitz-enz y Mattox vuelven a tener sentido. La etapa prescriptiva puede generar un “dominio de los algoritmos” por sobre la intervención humana, sin embargo, ya que se trata de “gestión de gente” esto último no debería ocurrir. Más allá del debate, que como se ha expresado está fuera del alcance de este texto, se mencionan a continuación algunos ejemplos que implican la utilización de esta tercera etapa de PA. Estos son:

- Una persona, por ejemplo, debe adquirir una determinada habilidad y existen varias opciones para realizar ese aprendizaje. Si se llega a la etapa prescriptiva se podría determinar (en función de la persona y del contexto) cuál de las opciones tiene el mayor ROIP, de modo que debería ser la opción elegida.
- Una persona, por ejemplo, tiene opciones para desarrollarse en diferentes áreas de una organización en particular, y cada área tiene un líder con un estilo único y particular. En una etapa predictiva podría determinarse cuál de los estilos de liderazgo tiene el mejor ROIP para el desarrollo esa persona en particular, y quizá para otra persona se decida un cambio de tareas en el que el estilo de líder sea diferente (pero beneficioso para su desarrollo).
- Una organización debe seleccionar un modelo organizacional para estructurar su organigrama. En una etapa predictiva podría un algoritmo determinar cuál de varios modelos será el más

efectivo en función de, por ejemplo, la personalidad de los integrantes, la cultura organizacional o la estrategia del negocio.

Quedando claro cuáles son las tres etapas de PA, la pregunta es: ¿cómo recorrerlas? En ese sentido, Pease, Byerley y Fitz-enz (2013) elaboran un modelo de cuatro pasos que si se realizan en orden pueden servir para recorrer las diferentes etapas de PA con éxito. Más adelante se presentará un cuadro que unifica las tres etapas de PA junto con los cuatro pasos que recomiendan dichos autores.

1. *El primer paso* de todo desarrollo de PA comienza con el tratamiento de datos no estructurados, que estos autores mencionan como *anécdotas*. También podrían ser utilizados los términos “historias” o “relatos”. Pease, Byerley y Fitz-enz sugieren que toda persona de capital humano debe estar atenta a “lo que se dice y cómo se dicen las cosas” en las organizaciones. Cada palabra, cada expresión, cada relato de un colaborador debería ser guardado en la memoria de las personas que trabajan en el área de gestión de capital humano y servir como un mecanismo primario pero muy relevante para poder comprender los datos estructurados que surgen en el siguiente nivel. Es así que cuando Fitz-enz y Mattox (2014) hablan de la parte artística de PA para separarla de la ciencia, se refieren a esta cuestión. La gestión del capital humano es “gestión de gente”, y la gente habla, y toda palabra tiene una historia y un por qué. Más allá de la virtualidad, los y las profesionales de gestión del capital humano deben estar “cerca” de la gente y escuchar sus historias, sus mensajes, y en el

mayor esfuerzo de escucha y empatía, comprenderlos. Muchas veces “las historias que se cuentan”, que de manera simple parecen “anécdotas”, son el comienzo de la formulación de una hipótesis de trabajo, o bien, un sistema argumentativo para demostrar una conclusión. Es aquí donde, dentro de las habilidades de cualquier profesional de gestión del capital humano, deben combinarse las funciones analíticas requeridas por PA con el desarrollo cognitivo y emocional que permita justamente captar, comprender y valorar las palabras de las personas que trabajan.

2. *El segundo paso* consiste en el tratamiento de datos estructurados que permiten el desarrollo de la etapa descriptiva de PA. Aquí se trabaja con *datos*, y los datos se pueden convertir en *indicadores*, y estos indicadores se presentan en *tableros* que se utilizan para visualizar los datos procesados a través de la formulación de indicadores. Sin embargo, una cuestión central es que hoy el tratamiento de datos e indicadores requiere de la posibilidad de realizar *segmentaciones*. Este es quizás uno de los mayores aportes de John Boudreau y Ravin Jesuthasan (2011) a la ciencia de PA, y se refiere a que los indicadores (por ejemplo: la tasa de rotación voluntaria que se refiere a la cantidad de personas que renunciaron o abandonaron voluntariamente una empresa sobre total de la dotación) deben tener la segmentación que permita su mejor interpretación. Si, por caso, se sabe que la rotación voluntaria ha sido del ocho por ciento (esto significa aproximadamente que en un año, por ejemplo, han renunciado ocho de cada cien personas que trabajan), las preguntas

relevantes son: ¿cómo se segmenta o divide esa medición? ¿Cuáles son las subvariables para comprender este fenómeno? ¿Cuáles son las divisiones o categorías demográficas más significativas para presentar la información?, entre otras. Por ejemplo, tal vez resulte más útil conocer la rotación por género, por antigüedad, por nivel de potencial o desempeño para determinar que ese ocho por ciento es un promedio “que esconde” problemáticas muy diferentes, ya que las mujeres renuncian en una tasa del dieciséis por ciento y los varones en un cero por ciento, concluyendo que la rotación es una cuestión en la que el género parece ser muy relevante, o bien, que se observa que un área en particular tiene una rotación del cuarenta por ciento y el resto de la empresa en menos del cuatro por ciento, es fácil concluir que el problema radica en la gestión de un área en particular o en el estilo de liderazgo de alguien que ejerce el rol de conducción en esa área. Y es justamente ese “dato duro”, la excesiva rotación del área X, que puede ser contextualizado a partir del procesamiento de datos no estructurados que se ha mencionado en el paso anterior (las anécdotas, las historias) al, por ejemplo, relacionarse con que la persona de gestión del capital humano que recuerda haber escuchado decenas de historias (que sueltas son *anécdotas*) y que se refieren al trato agresivo que él o la líder de esa área en particular (aquella que tiene una elevada rotación voluntaria) tiene con sus colaboradores. Aquí, siguiendo a Boudreau y Jesuthasan (2011), es sumamente relevante que el indicador tenga “una apertura” en función del área que conduce el o la líder de la que se han escuchado “ciertas historias”. Es así

como resulta importante poder establecer relaciones entre el paso 1 y el paso 2. Ambos constituyen la etapa descriptiva de PA, ya que pretenden conocer qué es lo que ha pasado o lo que está pasando.

3. *El tercer paso* que mencionan Pease, Byerley y Fitz-enz (2013) se refiere al uso de técnicas estadísticas que permitan comprender mejor los datos que surgen del segundo paso. En particular, pueden mencionarse las técnicas de *correlación* (para determinar si dos variables se encuentran asociadas y en qué proporción) y de *regresión* (para estimar, cuando cambia una variable independiente, cuánto cambiará la dependiente). Ambas técnicas permitirán formular *predicciones*. De tal modo que solo es posible hacer predicciones cuando se tiene un volumen de datos suficiente para aplicar estas técnicas estadísticas. *Analytics* (como ciencia) ofrece una variedad de otras técnicas para realizar predicciones, que serán presentadas al final de este capítulo, y que se requiere de aplicaciones de tecnología de la información más sofisticadas (como por ejemplo *machine learning*).
4. Finalmente, *el cuarto paso* es el que, si se llega al mismo, permite el abordaje de la etapa prescriptiva de PA. Para alcanzar esta etapa, Pease, Byerly y Fitz-enz plantean que se requiere desarrollar modelos más complejos basados en lo que se denomina *causaciones*. Es muy importante resaltar que, si la variable A se mueve en la misma dirección que la variable B, no por ello puede aseverarse que A es causa de B, ya que ambas pueden estar influenciadas por una variable C que se desconoce. Para poder realizar estudios de causaciones es

necesario generar hipótesis y probarlas mediante diferentes técnicas que exceden los contenidos o propósitos de este texto. Pero si se llega a probar que A es causa de B, entonces será posible tomar mejores decisiones operando sobre la variable A para tener mejores resultados de la variable B. Es aquí que se llega (por diferentes medios y técnicas) a determinar cuál de varias opciones es la mejor, o bien, es la que tendrá el mayor ROIP (*return on investment performance*). Llegado a este cuarto paso es que se podrá arribar a la tercera etapa de PA en donde el producto es claro: mejorar la toma de decisiones en materia de gestión del capital humano.

A continuación, la Figura 1 sintetiza los cuatro pasos de Pease, Bylerley y Fitz-enz junto con las tres etapas de PA:

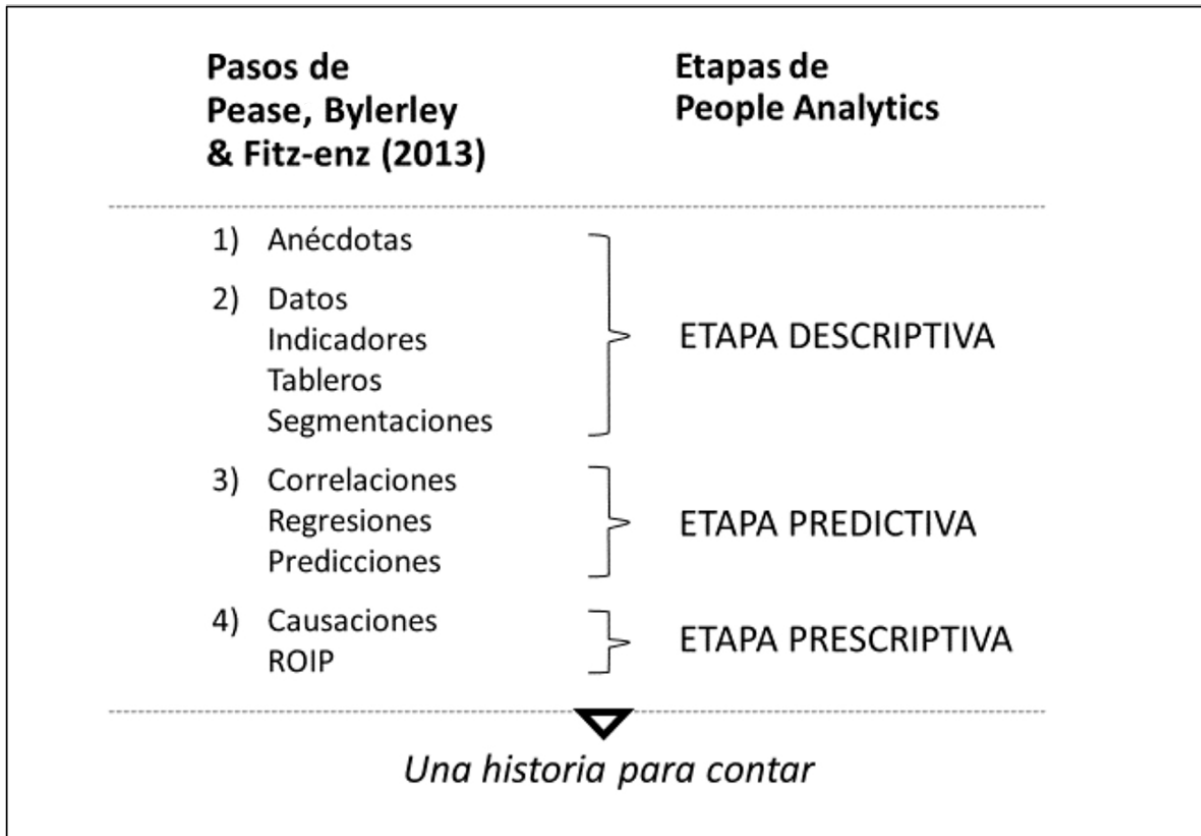


Figura 1

Excediendo el marco planteado por Pease, Bylerley y Fitz-enz (2013), podría mencionarse una última conclusión que será tratada más adelante en la sección vinculada con el desarrollo de las habilidades para los y las profesionales de PA, y se vincula con la capacidad para contar una historia. Ningún dato o ningún sistema de datos es realmente útil si no permite contar una historia. Historia que da sentido a los datos y que permite movilizar una acción. A partir de esta conclusión, podría decirse que el modelo de los cuatro pasos (para abordar las tres etapas de PA) presenta una cierta circularidad, ya que todo comienza con una historia (o anécdotas) a partir de la capacidad de escucha de los y las profesionales de

gestión del capital humano, y todo debe terminar con una historia que al elaborarse de manera apropiada (*storytelling*) permite dar contexto y comprensión a todo el proceso, y de ese modo, servir para involucrar a otros actores en el proceso de ejecución de las decisiones que surgen de los mecanismos analíticos. Resumiendo, podría afirmarse que PA contribuye a tomar mejores decisiones en la medida en que aquellos y aquellas que deban tomar decisiones comprendan la naturaleza de aquello que se analizó a partir de una historia que da sentido.

Importancia de la etapa descriptiva para la gestión del capital humano: etapas del proceso de medición

Si bien se ha planteado que el proceso evolutivo de PA atraviesa por tres etapas, es relevante considerar que la primera de ellas, la etapa descriptiva, reporta una importancia crucial, no solo porque es la base de las siguientes dos, sino por la utilidad que la misma posee para el actual desarrollo de la gestión del capital humano.

Para poder avanzar en la etapa descriptiva, es necesario considerar la naturaleza del proceso de medición tanto como sus características particulares, de modo que esta sección se focalizará en esta cuestión, considerada fundamental para el inicio de cualquier experiencia concreta en la aplicación del mantra de Fitzenz de que “solo se valora aquello que agrega valor”. De forma tal que, para valorar el aporte de la gestión del capital humano en las

organizaciones, es imperioso medir siguiendo tres etapas claramente diferenciadas. Estas son:

- a. Determinación de “qué medir”.
- b. La medición propiamente dicha.
- c. La interpretación.

DETERMINACIÓN DE “QUÉ MEDIR”

Cada vez que se decide medir algo en particular (un costo, un tiempo, un nivel de calidad, etc.) es porque previamente se ha considerado que esa medición reportará algún beneficio. Por esto se dice que toda medición siempre debe comenzar con la definición del propósito que persigue. Sin embargo, en muchos casos, lo que aparece más explícito no es precisamente el “propósito” sino un conjunto de supuestos y afirmaciones que pueden ser considerados como “preocupaciones”. Pero un proceso de medición a partir de “preocupaciones” puede llevar a algún tipo de error inicial que seguramente será costoso, en tanto que comenzar dicho proceso a partir de la definición clara de uno o varios propósitos es el mejor camino para que medir sea un proceso que agregue valor.

Ahora bien, cuando se ha clarificado el propósito, la próxima tarea es plantear la siguiente pregunta: *¿qué medir?*

LA MEDICIÓN PROPIAMENTE DICHA

Técnicamente se denomina variable a “aquello que se quiere medir”. Una variable es un concepto susceptible de asumir distintos valores (la cantidad de empleados que tiene una empresa, la sumatoria de los sueldos pagados en un mes, el período que transcurre entre el comienzo y el final de una búsqueda de personal, la cantidad de días que faltó un empleado, las horas de capacitación que recibió, etcétera). A su vez, una variable puede dividirse en partes o subvariables con el fin de obtener mayor profundidad en el proceso de medición. A partir de ellas, surgen dos reflexiones que permiten orientar el proceso de medición hacia una actividad que agregue valor: la conexión con el propósito inicial y su relación costo-beneficio. Una vez identificadas las variables y subvariables que se desean medir, comienza el proceso de medición propiamente dicho. Esta etapa debe comenzar con la siguiente pregunta: *¿de qué fuentes se puede obtener la información acerca de la variable o subvariable que se desea medir?*

Contestar y analizar bien esta pregunta es fundamental para avanzar en el proceso de medición. En ciertos casos la respuesta a esta pregunta nos indica que la fuente de información existe y es accesible. Una vez que se ha determinado que la fuente existe y es accesible, o bien que se puede construir generando beneficios, se debe plantear la siguiente pregunta: *¿cómo se define con precisión la variable o subvariable a medir?*

El grado de seriedad y el éxito del proceso de medición está fuertemente condicionado por la respuesta a esta pregunta. Mientras más precisa sea la definición de una variable o subvariable, más precisa será la medición. Para poder medir con precisión, es necesario realizar una definición operacional basada

en dos preguntas básicas: *¿qué se incluye dentro de la variable?*, *¿qué se excluye en la medición de la variable?*

LA INTERPRETACIÓN

Una vez que se ha realizado la medición propiamente dicha y se ha obtenido alguna información, comienza el proceso de interpretación, que básicamente implica la emisión de un juicio. Pueden distinguirse cuatro tipos de juicios. Estos son:

- El *juicio histórico* (resulta de comparar la información obtenida de un determinado período de tiempo con relación a la misma información, pero de un período de anterior. Por ejemplo: comparar la tasa de ausentismo del mes mayo del año en curso contra la tasa de ausentismo del mes de abril del mismo año. El resultado del juicio histórico se expresa en frases tales como: “la tasa de ausentismo ha subido”, “la tasa de ausentismo ha bajado”, o bien, “la tasa de ausentismo se mantuvo igual”).
- El *juicio objetivo* (resulta de comparar la información obtenida contra aquella que se esperaba obtener. En general, esto requiere del establecimiento de una expectativa que funcione como una “vara” o un “punto de referencia”. Por ejemplo, se compara la tasa de costo laboral del año —la suma de los costos laborales con relación a los costos operativos— con aquella expectativa que se estableció en el presupuesto. El resultado del juicio objetivo se expresa en frases tales como: “se ha estado por debajo del presupuesto”, “se ha estado por

sobre el presupuesto”, o bien, “se ha cumplido con el presupuesto”).

- El *juicio competitivo* (resulta de comparar la información obtenida dentro de la misma organización con otra que surge de una muestra de otras organizaciones. Habitualmente a este proceso se lo denomina *benchmarking*, y será tratado en otra sección de este capítulo. Por ejemplo, se compara la tasa de rotación voluntaria —la sumatoria de renuncias en un año con relación a la dotación promedio de la organización— con relación al valor promedio de un conjunto de empresas que se consideran competidoras. El resultado del juicio competitivo se expresa en frases tales como: “el valor es más bajo que el del mercado”, “el valor es más alto que el del mercado” o “el valor es similar al del mercado”).)
- Y el *juicio valorativo*. Este juicio surge al considerar el resultado de cualquier juicio anterior, y de la inevitable orientación del cerebro humano a generar una opinión emocional, como afirma Kahneman (2016). Volviendo a los párrafos previos, puede decirse que —recordando el ejemplo mencionado en la descripción del juicio histórico— “subió el ausentismo con relación al mes anterior”, y de manera inmediata, quien expresa este juicio (“subió”), tras un largo “suspiro”, dice, “pero por suerte no subió tanto como creía y esto me deja tranquilo”. Ese ejercicio se da de manera continua cada vez que se interpreta una información, sea por un juicio histórico, objetivo o competitivo. El ser humano siempre está generando un cuarto juicio que es emocional. En ciertas ocasiones se verbaliza, en otras se utiliza el lenguaje gestual y también se manifiesta por

escrito, ya que en el reporte de ausentismo se agrega una “carita feliz”.

Sintetizando, el proceso de medición lleva tres etapas que se resumen en la Figura 2.

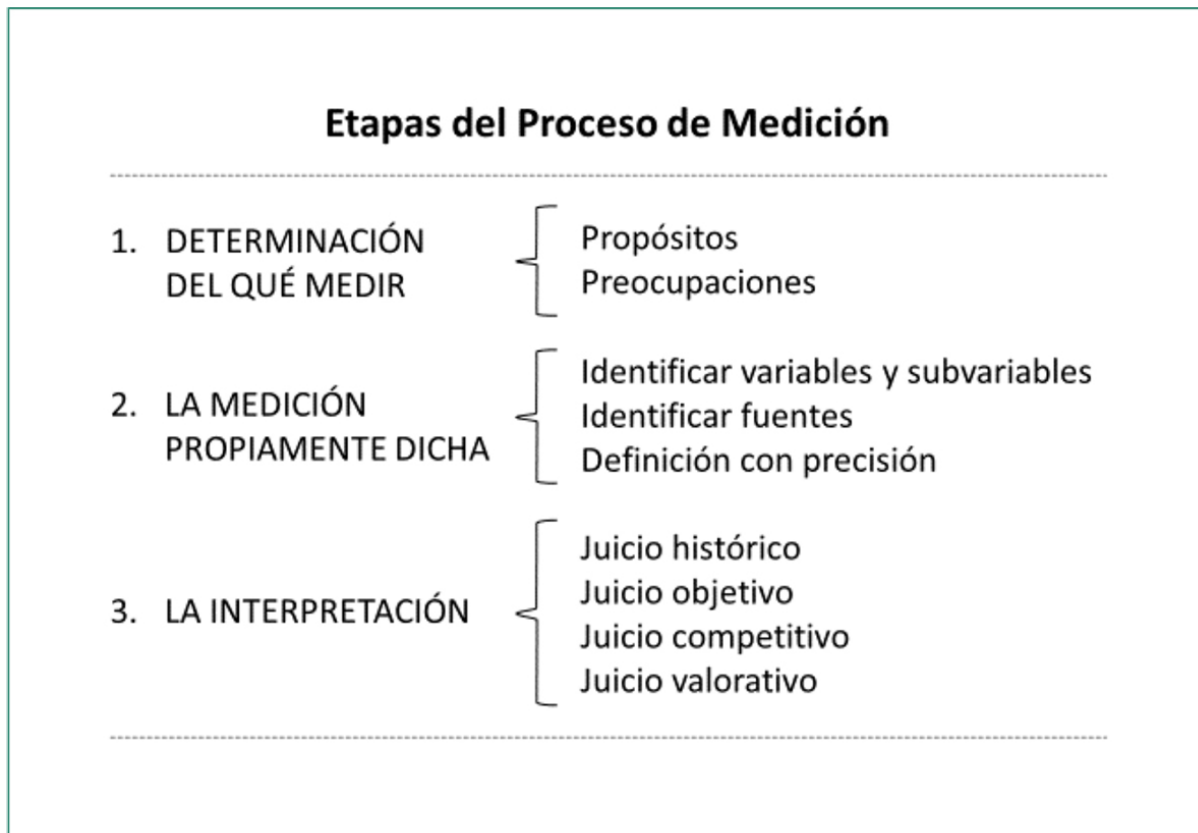


Figura 2

Indicadores estandarizados para la medición de la gestión del capital humano

Fitz-enz (1995) ha insistido de manera continua en que, para asegurar la medición de la gestión del capital humano, es necesario

avanzar en la construcción de indicadores estandarizados. Este tipo de indicadores son la base de la etapa descriptiva de PA, y se constituyen como fórmulas que relacionan variables (en general, fáciles de calcular y accesibles para la mayoría de las organizaciones) y cuyo resultado es más transparente para generar una comparación. Por ejemplo, dos organizaciones de diferente tamaño. Por caso, la empresa A tiene 1000 colaboradores, y la empresa B tiene solo 100, pero si se quisiese analizar los niveles de retención de personal de ambas empresas, se debería contar con un indicador estandarizado tal como la “tasa de rotación voluntaria”, y siguiendo con el ejemplo, se puede observar que en la empresa A han renunciado 100 colaboradores en el año, de modo que su tasa es del 10%, mientras que en la empresa B renunciaron 20 colaboradores, que aunque haya sido un quinto de la cantidad de la empresa A, representa para la empresa B una tasa del 20%.

Los indicadores estandarizados o fórmulas que las organizaciones utilizan son innumerables, y todos los días se establecen nuevos. La clave es que se definan de la misma manera. Convencionalmente, se establece que cuando la relación entre variables requiere de una multiplicación por cien para dar lugar a un resultado porcentual, se denomina “tasa” (como la que se ha mencionado de rotación), en tanto que cuando las variables intervinientes no requieren de una expresión porcentual se denominan “ratio”. A modo de ejemplo, se presenta en la Figura 3 una tabla que describe algunos de los principales indicadores estandarizados que se utilizan en el proceso de medición (que constituye la base de la etapa descriptiva de PA) de la gestión del capital humano.

Principales indicadores estandarizados que se utilizan en el proceso de medición de la gestión del Capital humano

EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

- Ratio de ventas por persona
- Ratio de costos operativos por persona
- Ratio de ganancias brutas por persona

ESTRUCTURA Y EFICIENCIA DEL ÁREA DE CAPITAL HUMANO

- Tasa de personas de Capital Humano sobre la dotación total
- Tasa de costos de Capital Humano sobre costos operativos
- Tasa de tercerización de Capital Humano

COMPENSACIONES Y BENEFICIOS

- Tasa de compensaciones sobre las ventas totales
- Tasa de compensaciones sobre los costos operativos
- Tasa de beneficios al personal sobre compensaciones

DESVINCULACIONES / SALIDAS

- Tasa de rotación voluntaria (renuncias y jubilaciones)
- Tasa de rotación involuntaria (despidos y fallecimientos)
- Tasa de rotación total

EMPLEOS

- Tasa de ingreso total
- Ratio de costo promedio por búsquedas
- Ratio de días promedio para completar una búsqueda

CAPACITACIÓN

- Tasa de inversión económica en capacitación sobre compensaciones
- Ratio de inversión económica en capacitación por persona
- Ratio de inversión horaria en capacitación por persona

DESARROLLO

- Tasa de promoción interna
- Tasa de puestos críticos con un reemplazo identificado
- Tasa de personas de alto potencial sobre el total de dotación

Figura 3

Norma ISO 30414

En noviembre de 2018, la International Organization for Standardization (ISO) publicó una norma denominada “Human Resource Management – Guidelines for Internal and External Human Capital Reporting” (ISO 30414) que indica cómo y de qué manera las organizaciones pueden elaborar y publicar —como anexo a su información financiera— reportes sobre su gestión del capital humano, idea que es reforzada por la comunidad de CFO (Chief Financial Officer o director/directora financiero/a) como asevera, entre otros autores, McCann (2019). Esta norma se propone “guiar el proceso de captura, medición, análisis y *reporting* de la información del capital humano”, y plantea entre sus fundamentos que la medición sistémica facilitará la habilidad de las organizaciones para manejar su recurso más crítico, brindando de ese modo una mayor capacidad para que la misma cree valor sustentable en el largo plazo.

La ISO 30414 expone una serie de indicadores estandarizados con sus correspondientes fórmulas (muchas de ellas basadas en las investigaciones del doctor Jac Fitz-enz) que pueden ordenarse tanto como parte de un mapa de riesgos como en forma de capítulos de la gestión. La norma enumera once rubros en los que se puede producir información, Estos son:

- Ética y cumplimiento
- Costos
- Diversidad
- Liderazgo
- Cultura organizacional

- Salud organizacional, seguridad y bienestar
- Productividad
- Reclutamiento, movilidad y rotación
- Capacitación, habilidades y capacitación técnica
- Planes de sucesión
- Planeamiento de dotaciones

La norma plantea que es posible (y conveniente) que una organización pueda certificar sus reportes de capital humano y que los mismos sean válidos para enriquecer sus documentos financieros. En el caso de que una organización quiera obtener el sello de “Norma ISO 30414” —lo que le permite publicar información de gestión del capital humano de manera confiable— debe pasar por cuatro etapas: 1) certificar la calidad de sus fuentes, 2) certificar la calidad de la cadena de procesamiento de información, 3) certificar la calidad de sus interpretaciones, y, por último, 4) certificar la calidad de sus presentaciones y reportes.

La norma ISO 30314 contribuye a solidificar la etapa descriptiva de PA asegurando una completa estandarización de los reportes. Es comprensible que por ahora el uso de esta nueva norma sea más bien incipiente, sin embargo, es de esperar que en un futuro cercano se convierta en una práctica normal y habitual, de modo tal que los reportes descriptivos de gestión del capital humano se encuentren ajustados a la misma.

Consideraciones especiales sobre los procesos de benchmarking

La producción de información estandarizada acerca de la gestión del capital humano implica que cualquier organización, al elaborar, por ejemplo, un indicador, lo haga siguiendo criterios determinados. Esa fue la propuesta original de Fitz-enz (1993, 1995) vinculada con la generación de indicadores estandarizados. Del mismo modo, la nueva norma ISO 30414 apunta a la misma cuestión de “si todos miden de la misma manera, es posible comparar”.

El término *benchmarking* se ha popularizado como sinónimo de comparación. Spendolini (1992), Fitz-enz (1993), junto con una gran cantidad de autores, consideran que el *benchmarking* debe ser un proceso sistemático y continuo para conocer, comparar, analizar y evaluar productos, servicios, procesos de trabajo, indicadores y resultados, con el propósito de aprender y obtener mejoras. Es conocida la frase del profesor de Harvard James Brian Quinn, quien sostiene que el conocimiento es uno de los pocos bienes que al compartirse se multiplica. Y es así; si dos personas poseen un alfajor y lo comparten, cada uno de ellos se quedará con medio alfajor, sin embargo, si cada persona posee un conocimiento diferente, al compartirlo cada uno tendrá el que poseía previamente más aquel que ha compartido.

En la práctica de gestión del capital humano se ha popularizado la utilización de tres tipos de *benchmarking* (como proceso de compartir y multiplicar información): el *benchmarking* cuantitativo, el *benchmarking* cualitativo y el *benchmarking* conceptual. Los mismos serán detallados brevemente a continuación:

- *Benchmarking cuantitativo*: la finalidad del *benchmarking* cuantitativo es formular un juicio competitivo, de tal modo que sea posible descubrir la posición relativa en que se encuentra

una determinada organización con relación a un mercado de referencia. Por ejemplo, si una empresa conoce que su nivel de rotación voluntaria (o, en otras palabras, las renunciaciones totales con relación a la dotación promedio en un año) es del ocho por ciento anual, y conoce además que el mismo indicador en el mercado de referencia (competidores) es del cuatro por ciento, sabe entonces que su valor es alto, lo que en términos del marco expuesto anteriormente podría denominarse “juicio competitivo”.

- *Benchmarking cualitativo*: la finalidad del *benchmarking* cualitativo es la de aprender —de manera conjunta— a partir de lo que otros hacen. Específicamente, consiste en “compartir información y extraer conclusiones”. Por ejemplo, organizando una reunión entre colegas de gestión del capital humano de diferentes organizaciones en la que relatan sus experiencias en un tema particular tal como la gestión de teletrabajadores o la implementación de un nuevo proceso de reclutamiento basado en algoritmos de inteligencia artificial. Como todo mecanismo colaborativo, requiere de ciertas reglas de juego y de conducta para garantizar la transparencia e integridad de aquello que se comparte. Es claro que el producto de este tipo de *benchmarking* es la ampliación de los saberes en una comunidad de práctica.
- *Benchmarking conceptual*: la finalidad del *benchmarking* conceptual es la de crear un modelo, patrón o tipo ideal que surge del procesamiento de información de un conjunto amplio de casos. Por ejemplo, si se quisiera determinar cuáles son los modelos organizacionales más representativos (“tipos ideales”)

que utilizan las empresas para configurar sus áreas de gestión del capital humano en función de las estrategias de negocio, se debería organizar una encuesta masiva para llegar a conclusiones firmes. De alguna manera, este tipo de *benchmarking* requiere de la aplicación del método científico y del rigor analítico para que las conclusiones sean válidas.

A continuación, en la Figura 4, se representan de manera esquemática los tres tipos de *benchmarking* y su finalidad.

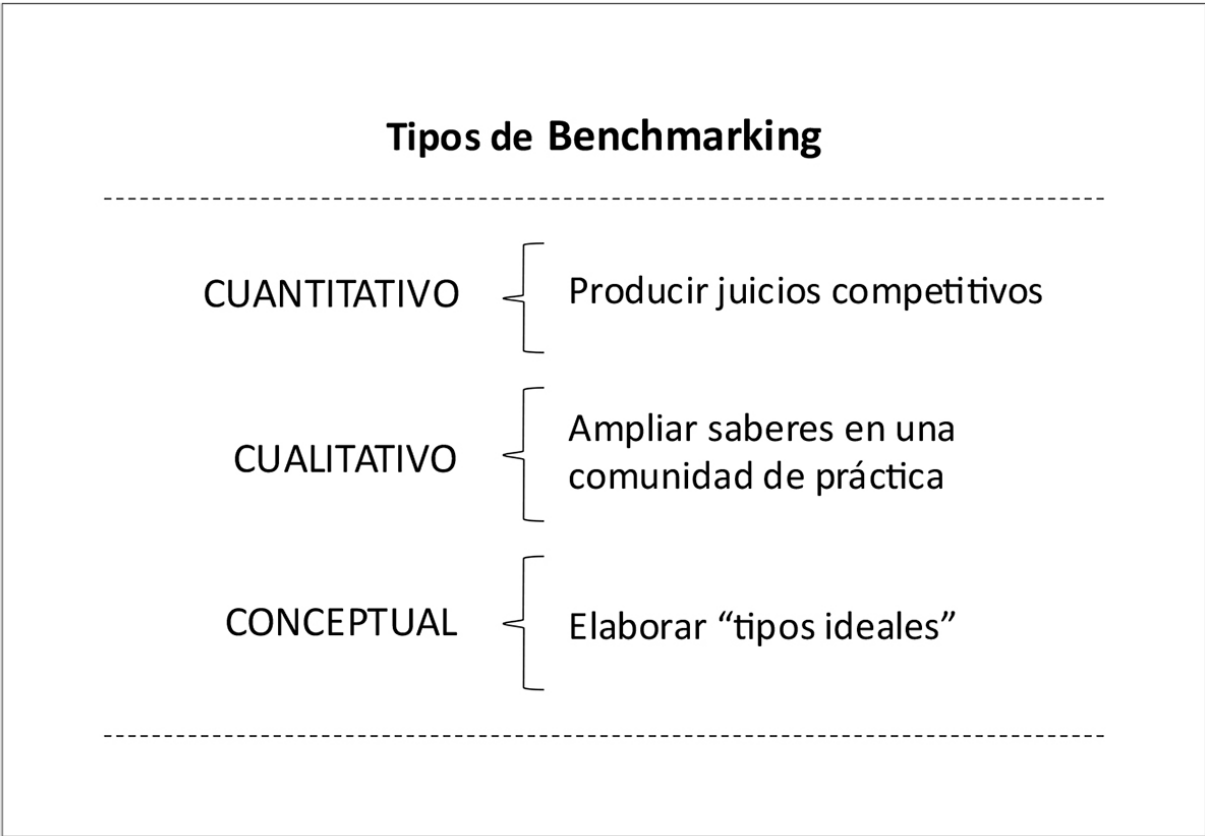


Figura 4

Es importante hacer una consideración especial sobre el uso y también el mal uso de los procesos de *benchmarking* cuantitativo. Este tipo de *benchmarking* “vivió su esplendor” hace algunas décadas, a punto tal que muchas organizaciones no tomaban decisiones sin conocer “datos del *bench*”. Con el correr de los años se fue observando que dichos sesgos o exageraciones producían más problemas que beneficios. Si bien es importante considerar la información externa, es relevante mencionar que la misma siempre es contextual. Por ejemplo, un grupo de directivos y de directivas de una organización determinada observan que es bajo (realizando un juicio competitivo con relación a otros referentes del mercado) su ratio de ventas por persona (la sumatoria de las ventas del año con relación a la dotación promedio del período), pero dicho juicio no dice nada sobre el modelo de negocio utilizado por cada integrante de la muestra. Si, por caso, muchas organizaciones tercerizan procesos productivos, disminuyendo de ese modo su dotación, podrían hacer crecer el valor del ratio de ventas por empleado, sin embargo, ello no indica que dichas empresas sean más productivas o generen más valor agregado. Es así que, en los últimos años, se ha puesto en duda la consideración de datos del mercado para tomar decisiones cuando los mismos no tienen un modelo explicativo más integral. Los tipos de *benchmarking* cualitativos y conceptuales siguen siendo muy valiosos en tanto que los procesos de *benchmarking* cuantitativo pueden ser cuestionados cuando no están acompañados de mecanismos interpretativos más integrales.

Apogeo y crisis de la tasa de retorno de la inversión (ROI)

De la misma manera que en la sección anterior se ha expuesto sobre el concepto de *benchmarking* y se han sembrado dudas sobre la utilización, y especialmente sobre la utilización del tipo cuantitativo, del mismo modo se puede opinar sobre el concepto de ROI o tasa de retorno de la inversión.

Desde hace décadas pareció que el “santo grial” de la gestión del capital humano sería poder medir la contribución económica de la gestión sobre los resultados del negocio. Esto es poder demostrarle a la empresa cuántos pesos se ganan por cada peso invertido por capital humano. En alguna medida, esta búsqueda surge de una rápida o mala lectura de Kirkpatrick (1996), quien descubre un método para medir el impacto de la capacitación organizacional. Sin embargo, este autor niega la posibilidad de hacer un cálculo preciso de la “verdadera tasa de ganancia”, ya que, a su criterio, es imposible despejar variables intervinientes no controlables. Piénsese en un caso en que se dicta un curso de capacitación en ventas a un grupo de vendedores que luego de un año incrementan el volumen de ventas de la compañía. Si bien parece ser una buena noticia, Kirkpatrick clama por prudencia, explicando que es posible que esas ventas hayan crecido por innumerables motivos como un mejor marketing, el lanzamiento de nuevos productos o la retirada de competidores. Otros autores como Phillips (2006) o un *think tank* en PA como el Center for Talent Reporting consideran que sí es posible la medición exacta del retorno de la inversión, y no solo en el área de capacitación sino en cualquier función de la gestión del capital

humano, pero aclarando que esta posibilidad es muy baja y de realización muy compleja.

Es así como en los últimos tiempos se sugiere abandonar, por ahora, la pretensión de llegar a medir el ROI, pero eso no implica renunciar a que dicha medición sea posible. Más bien se insiste en medir todo lo que se pueda, como por ejemplo el nivel 3 de Kirkpatrick referido al impacto de la capacitación en la conducta humana, y de utilizar modelos predictivos y prescriptivos para poder elegir las mejores opciones. Esto implica que PA se orienta en la actualidad a poder determinar cuál de dos opciones es mejor antes de que sea realizada una acción para determinar con precisión su contribución económica con relación a su inversión económica.

El futuro de PA en la transformación digital

PA se encuentra en una etapa madurativa inicial de su proceso de crecimiento. Es de esperar que su valor agregado continúe un sendero ascendente hasta llegar a niveles que hoy se desconocen, como sostiene Bersin (2016). En ese sentido, su destino está íntimamente asociado a los procesos de transformación digital que está encarando la gestión del capital humano. En este texto se han planteado tres etapas para PA: la descriptiva, la predictiva y la prescriptiva. Si bien esta última es planteada como la última en esta escala de evolución, muchos autores están pronosticando una cuarta etapa que denominan “cognitiva”. Esta estaría atravesada por la aplicación masiva de dispositivos de inteligencia artificial que al

“emular la capacidad del cerebro humano” podrían percibir, aprender, razonar o resolver problemas de manera autónoma.

No es este el texto que procura discutir sobre esa posible etapa e hipotetizar sobre sus consecuencias. Sin duda alguna, cuando dicha etapa se vaya perfilando será necesario asegurar un debate profundo que amerite sus virtudes, pero especialmente que también considere sus eventuales riesgos. Quien escribe este texto tiene una convicción inspirada en la célebre cita de Jorge Luis Borges que dice: “Siglos de siglos y solo en el presente ocurren los hechos”, y se refiere a que tenemos urgencias que atender de manera previa a la descripción imaginada de escenarios futuros que desconocemos.

El planteo, que se convierte en una fuerte recomendación para todos aquellos que quieran incursionar en PA, se refiere a que es necesario abordar con mucha dedicación la etapa descriptiva, y eventualmente, avanzar hacia la predictiva antes de pensar en aplicaciones más sofisticadas.

En la vida real muchísimas organizaciones saben menos de lo que deberían saber, aunque posean los datos que faciliten develar esas ignorancias. Es absolutamente necesario mejorar la gestión del capital humano a partir de tomar decisiones basadas en evidencias y no en intuiciones, como hace tiempo expresaron Boudreau y Ramstad (2007); es conveniente seguir midiendo para que se valore más la gestión a partir de exponer de manera analítica sus logros, como recomienda Fitz-enz, y es necesario continuar con una visión humana, ya que la primera letra de la sigla PA se refiere a *people* (gente).

Para que estas ideas formuladas en el párrafo anterior puedan llevarse a cabo, se presentan a continuación dos breves guías de

recomendaciones vinculadas en primer término con el desarrollo de habilidades, y en segundo lugar con la enumeración de pasos para implementar con éxito una función de PA dentro de la gestión del capital humano.

Guía para el desarrollo de habilidades de profesionales de PA

El desarrollo de habilidades para los profesionales de PA debería enfatizarse en siete habilidades cruciales. Estas son:

- *Entendimiento del negocio y de la comprensión de los actores intervinientes.* Esta habilidad es crucial, sin ella son ineficaces/infructuosas todas las demás. La generación de un reporte de PA o la conducción de un proyecto de PA debe estar enmarcada por las necesidades del negocio y por la búsqueda de satisfacción de las demandas de los actores intervinientes en la organización. Autores como Ulrich (1997), Ulrich y Brockbank (2006) o Bock (2015) remarcan cómo el entendimiento del negocio es la primera de las habilidades que debe desarrollarse.
- *Ciencia de datos.* Esta habilidad se refiere al conocimiento de este nuevo campo interdisciplinario asociado con el tratamiento de información en cuestiones como aprendizaje supervisado o no supervisado, minería de datos, analíticas predictivas, etcétera. Está fuera del propósito de este capítulo el detalle específico de estas técnicas, sin embargo, puede

recomendarse para su mejor comprensión el libro *Big data* de Sosa Escudero (2019), quien explica, de manera didáctica y simple, conceptos que pueden ser poco accesibles para quienes no tengan una formación matemática o estadística profunda.

- *Visualización*. Es relevante que los profesionales de PA puedan ser capaces no tan solo de procesar información sino también de dominar las herramientas que permiten la comprensión de sus hallazgos a través de visualizaciones rigurosas y atractivas para la atención de los usuarios y actores intervinientes.
- *Aplicaciones estadísticas*. Es fundamental que los profesionales de PA puedan utilizar las diferentes herramientas que provee la estadística, tanto en sus funciones más básicas como en aquellas de mayor sofisticación.
- *Storytelling*. Como se ha expresado, ningún dato es útil si no permite contar una historia. La habilidad que tengan los profesionales de PA para dominar las diferentes formas de comunicación y para elaborar “una historia clara y atractiva” es fundamental para el éxito de esta práctica.
- *Habilidades cognitivas*. Siguiendo la corriente inaugurada por Kahneman (2016), el cerebro humano está plagado de sesgos. Muchos de ellos están relacionados con el tratamiento de información cuantitativa. Resulta relevante que los profesionales de PA sean hábiles en la gestión de dichos sesgos, tanto el que produce la información como el que la expone o quienes la reciben.
- *Técnicas de investigación social*. Por último, y de manera específica, la gestión de PA implica el dominio de técnicas de

investigación social para la producción de información cualicuantitativa como la entrevista, la encuesta o el grupo focal.

Guía para la implementación práctica de una gestión de PA en una organización

Fitz-enz y Mattox (2014) plantean que para implementar un departamento de PA en una organización se deben recorrer cuatro simples pasos. Esta guía es ampliamente recomendable para que cualquier profesional de PA la aplique y logre resultados de manera rápida y sostenible. Estos cuatro pasos son:

1. *Gestión de datos*: sin datos no hay *analytics*. Estos autores sostienen que la primera responsabilidad es la de asegurar datos. Trabajar con los datos que se poseen, procurando que los mismos sean los correctos. En muchos casos la información que se posee está “sucia” o “contaminada” o “incompleta”. La “limpieza” de los datos (aunque sean pocos) es fundamental para asegurar la credibilidad necesaria para avanzar en los siguientes pasos. De algún modo, esta recomendación enfatiza la importancia crucial que tiene la etapa descriptiva ya que, si no se conoce bien aquello que debe conocerse, la nueva gestión de PA o la gestión de capital humano en su conjunto caerá en una trampa de credibilidad difícil de superar.
2. *Indagación proactiva a los actores clave del negocio*: este paso debe encararse luego de haber atravesado con éxito el primero.

Fitz-enz y Mattox (2014) exponen que luego de que se asegura que se tienen los datos básicos, es necesario preguntarles a los y las directivos/as de la empresa cuáles son sus necesidades de información, cuáles son las preguntas que se hacen pero que no tienen respuesta, cuáles son los problemas que buscan resolver, etcétera. En muchas ocasiones las preguntas no son demasiado sofisticadas, pero sí muy acuciantes, como, por ejemplo: ¿por qué ha subido el ausentismo?, ¿por qué subió la rotación voluntaria? o ¿por qué hay tantas dificultades para cubrir una vacante? Estas preguntas orientarán tanto el paso 3 como el 4.

3. *Elaboración de reportes periódicos*: una vez que se poseen datos y también se conocen las preguntas, preocupaciones o deseos del negocio, será posible emitir reportes periódicos con información confiable que sea de interés de los interlocutores clave. Otra vez, no necesariamente estos reportes implican un proceso muy sofisticado de información (en tal caso, depende del tenor de las preguntas que se explicitan en el paso 2). Aquí resultan relevante la constancia y rigurosidad, junto con la aplicación de habilidades de estadística, visualización, *storytelling*, etcétera.
4. *Implementación de proyectos específicos*: este sería el último paso, que cuando se logra es porque el área de PA alcanza tanto un buen nivel de visibilidad como de maduración. Bock (2015), que durante un tiempo fue el CPO (*chief people officer*), el máximo cargo de la gestión del capital humano de Google, expone en su libro *La nueva fórmula del trabajo* dos proyectos conducidos por su área de PA. El primero, denominado

“Oxígeno”, referido a la búsqueda de características de los mejores líderes de la empresa, y el segundo, denominado “Aristóteles”, orientado a descubrir las características de los mejores grupos, son excelentes casos de lo que un área de PA bien establecida puede hacer por el negocio. En otras palabras, si tienen datos, entendimiento del negocio y un sistema establecido de *reporting* o generación de informes periódicos, la “frontera final” debería estar relacionada con generar información nueva para cumplir la promesa que busca resolver PA y que no es otra que tomar mejores decisiones basadas en datos.

Resumen

En el presente capítulo hemos desarrollado el concepto de PA como una progresión mental para tomar decisiones de gestión de capital humano, enfatizando el hecho de que se está analizando a “la gente” y diferenciándola de la *big data* (análisis de macrodatos o técnicas especializadas para el análisis de datos masivos).

De esta forma, el concepto de PA se define como la gestión del capital humano cuya toma de decisiones se basa en información procesada.

Dicho proceso consta de tres etapas:

- Descriptiva
- Predictiva
- Prescriptiva

Las distintas etapas conforman un *continuum* que comienza en el conocimiento de la situación actual de la gestión (descriptiva), sus datos, patrones y estructuras; continúa con el intento de determinar qué sucedería con X si modifico Y (predictiva); coronando su estadio final con aquella que busca determinar qué acción de gestión tendrá un mayor retorno de la inversión (prescriptiva).

Para su implementación los autores proponen un modelo de cuatro etapas:

1. Anécdotas
2. Datos
3. Predicciones
4. Causaciones

Sumándose a este modelo una habilidad para los profesionales de PA que refiere a la capacidad de contar historias (*storytelling*).

De las etapas de PA hemos enfatizado la importancia de la etapa descriptiva para la gestión de capital humano, dado que constituye la base de su proceso evolutivo, pero también por la utilidad que implica para el desarrollo de la gestión de un área de Capital Humano.

Para el desarrollo de la etapa descriptiva se han desarrollado las premisas básicas de un proceso de medición; estas son determinar qué medir, la medición propiamente dicha y la interpretación.

El proceso de medición nos remite a la cuestión de los indicadores estandarizados para la medición de la gestión del capital humano, estableciendo una definición de los mismos igual para todas las organizaciones.

En la actualidad, la importancia de PA, en particular de su primer estadio, ha llevado a la certificación de la norma ISO 30414, promoviendo de esta forma la popularización de PA en el mundo organizacional y su consolidación.

Tanto la estandarización de los indicadores como la generación de la norma ISO 30414 permiten avanzar hacia una práctica ampliamente difundida y facilitada por dicha unificación: el *benchmarking*.

El *benchmarking* nos permite comparar, compartir y multiplicar información, pudiendo clasificarse el mismo en su finalidad en sí mismo, como pueden ser definir nuestra posición relativa respecto de la competencia (cuantitativo), aprender de forma conjunta a partir de lo que otros hacen (cualitativo) y, finalmente, la posibilidad de generar un tipo ideal a partir del estudio sistemático de lo que otros hacen (conceptual).

Otro concepto clave relevado e íntimamente relacionado con PA ha sido el del ROI; si bien existe una ardua discusión sobre su nivel de precisión para medir la contribución económica de la gestión sobre los resultados del negocio. Independientemente de la respuesta a la que podamos arribar al respecto, el proceso del cálculo del ROI resulta sumamente enriquecedor para la gestión del capital humano.

Tanto la implementación de una gestión basada en PA como su consecuente desarrollo en el tiempo implican una serie de prácticas y habilidades, respectivamente, para los profesionales implicados.

Respecto de su futuro, resulta interesante partir del estadio presente de PA, el cual se encuentra consolidando una incipiente inicial de su crecimiento, habiendo autores que infieren el desarrollo

de una posible cuarta etapa denominada “cognitiva”, muy supeditada al proceso de transformación digital por la cual se encuentra atravesando la gestión del capital humano.

No obstante, enfatizamos en este texto la importancia de consolidar la etapa descriptiva y avanzar en los siguientes estadios.

Preguntas de repaso / Ejercicio / Videos, entrevistas

- ¿En qué consiste la tesis fundamental de Boudreau y Ramstad (2007)?
- ¿En qué se diferencia un proceso de *people analytics* del concepto de *big data*?
- ¿Cómo se conjugan ciencia y arte al referirnos al concepto de *people analytics*?
- ¿En qué se diferencian las etapas de *people analytics* una de otras?
- ¿Cuáles son los pasos para desarrollar un proceso de *people analytics*?
- ¿En qué radica la importancia de la etapa descriptiva de un proceso de *people analytics*?
- ¿Cuáles son las etapas de un proceso de medición de la gestión del capital humano?
- ¿Qué tipos de juicios pueden elaborarse a partir de un proceso de medición de la gestión del capital humano?
- ¿Cuál es el aporte de la norma ISO 30314 a *people analytics*?

- ¿A qué refiere el concepto de *benchmarking* y qué tipos de este conoce?
- ¿A qué refiere la idea de renunciar a medir el ROI pero aun así seguir intentándolo?
- ¿Cuál es la relación entre *people analytics* y el proceso de transformación digital de una organización?
- ¿Qué habilidades son necesarias para el desarrollo de un proceso de *people analytics*?
- ¿Qué otras habilidades considera que podrían contribuir a dicho proceso?
- ¿Cuáles son los pasos para la implementación práctica de una gestión de *people analytics* en una organización?

Anexo.

Auditoría de Recursos Humanos

Por Javier Fernando Klus

¿Qué es la auditoría?

A los fines de poder comenzar a entender por qué es importante efectuar un proceso de auditoría dentro del departamento de Capital Humano, es preciso primero comprender el concepto de auditoría y a qué nos referimos cuando mencionamos esta palabra. Según el diccionario de la Real Academia Española, se entiende por auditoría “la revisión sistemática de una actividad o situación para evaluar el cumplimiento de las reglas o criterios objetivos a que aquellas deben someterse”. Bajo esta primera definición, entendemos que la auditoría tiene como fin verificar que las normas y los procedimientos que se llevan a cabo en un sector, área, etc., se encuentren alineados con los objetivos definidos por la organización.

La auditoría, en este caso relacionada con el departamento de Capital Humano, es una herramienta de control interno directamente alineada con mediciones y métricas que nos permitirán establecer o bien identificar la existencia de desvíos entre lo actuado por el departamento y lo que debería haberse realizado, es decir, permitirá detectar desvíos con respecto a las metas definidas por la organización.

Un paso adicional es que la detección de dichos desvíos permite a la organización tomar medidas correctivas a fin de poder rápidamente volver a alinearse con los objetivos que fueron definidos.

La auditoría de recursos humanos

Aplicando el concepto de auditoría recientemente visto al área de Capital Humano, entenderemos que el objetivo de dicha función es realizar una revisión sistemática del departamento, verificando sus actividades, procedimientos realizados y resultados obtenidos confrontando los mismos con los lineamientos y las estrategias que la organización definió previamente.

Al realizar una auditoría a este departamento estaremos, básicamente, efectuando las siguientes tareas:

- Tratar de identificar oportunidades de mejora, es decir evaluar los procesos, las tareas desempeñadas por el sector tratando de lograr una mayor eficiencia de las mismas, siempre en pos de maximizar y/u optimizar su desempeño.
- Alineado con el punto anterior, promover las acciones correctivas frente a los desvíos detectados con anterioridad.
- Evaluar el rendimiento, y en este caso, a los fines de poder lograr este objetivo, se establecerá una serie de indicadores que medirán el desempeño real vs. un desempeño esperado, y en base a los resultados, establecer parámetros de desempeño del sector.

En base a todo lo visto anteriormente, podemos ya definir cuáles son los objetivos relevantes que se persiguen cuando queremos realizar una auditoría de Recursos Humanos y estos son:

- Revisar la eficacia de las tareas que se realizan en el sector.
- Descubrir las debilidades, en la ejecución de las tareas para posteriormente realizar las acciones correctivas necesarias.
- Detectar problemas o falencias en las distintas subáreas, como ser políticas de reclutamiento, políticas de capacitación y selección.
- Evaluar el correcto manejo de todos los recursos disponibles dentro del sector.
- Evaluar el desempeño y rendimiento de los empleados dentro del sector.
- Verificar el alineamiento de todas las tareas realizadas con el marco legal vigente.

El proceso de auditoría dentro del departamento de Recursos Humanos tiene sus raíces en un proceso de control de gestión, entendiendo el control de gestión como el proceso administrativo que sirve para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales previstos por la dirección. Finalmente, lo que estamos evaluando a través de una auditoría es el comportamiento del sector y su alineamiento con los objetivos superiores definidos.

Definiendo KPI dentro del departamento de Recursos Humanos

Una de las formas de efectuar ese control de gestión es a través de la utilización de indicadores que permitan medir un determinado comportamiento vs. un comportamiento esperado. Estos indicadores, que finalmente permiten evaluar el desempeño y la productividad en distintas áreas, son comúnmente conocidos como KPI (*key performance indicator*).

Es importante resaltar que cualquier departamento dentro de la organización, y el departamento de Capital Humano no es la excepción, debe tener definido un set de indicadores específicos, medibles, asequibles, relevantes y limitados en el tiempo; es lo que se conoce en inglés como SMART (*specific, measurable, attainable, relevant, time bound*).

A lo que se refiere este acrónimo es, básicamente, a que no podemos tener un número de indicadores que finalmente impida realizar un correcto control del sector; la definición de los mismos debe ser realizada teniendo en cuenta los criterios anteriores, debe ser un set limitado que permita poder medir el desempeño de las distintas áreas y poder tomar acciones correctivas en tiempo oportuno.

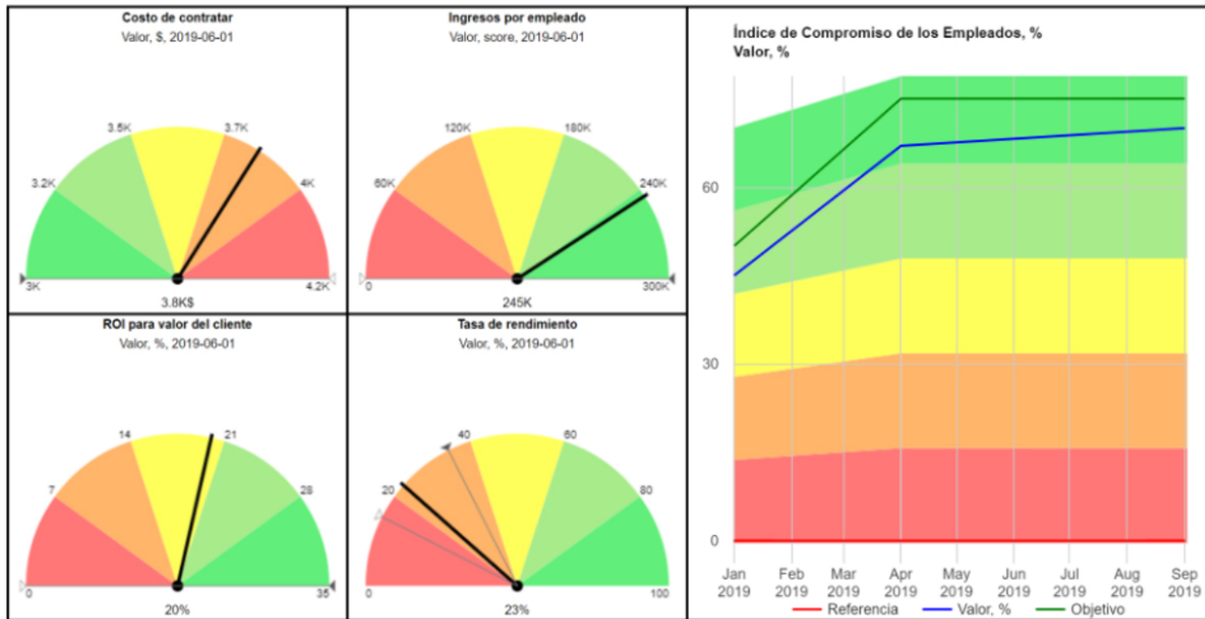
En este caso particular, enunciaremos algunos de los KPI más relevantes que podrían ser utilizados para la medición de la gestión, el reclutamiento y la selección de personal:

1. *Índice de rotación*. Permite verificar el grado de compromiso, motivación y conformidad que tienen los empleados con la organización. Idealmente, esta cifra no debería superar el cinco por ciento anual.
2. *Retención de talento*. Este es un indicador más específico que está centrado en los puestos clave de la organización y mide la

rotación que se genera en los mismos. Otra forma de evaluarlo sería a través de medir la antigüedad de las personas en cada uno de estos puestos.

3. *Capacitación del personal*. Este indicador puede ser establecido a través de las horas de formación que cada empleado recibió. Tiene relación directa con otro indicador que puede tener el sector, el cual es la eficiencia en la realización de las operaciones, que podría ser medido como el tiempo que los empleados tardan en realizar sus operaciones. Se supone que ambos indicadores son directamente proporcionales, es decir a un mayor índice de capacitación de los empleados, un mayor índice de eficiencia.
4. *Accidentes laborales*. Idealmente, sería recomendable un índice de cero, pero este indicador permite evaluar qué tan efectivas son las políticas de capacitación y de seguridad existentes en la organización.
5. *Ausentismo laboral*. Este indicador se obtiene al sumar todas las horas de ausentismo, divididas por el total de la jornada laboral de todos los empleados.
6. *Costo de contratación*. Incluye la suma de todos los costos de reclutamiento (internos y externos) dividida por el total de contrataciones realizadas.

Existen muchos otros indicadores que un área de Recursos Humanos puede utilizar, pero lo importante, como dijimos antes, es que los mismos deben ser relevantes para el negocio.



Ejemplo de tablero de control con KPI de Recursos Humanos

Balance social de la empresa

Podemos definir el balance social como el instrumento en el que se detallan los costos y beneficios del impacto de las actuaciones que realiza una empresa en la sociedad (o en un área específica).

Gracias a este tipo de balance, cualquier usuario puede saber si la empresa cumple o no con sus principios de responsabilidad social empresaria (RSE), entendiendo a la responsabilidad social empresaria como el compromiso y las obligaciones que asume una organización corporativa con la comunidad que lo rodea y también con el resto de la comunidad en su conjunto.

Dentro de los aspectos positivos que contiene este balance social se incluyen la creación de trabajo, la formación de personal, la generación de riqueza y las donaciones realizadas a la comunidad. De forma similar se deben incluir todas aquellas acciones que toma

la organización a fin de reducir los factores negativos o costes sociales que dicha organización puede generar.

En relación con los aspectos negativos o costes sociales, se encuentran aquellos que tengan que ver con la contaminación medioambiental, acústica, visual, etcétera. También deberían incluirse todas aquellas actividades que generan conflictos sociales, accidentes de trabajo, explotación excesiva de los recursos naturales, desempleo, etcétera.

Gracias a este concepto se puede visualizar la importancia y el impacto que tiene una empresa dentro de la sociedad tanto en sus aspectos positivos como en los negativos. Lo que se busca es que las organizaciones estén más interrelacionadas con el ecosistema en el que actúan y que los individuos tengan conocimiento del impacto que las mismas tienen en la sociedad a fin de desarrollar los mecanismos para mejorar todos los aspectos que puedan tener un impacto negativo.

Voluntariado virtual

La modalidad del voluntariado virtual fue un desafío que nos permitió renovar nuestro compromiso de acción comunitaria en estas condiciones excepcionales, pero también constituye una nueva ventana de oportunidades porque amplía fronteras, permite diseñar una mayor cantidad de acciones para colaboradores con perfiles y motivaciones diversas y acompaña nuestro proceso de fortalecimiento de la infraestructura digital y tecnológica. En ese marco, participamos con más de **130 voluntarios** en actividades solidarias en forma remota, que fueron impulsadas por la Fundación Caminando Juntos, de la que PwC Argentina es miembro junto con otras compañías argentinas.



Biblioteca virtual, junto a Lechería de la Solidaridad

Colaboramos en la alfabetización de más de 250 niños y niñas, a través de un programa de narración online implementado por la organización Lechería de la Solidaridad, que ofrece un espacio de crecimiento y oportunidades de desarrollo integral para chicos, adolescentes y familias del barrio San Pablo, en el partido bonaerense de Tigre. Incentivados con la propuesta, 39 voluntarios eligieron un cuento sencillo y breve, hicieron una filmación con el celular narrando la historia y donaron el video al canal institucional de la organización, que luego lo compartió con los niños y niñas de la institución.

Para ver las historias contadas accedé al siguiente [link](#).

Acompañamiento a jóvenes que buscan empleo, junto a Fundación PROEM

Nos sumamos a un programa de capacitación y de acompañamiento para personas de 18 a 24 años que no completaron sus estudios formales y que están buscando un empleo. La iniciativa es impulsada por la Fundación Proyecto

Emprender (PROEM), que desarrolla acciones para la erradicación de la pobreza en el país incluyendo socialmente, a través del trabajo, a personas de bajos recursos.

Siete voluntarios que se desempeñan en Recursos Humanos o áreas afines brindaron apoyo a jóvenes para el armado y corrección del CV y también a través de simulaciones virtuales de entrevistas de trabajo. Asimismo, los voluntarios de Finanzas, Marketing, Administración de Empresas o áreas afines hicieron su aporte con material de capacitación para 250 jóvenes que se están formando como emprendedores. Grabaron videos con tips y explicaciones sobre cómo vender por redes sociales, cómo utilizar Mercado Libre u otras tiendas online, cómo armar material audiovisual sobre productos y/o servicios para compartir por WhatsApp y cómo calcular costos en una economía fluctuante.

Ejemplo de acciones positivas reportadas en un balance social.

Bibliografía

- Barnett, Kent y Berk, Jeffrey (2011). *Human Capital Analytics*. Tarentum, Pennsylvania, World Association Publishers.
- Becker, Brian; Huselid, Mark y Ulrich, Dave (2000). *El cuadro de mando de RR.HH.* Barcelona, Gestión 2000, 2001.
- Bersin, Josh (2016). *Prediction for 2017: Everthing is Becoming Digital*. Nueva York, Deloitte Development LLC.
- Bock, Lazlo (2015). *La nueva fórmula del trabajo*. Buenos Aires, Conecta.
- Boudreau, John W. y Ramstad, Peter M. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston, Harvard Business School Press.
- Boudreau, John W. (2010). *Retooling HR: Using Proven Business Tools to Make Better Decision About Talent*. Boston, Harvard

Business School Press.

Boudreau, John W. y Jesuthasan, Ravin (2011). *Transformative HR: How Great Companies Use Evidence-Based Change for Sustainable Advantage*. San Francisco, Joseey-Bass.

Cravino, Luis María (2003). *Un trabajo feliz*, Buenos Aires, Temas.

Cravino, Luis María (2007). *Medir lo importante*, Buenos Aires, Temas.

Cravino, Luis María (2010). "Measuring What Is Important" en *The New HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investment*, Editado por Fitz-enz, Nueva York, Amacom.

Cravino, Luis María (2017). *Metáforas del desempeño*. Buenos Aires. Temas.

Davenport, Thomas (2000) *Capital Humano*, Barcelona, Gestión 2000.

Fitz-enz, Jac (1990). *El valor añadido por la Dirección de Recursos Humanos*. Bilbao, Deusto.

Fitz-enz, Jac (1993). *Benchmarking Staff*. Bilbao, Deusto.

Fitz-enz, Jac (1995). *How to Measure Human Resources Management*. Nueva York, McGraw-Hill.

Fitz-enz, Jac (1997). *The 8 Practices of Exceptional Companies*. Nueva York, AMACOM.

Fitz-enz, Jac (2000). *The ROI of Human Capital*. Nueva York, AMACOM.

Fitz-enz, Jac (2001), *The E-Aligned Enterprise*. Nueva York, AMACOM.

Fitz-enz, Jac (2010). *The New HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investment*.

- Nueva York, AMACOM.
- Fitz-enz, Jac y Mattox, John (2014). *Predictive Analytics for Human Resources* Nueva Jersey, Wiley.
- International Organization for Standardization (ISO) (2018). *Human Resources Management. Guidelines for Internal and External Human Capital Reporting*. Ginebra.
- Kahneman, Daniel (2016). *Pensar rápido, pensar despacio*. Buenos Aires, Debate.
- Kirkpatrick, Donald (1996). *Evaluating Training Programs*. San Francisco, Berrett-Koehler.
- Losey, Mike; Meisinger, Sue y Ulrich, Dave (2005). *The Future of Human Resource Management*. Nueva Jersey, Wiley.
- Mattox, John y Van Buren, Mark (2016). *Learning Analytics: Measurement Innovations to Support Employee Development*. Hong Kong, Kogan Page.
- McCann, David (2019). "Human Capital's Big Reveal", *CFO Magazine*. Nueva York, septiembre de 2019, páginas 27 a 33.
- Phillips, Jack; Stone, Ron y Phillips, Patricia (2001). *The Human Resources Scorecard*. Massachusetts, Butterworth-Heinemann.
- Pease, Gene; Byerly, Boyce y Fitz-enz, Jac (2013). *Human Capital Analytics: How to Harness the Potential of Your Organization's Greatest Assets*. Nueva Jersey, Wiley.
- Phillips, Jack (2006). *Invertir en capital humano*. Barcelona, Deusto.
- Sosa Escudero, Walter (2019). *Big data: breve manual para conocer la ciencia de datos que ya invadió nuestras vidas*, Buenos Aires, Siglo XXI.
- Spendolini, Michael (1994). *Benchmarking*. Bogotá, Norma.

Stewart, Thomas (2001). *The Wealth of Knowledge*. Nueva York, Currency Doubleday.

Sveiby, Karl (2000). *La nueva riqueza de las empresas*. Barcelona, Gestión 2000.

Ulrich, Dave (1997). *Recursos humanos champions*. Barcelona, Granica.

Ulrich, Dave (2000). *Evaluación de resultados*. Barcelona, Granica.

Ulrich, Dave y Smallwood, Norm (2003). *Why the Bottom Line Isn't!* Hoboken, Wiley.

Ulrich, Dave y Brockbank (2006). *la propuesta de valor de recursos humanos*. Bilbao, Deusto.

Capítulo 10

Management algorítmico

Mi nuevo jefe es un robot, ¿qué implica eso?

Federico Iñiguez

Introducción

A mediados de la década de 2010, alrededor de 2015, se masificó en el mundo un nuevo modelo de negocios denominado por diferentes autores como “economías colaborativas”, “economías de plataforma” o “*gig economy*”, entre otras denominaciones.

Un modelo de negocios basado en plataformas es aquel donde se reúnen oferentes de un producto o servicio, por un lado, y demandantes de esos productos o servicios, por el otro. El rol de la empresa dentro de la plataforma es ofrecer, justamente, un espacio digital de encuentro, muchas veces con facilidades de pago, servicios de entrega, garantías y hasta un sistema de valoración que permite que los demandantes puedan conocer la opinión de otros usuarios o compradores con ese oferente y así tomar decisiones de compra o no compra.

Este modelo de negocios creció con la explosión y masificación de internet, sobre todo en dispositivos móviles, lo que permite que cualquier persona puede interactuar en tiempo real con otras, y así contratar un paseador de perros, pedir un auto con chofer, contratar un electricista o alquilar un departamento en un destino turístico.

Para que un modelo de plataformas funcione y sea exitoso, debe estar balanceado en la cantidad de oferentes y demandantes, que deben ser masivos y se debe promover de esta manera la competencia entre los miembros que ofrecen, en términos de mejora de calidad, de servicio y un precio acorde.

Ejemplos de estas compañías de plataforma son Uber, AirBnB, Mercado Libre, Amazon, Facebook, entre otras.

Tipologías de empresas de plataforma

Ahora bien, no todas las compañías de plataforma son iguales: existen aquellas que se denominan “de capital”, como es el caso de AirBnB, donde lo que se busca optimizar es un activo (departamento, casa, dormitorio) subutilizado, poniéndolo a disposición de quienes necesiten alquilarlo por un plazo temporal de tiempo.

Estas plataformas “de capital” cobran un *fee* o comisión tanto a quienes ponen un bien a disposición para alquilar como a los clientes que alquilan.

Por otro lado, existen aquellas plataformas más orientadas a lo colaborativo, como puede ser couchsurfing.org, una red social que permite unir a viajeros con locales, quienes pueden ofrecer alojamiento gratis, visitas por la ciudad, encuentros, etcétera; a

cambio de luego poder ellos mismos ser los huéspedes en otra locación.

En tercer lugar, existen las plataformas de compraventa, quizás las más populares, como Amazon o Mercado Libre.

Mercado Libre, unicornio local, gigante regional

Mercado Libre es una compañía argentina fundada en el año 1999 por Marcos Galperín, reconocida como el primer *market place* local.

Hoy en día, la compañía tiene un valor bursátil que supera los USD 100.000 (cien mil millones de dólares), superando por lejos el valor de la propia YPF, de bancos locales, y convirtiéndose en la compañía argentina de mayor valor en la bolsa de Nueva York.

El modelo de negocios central de Mercado Libre tiene que ver con el manejo de una plataforma de compraventa de productos, que a 2021 cuenta con más de cien millones de usuarios registrados, más de siete millones de vendedores y algo más de veinte millones de compradores. Se ha transformado en el octavo sitio de retail del mundo medido en cantidad de visitas únicas (cuarenta millones).

Con una cantidad de usuarios semejante, la compañía se ha atrevido a desarrollar sus propios sistemas de pago (Mercado Pago), de envíos (Mercado Envíos), de publicidad para capacitar a sus vendedores (Mercado Ads), entre muchas otras aplicaciones dedicadas.

En su camino, absorbió a DeRemate.com, uno de sus principales competidores allá por inicios de los 2000.

Desde un primer momento, la compañía tuvo claro que debía subsidiar a ambas partes de la ecuación para lograr un tráfico significativo y convertirse en lo que hoy es. Por esta razón, los compradores no pagan comisión por operar en el sitio, y los vendedores lo hacen sólo en ocasiones. Los pagos por destaque de publicación han permitido sostener los ingresos durante las primeras etapas de la empresa.

Además de una estrategia clara en términos de ingresos y monetización, la empresa ha sabido ir adaptando sus sistemas de rankings de vendedores para dar certidumbre y seguridad a los compradores, teniendo en cuenta que el principal freno al comercio electrónico siempre ha sido la “desconfianza” que genera comprar sin conocer al vendedor previamente.

Estas plataformas se nutren de mucha variedad de productos ofrecidos para que sea atractivo para los compradores. Esto se logra mediante el subsidio (en este caso sin cobrar nada en algunas categorías o tipologías de publicaciones para vender o simplemente por ofrecer un producto, y sin cobrarle al comprador ningún costo de gestión) y el agregado de servicios conexos, como los medios de pago, la financiación, la entrega y la valoración de usuarios. La ecuación es simple: a más variedad y cantidad de oferta de productos habrá más interesados navegando y se concretarán más operaciones.

En el año 2019, se presentó un nuevo sistema de rankings automático para establecer categorías en colores para vendedores, según los siguientes parámetros:

Se calcula la reputación en base a la experiencia que le brinda el vendedor a sus compradores y el color más fiable es el verde.

Por eso, cuando se formalizan las primeras diez operaciones de venta, los parámetros que se toman en cuenta son los siguientes:

- Para ser “vendedor color verde”: las ventas con reclamos no podrán superar el 2% del total de ventas.
- Para ser “vendedor color amarillo”: las ventas con reclamos no podrán superar el 4% del total de ventas.
- Para ser “vendedor color naranja”, las ventas con reclamos no podrán superar el 7% del total de ventas.

Respecto del tiempo de entrega de los productos vendidos al correo:

- Para ser “vendedor verde”: el tiempo de despacho con demora no podrá superar el 15% del total de ventas.
- Para ser “vendedor amarillo”: el tiempo de despacho con demora no podrá superar el 20% del total de ventas.
- Para ser “vendedor naranja”: el tiempo de despacho con demora no podrá superar el 30% del total de ventas.

Cuando el vendedor utilice Mercado Envíos, se comparará ese tiempo con el de los vendedores de cada categoría. Si lo envía dentro de 24 horas hábiles nunca afectará su reputación, de lo contrario figurará como demorado, afectando su reputación.

Este sistema de reputación es íntegramente comandado por algoritmos, teniendo intervención humana solo para resolver desacuerdos por situaciones puntuales.

En un modelo que emula al gigante del *market place* mundial, Amazon, se intenta establecer reglas como las anteriormente citadas para poder manejar adecuadamente las miles de millones de transacciones anuales —y sus respectivas valoraciones.

Por último, existen también plataformas basadas en los servicios o en el trabajo ofrecido por una o varias personas. Los ejemplos más típicos de esta subcategoría son Uber, DiDi o Cabify, aunque también existen plataformas como Zolvers o IguanaFix, donde se requiere el servicio de profesionales para solucionar algún inconveniente o urgencia (plomaría, electricidad, cerrajería), o simplemente prestar un servicio profesional, por ejemplo, tareas de diseño gráfico o asesoramiento (Workana).

La gestión de talentos en las empresas de plataforma

La digitalización de la economía, la nueva ola de innovación y el surgimiento de estas plataformas digitales constituyen cambios tecnológicos que facilitan los procesos de transformación organizacional, los cuales se dan a nivel de los individuos, de las firmas y de las cadenas de valor. Estos cambios afectan la producción, la logística y la demanda, dando lugar a nuevos servicios y formas de contratación.

Aun más, estos procesos de transformación no son ajenos al mercado laboral y, junto con otros fenómenos como la inteligencia artificial y la robotización, obligan a repensar el futuro del trabajo y de las relaciones laborales.

Sin dudas estos cambios en los modelos de gestión de las organizaciones y, en consecuencia, en la forma de planificar el trabajo dentro de las empresas, traen aparejadas nuevas formas de organización.

Las empresas de plataforma suelen tener estructuras más achatadas, ágiles y con un rol preponderante de la tecnología, la que ayuda y posibilita la gestión diaria.

En este sentido, el primer fenómeno que se observa es que la relación laboral es intermediada por una app, que es la que acerca la oferta y la demanda.

La gestión de colaboradores por medio de una app se denomina management algorítmico, y se da cuando el trabajador o colaborador no tiene relación con un jefe o supervisor directo sino con un algoritmo que le define el trabajo, la remuneración y la evaluación de su trabajo —mediante el procesamiento de encuestas de clientes, opiniones o *performance* en la realización de una tarea.

Watson, de IBM: un robot preparado para el trabajo

Watson Assistant es un producto de inteligencia artificial de IBM que permite crear, entrenar e implementar interacciones conversacionales en cualquier aplicación, dispositivo o canal.

El asistente virtual de IBM está entrenado para responder consultas buscando en una base de datos, para pedir aclaraciones en caso de algún malentendido y también para transferir la conversación a un ser humano en caso de ser necesario.

Este “empleado robot” utiliza la inteligencia artificial para aprender procesos rápidamente y ajustar respuestas dependiendo de la empresa para la que esté trabajando. Requiere, obviamente, de un entrenamiento progresivo, que con el tiempo va reduciendo los errores de respuesta.

Sus ventajas frente a un empleado humano son:

- Dar respuesta inmediata en varios canales (redes sociales, web, etcétera).
- Atención 24/7.
- Mejora la experiencia del cliente, una vez entrenado.
- Reduce los costos de operación.
- Incrementa la productividad interna.

Sin embargo, este tipo de soluciones no está exento de críticas. En ocasiones, es necesaria la interacción humana para la solución

de problemas complejos. En estos casos, la rápida derivación calma ánimos y mejora la percepción de los clientes.

Sin lugar a dudas, las herramientas de solución de automatización de procesos robotizada (RPA por sus siglas en inglés) llegaron para quedarse y van a reemplazar funciones repetitivas y con poca calificación.

La buena noticia es que este tipo de soluciones será cada vez más accesible para más empresas. La otra buena noticia es que representa una oportunidad de recalificación para colaboradores que hoy en día realicen tareas automatizables.

Como se observó en el caso Mercado Libre, la compañía establece un sistema de medición de *performance* de manera automática que rankea a los vendedores y los agrupa por color dependiendo de los resultados. Esto sin lugar a dudas afecta la confianza de los compradores hacia los vendedores y genera desde los mismos vendedores una carrera hacia la eficiencia para lograr estar en los mejores lugares disponibles en las búsquedas de compradores.

El management algorítmico y la satisfacción laboral

El management algorítmico despersonaliza la relación entre empleado y empleador, y eso puede afectar la motivación de algunos de ellos.

Siendo que la satisfacción laboral está íntimamente ligada con la motivación, para las empresas de plataforma es complejo buscar un

equilibrio entra la supervisión masiva de trabajadores y la motivación.

Es por esto que empresas como Uber han recurrido a técnicas de gamificación para lograr motivar a los conductores a que, por ejemplo, estén más horas frente al volante para lograr un objetivo monetario que pueda motivarlos, o acudir a las inmediaciones de un evento y así aprovechar tarifas más altas de viajes. Sin embargo, la contrapartida de estas acciones termina siendo muchas veces la insatisfacción de los conductores, ya que la fatiga por estar muchas horas frente al volante termina pesando más que la promesa de una mejor facturación (que muchas veces termina no sucediendo).

Schor et al (2020)¹ realizaron un estudio en la ciudad de Boston (Massachusets, Estados Unidos) a 112 personas mediante entrevistas en profundidad, analizando 7 plataformas (AirBnB, TaskRabbit, Uber, Lyft, Postmates, Favor y Turo) para determinar los niveles de satisfacción de los empleados de dichas compañías. El principal hallazgo fue que cuando el ingreso obtenido por la plataforma era suplementario a otro ingreso principal, la satisfacción era más alta, la autonomía era mejor percibida y las tarifas por hora solían ser más altas. Por el contrario, aquellos empleados que dependían de la plataforma como ingreso principal expresaban menos satisfacción y manifestaban precariedad laboral.

En los casos de aquellos trabajadores que no dependían directamente del ingreso generado por la plataforma, se observaron mejores experiencias y más control sobre el modo de trabajar, el tiempo que dedicaban y la discriminación realizada al momento de elegir o no aceptar a clientes, en pos de no exponerse a situaciones riesgosas o tarifas poco convenientes.

Uber: Gamificación y tarifas variables para ¿incentivar? a conductores

Uber, la compañía nacida en San Francisco que hoy lidera el mercado de apps de autos con chofer a nivel global, seguida de cerca en la Argentina por la incipiente app DiDi, tiene hace ya algunos años un sistema de tarifas variables (*surge pricing*) que aumenta las tarifas básicas con multiplicadores ante eventos sociales o circunstancias climáticas.

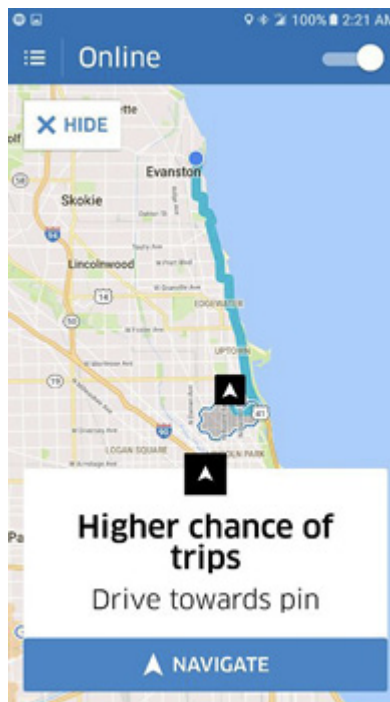
Funciona de la siguiente manera: supongamos que está pronosticada una lluvia fuerte para los próximos minutos. Esto seguramente provocará un aumento de la demanda de autos debido a la situación y automáticamente las tarifas de Uber crecerán de acuerdo con el nivel de demanda y la rapidez en el crecimiento de la misma. Estas tarifas diferenciales tentarán a más conductores a estar alerta y tomar viajes más rentables.

Ahora bien, no siempre se trata de eventos climáticos. También puede tratarse de un evento deportivo: un Boca-River, un recital de una banda con muchos seguidores o cualquier situación que incremente en un corto tiempo la demanda en un lugar determinado, hará que los precios suban en detrimento de pasajeros y a favor de los conductores.

Este sistema de precios variables ha sido —y sigue siendo hoy en día— blanco de numerosas críticas a nivel mundial por parte de organismos de control y por los propios pasajeros.

Además de lo expuesto, la compañía utiliza la gamificación (uso de herramientas lúdicas basadas en juegos físicos o virtuales) para incentivar a los conductores a conducir más horas y así lograr mejores beneficios.

La foto debajo muestra cómo el propio sistema genera alertas para incentivar al conductor a conducir hacia determinada zona para tener más chances de generar viajes.



Además, se utilizan también *badges* (reconocimientos) a conductores al superar ciertos desafíos, alcanzar determinadas horas de manejo, kilómetros recorridos o viajes concretados. Estos reconocimientos pueden incluso mejorar el orden en que UBER muestra los viajes a los conductores, dándoles cierta prioridad sobre otros conductores.

Si bien estas técnicas pueden parecer efectivas, a nivel conductor se perciben en ocasiones como nocivas y

engañosas. Muchos conductores haciendo caso de las alertas del sistema, van en busca de más y mejores viajes que luego no terminan concretándose, ya sea por sobre oferta de conductores o por una baja repentina de la demanda (ej: una lluvia fuerte que cesa en pocos minutos).

Fuente: nytimes.com (2017).

El management algorítmico y la evaluación de los trabajadores

La evaluación que mayoritariamente suelen manejar las plataformas sobre sus trabajadores está basada en las experiencias de sus propios clientes, mediante un sistema de puntajes (que pueden ser de 1 a 5, 1 a 10 o con estrellas desde 1 a 5) que valora la interacción entre oferente y demandante. La principal objeción a este sistema por parte de los oferentes (choferes en apps como Uber, vendedores en Mercado Libre) es que la relación es efímera, y por tanto no siempre el cliente tiene todas las herramientas para evaluar objetivamente. Por otro lado, los defensores de este sistema argumentan que las evaluaciones siguen un patrón y un promedio general y que el sistema *per se* es objetivo y justo para todos (todos están en las mismas condiciones al evaluar).

En el caso particular de empresas como Uber y DiDi, el sistema de evaluación castiga a aquellos conductores (con hasta suspensiones que no les permiten continuar trabajando por algunos días) que tienen valoraciones por debajo de cierto estándar. Para

Uber, este parámetro es de 4,6 estrellas sobre 5. Cuando las evaluaciones promedio de un conductor descienden por debajo de ese nivel, el sistema suspende temporalmente al conductor.

El objetivo de cualquier sistema de evaluación es lograr que el colaborador haga de la mejor manera su trabajo y a la vez pueda reconocer oportunidades de mejora para optimizar su *performance*. En estos casos, esta tarea es gestionada por la misma app, con datos que se van generando en la medida en que los servicios son prestados.

Esta gran cantidad de información genera luego los estándares pedidos como mínimos aceptables de un “buen servicio”. Como un ejemplo de este sistema, Uber logra establecer en 4,6 estrellas sobre 5 su nivel mínimo de *performance* promedio esperada para sus conductores, siempre basado en opiniones de los pasajeros.

Por último, cabe destacar que la evaluación es un elemento muy importante dentro de la satisfacción laboral, motiva y a la vez produce mejoras cuando se aplica de manera eficiente en las organizaciones. Es de esperar que la evaluación hecha por un supervisor humano suela ser mejor percibida que la realizada por terceros y gestionada por una app. A futuro se tendrá que seguir trabajando en cómo mejorar los sistemas de evaluación de estas compañías de plataforma para lograr que la satisfacción de los colaboradores no se vea afectada de manera negativa.

Un punto, quizás el más importante, de un proceso de evaluación es el *feedback* que se da sobre la evaluación. La gran falencia al día de hoy de los sistemas de evaluación vía management algorítmico es la falta de un *feedback* personalizado que permita que el

empleado termine de comprender y pueda incluso dar su opinión sobre la situación que ameritó tal evaluación.

El management algorítmico y la productividad

Los sistemas de management algorítmico o por app han sido cuestionados por no brindar las mismas oportunidades de trabajo a todos los oferentes que se encuentran en el mismo lugar y tiempo.

Esto tiene varias explicaciones, pero la más sólida tiene que ver con que las oportunidades laborales ofrecidas en este tipo de compañías de plataforma suelen considerar la evaluación de sus oferentes como uno de los factores importantes para ofrecer primero las oportunidades laborales a aquellos que mejor performan según los clientes.

Esto tiene lógica, ya que la cara visible de estas compañías terminan siendo trabajadores que la compañía poco conoce —de hecho, solo los conoce por comentarios de clientes— y se juega su reputación mediante ellos. Un repartidor de Glovo, PedidosYa o un conductor de Uber, DiDi o Cabify mejor rankeado, seguramente lo siga siendo en el tiempo y repita sus calificaciones.

La productividad estará medida entonces por cómo rinden las horas laborales en términos de ingresos, y esto estará relacionado directamente con el acceso a oportunidades de trabajo que la app ofrezca a los trabajadores. Los trabajadores mejor evaluados y de mayor antigüedad seguramente accedan a mejores condiciones en estos términos.

Ahora bien, la productividad esperable también será una carta de presentación para nuevos empleados que se sumen a estas app.

Cuanto más rentable sea cada minuto trabajado mejor oportunidad será visualizada. Las técnicas de *badging* y gamificación analizadas en el caso Uber son un claro reflejo de que las empresas están pensando constantemente en cómo ser atractivas para sumar nuevos empleados o asociados y retenerlos en el tiempo.

A futuro, es un gran desafío cómo estas técnicas se mejoren y permitan más certeza para lograr incrementar las tasas de productividad.

El management algorítmico y las relaciones sociales

Uno de los puntos más importantes que diferencia al management algorítmico del management tradicional son las interacciones sociales con compañeros de trabajo y con los propios superiores.

Si bien ya hemos advertido que una de las principales críticas es la falta de *feedback* personalizado, el management algorítmico por otra parte se apoya en sistemas donde las opiniones y evaluaciones no son propias de la empresa sino de los mismos clientes, lo que le da un refuerzo desde lo objetivo y confiable.

Las relaciones sociales sin duda generan bienestar y satisfacción, la posibilidad de sentirse reconocido por pares y parte de un equipo de trabajo motiva a los trabajadores en sus quehaceres diarios.

Lo que se pondrá en la balanza entonces es la autonomía de trabajar por cuenta propia *versus* la interacción social que puede generar un empleo “clásico” con jefes y compañeros de oficina.

Cada posición tiene sus pro y sus contra, sin embargo, numerosos estudios demuestran que la falta de interacción social con compañeros y hasta con jefes “reales” produce mayores tasas de rotación laboral e insatisfacción.

El marco legal en las empresas de plataforma

Unas de las discusiones más frecuentes por estos días tiene que ver con cómo catalogar a las personas que trabajan para las app más reconocidas de mercado; específicamente, aquellas de prestación de servicios como Uber, Rappi, PedidosYa, Beat, DiDi, entre otras.

Desde el lado de las empresas, estas consideran que los prestadores de servicios con personas independientes que no tienen relación de dependencia clásica con la compañía, y por tanto no gozan de muchos de los beneficios asociados a esta modalidad en la legislación argentina, por ejemplo el SAC (sueldo anual complementario, también conocido como aguinaldo), una obra social o vacaciones pagas. Es decir, las empresas consideran asociadas a las personas que trabajan para las app en cuestión y por tanto, y al igual que se haría al contratar a un proveedor de servicios, no tienen estatus de “empleado”.

En el otro extremo se encuentran los conductores o personas que conducen una bicicleta durante largas horas al día, que argumentan que por la cantidad de horas que trabajan para las app mencionadas deberían considerarse empleados, sumar antigüedad y acceder a los beneficios como cualquier otro empleado convencional.

DiDi, el Uber chino que desembarcó en Latinoamérica

DiDi, la compañía nacida en la República Popular China en 2012, realiza alrededor de 60 millones de viajes por día y actualmente tiene 550 millones de usuarios en 13 países. Tiene presencia en Australia, Nueva Zelanda, Brasil, Japón, Rusia, México, Chile, China, Colombia, Panamá, Costa Rica, Perú, Argentina y República Dominicana.

Con una estrategia agresiva de subsidio bilateral para captar clientes rápidamente mediante mejores condiciones para conductores (comisiones más altas) y para pasajeros (precios más bajos), la compañía oriental había logrado a fines de 2020 más de 30.000 conductores suscriptos a la app en nuestro país.

En 2016, la empresa china ganó la pulseada contra Uber y adquirió por US\$ 7.000 millones la filial de su rival estadounidense en China, creando una empresa valorada en ese entonces en US\$ 35.000 millones.

Ahora, con el desembarco en Latinoamérica, la estrategia de DiDi es meterse de lleno en un mercado regional con expectativas de crecimiento alto y oportunidades de desarrollo.

El modelo es muy similar al de Uber, con sutiles diferencias como por ejemplo el hecho de que DiDi permite a los taxis trabajar con la aplicación tal como lo hacen los autos particulares.

El hecho de incluir a los taxistas tiene que ver con intentar bajar la tensión ya existente de este tipo de app, a las que se las considera competencia desleal al no contar con una licencia habilitante, seguros especiales para pasajeros y otros

requerimientos que los taxis deben cumplir y aún los vehículos y conductores de las app no.

Obviamente, es una discusión difícil de abordar, y al momento no existe aún en el país un sindicato o agrupación reconocida oficialmente que atienda estos problemas y pueda establecer de qué lado de la vereda quedarán estos trabajadores. Hay que tener en cuenta que a nivel global más del sesenta por ciento de estos trabajadores tienen estos empleos en app como principal sustento económico y dedican largas jornadas a prestar servicios en ellas.

Conclusiones

Las empresas de plataforma son modelos de negocios que llegaron para quedarse, de la mano de la explosión de internet veloz y accesible a la mayoría de la población de las grandes urbes, resulta un modelo válido y simple de operar.

Como condición presente en casi todas estas compañías, se dan esquemas de management algorítmico, donde en vez de contar con estructuras intensivas en personal se trabaja con estructuras intensivas en capital y tecnología. Estas estructuras intensivas en capital y tecnología reemplazan empleados humanos por algoritmos que intentan de manera objetiva setear condiciones y medir *performances* de los empleados o asociados que las integran.

Sin lugar a dudas estos avances tecnológicos seguirán avanzando a futuro, transformando el mercado del trabajo y las reglas que hoy conocemos. Quizás uno de los temas más complejos

sea reemplazar la supervisión humana y la interacción del día a día por un algoritmo, además de establecer condiciones laborales dignas y justas para los empleados o asociados de estas aplicaciones digitales.

Temas como la satisfacción laboral, la productividad y la retención son grandes áreas de estudio en estas compañías, ya que, indefectiblemente, los preceptos clásicos de recursos humanos siguen siendo válidos para lograr mejor compromiso de los colaboradores y por ende mejores resultados económicos y sociales en el largo plazo.

¹ Schor, J. B., Attwood-Charles, W., Cansoy, M., Ladegaard, I., & Wengronowitz, R. (2020). "Dependence and precarity in the platform economy". *Theory and Society*, 49(5), 833-861.

ANEXOS

Anexo A

Mercado de trabajo

Silvina Mora y Verónica Dobronich

En la actualidad las organizaciones y las personas nos encontramos frente al desafío de vivir en un mundo VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo), que a su vez se está transformando en BANI (bien frágil, ansioso, no lineal, incomprensible).

Decimos que es un mundo volátil debido a que nos enfrentamos constantemente a un devenir de cambios que nos desestabilizan. En oportunidades, cuando creemos haber encontrado nuevamente el rumbo y la forma, nuevas fuerzas vuelven a sacudirnos y por ende a desestabilizarnos. Y es así como nos encontramos en un mundo que también es incierto, porque vivimos atravesados por la sensación de caos permanente y la incertidumbre de no saber cómo van a resultar las cosas.

Otra de las características del mundo de hoy es el exceso de información, la multidimensionalidad de los problemas y la inmensidad de soluciones posibles que nos lleva a la necesidad de desarrollar nuevas habilidades como creatividad y flexibilidad para poder sobrevivir en este mundo tan complejo.

Por último, decimos que es ambiguo, y esta ambigüedad está dada por la combinación de todas estas cuestiones que provoca que haya poca claridad en las relaciones de las variables y distorsión de la realidad generando un estado de confusión entre causas y efectos.

Pero este mundo VICA se encuentra en constante transformación, lo que da lugar a lo que hoy se conoce como contexto BANI, que nos desafía a analizar el contexto y el mercado de trabajo con una mirada local y global.

Uno de los ejemplos más palpables de este mundo BANI es el COVID, que llegó para transformar nuestra forma de vivir, de relacionarnos, de trabajar, entre otros.

En este apartado haremos foco en el mercado de trabajo y analizaremos cómo este mundo VICA y BANI lo ha transformado y por qué es importante tenerlo presente al momento de tomar distintas decisiones referidas al capital humano.

¿Qué es el mercado de trabajo?

Se denomina mercado de trabajo o mercado laboral al conjunto de relaciones entre empleadores (oferente es quien ofrece empleo) y personas que buscan trabajo remunerado. Pensar el mercado de trabajo es pensar en el conjunto de relaciones sociales que implica la compraventa de fuerza de trabajo. Por lo tanto, el mercado de trabajo es una construcción social donde se realiza este intercambio.

El mercado de trabajo refleja las oportunidades de empleo y el conjunto de recursos humanos disponibles en una nación, región o ciudad, tanto para las actividades privadas como para las públicas.

El mercado de trabajo tiene particularidades que lo diferencian de otros tipos de mercados como el financiero, inmobiliario, de materias, etcétera. Este mercado está relacionado con la *libertad* de los trabajadores de ofrecer su tiempo y esfuerzo a las empresas demandantes, de cambiar de trabajo, etc., y la garantía de esta como también la libertad de las empresas de contratar, no contratar o desvincular trabajadores de acuerdo a sus necesidades particulares en un contexto determinado. Por eso, el trabajo está regulado por el *derecho laboral*, especificando las modalidades del contrato, los derechos y deberes de las partes, y por los diferentes convenios de trabajo.

¿Por qué es importante conocer el mercado de trabajo?

Las organizaciones deben comprender la salud del mercado laboral y cómo este se encuentra para poder focalizar sus búsquedas en función de los perfiles requeridos y la disponibilidad de recursos disponibles en las distintas locaciones.

Uno de los grandes impactos del COVID en términos de mercado laboral es que se han borrado los límites donde buscar el talento.

Esto implica que las organizaciones amplían sus opciones de búsqueda al mundo, pero también el resto de los países puede seleccionar talento valioso en nuestro mercado, lo que provoca que la guerra por el talento se intensifique.

Conocer el mercado de trabajo implica tomar conocimiento de las distintas variables que pueden afectar, como, por ejemplo, políticas económicas, avances de la tecnología, cambios en la legislación laboral, entre otras.

Como todo mercado, la situación de la oferta y la demanda impacta en los actores y su comportamiento. Empresas y trabajadores se verán impactados por la situación general del mercado. Por otro lado, existe un tercer actor que es el estado, que regula estas relaciones y actúa ante situaciones puntuales para intentar equilibrar las relaciones.

El Estado puede intervenir a través de tres instrumentos:

- *Medidas de política laboral.* Por ejemplo, el decreto de necesidad y urgencia 891/20, que prohíbe los despidos sin justa causa por noventa días, que busca reducir la desocupación. Otro ejemplo es la definición del salario mínimo vital y móvil, la duración de la jornada laboral, entre otros.
- *Seguridad social.* Por ejemplo, la reforma previsional de 2017 que modifica la edad jubilatoria. Esto afecta en los niveles de recaudación y al aumentar la permanencia de los trabajadores adultos en el mercado de trabajo puede afectar las oportunidades de empleo de los más jóvenes.
- *Provisión estatal de bienes, servicios y transferencias.* Por ejemplo, políticas sociales de subsidios a la pobreza, al desempleo, la discapacidad, entre otros, como la Asistencia de

Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP) que se otorgó durante los inicios de la pandemia para ayudar a las pyme a continuar pagando los salarios, a los monotributistas, entre otros.

Indicadores del mercado de trabajo

El Estado, a través del organismo INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina), recolecta información a lo largo y a lo ancho del país, que permite analizar el mercado y de esta forma elaborar indicadores para que las empresas y las personas puedan tomar decisiones.

Con el objeto de poder leer y comprender los indicadores es necesario ponernos de acuerdo en algunas definiciones:

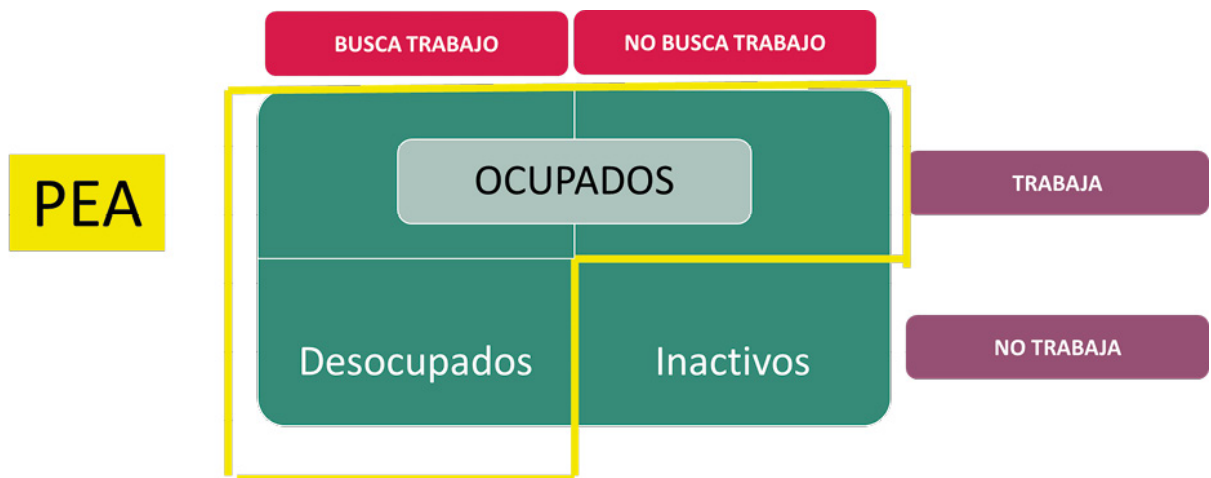
- *Población total (PT)*. Se considera a todas aquellas personas mayores de 16 años con la posibilidad de poder trabajar (en la Argentina se considera legal comenzar a trabajar a partir de esta edad). $PT = PEA + PEI$
- *Población económicamente activa (PEA)*. Todas aquellas personas que tienen una ocupación o que no tienen una ocupación y la están buscando activamente (en la última semana en que se realizó el sondeo). Está compuesta por la población ocupada más la población desocupada.
- *Población económicamente inactiva (PEI)*. Es la contracara de la definición anterior, la integran aquellas personas que no tienen una ocupación y tampoco la están buscando (en la última

semana en que se realizó el sondeo) como por ejemplo jubilados, estudiantes, entre otros.

La PEA se mide con una encuesta, de acuerdo con recomendaciones internacionales existentes en esta materia.

Los criterios clasificatorios básicos para determinar la condición de actividad son tenencia de trabajo y búsqueda de trabajo. De la conjunción de ambos surgen las tres categorías:

- Ocupados
- Desocupados
- Inactivos



Fuente: Elaboración propia

A partir de la información recolectada, el INDEC elabora los siguientes indicadores:

- *Tasa de actividad*: es una de las tasas más importantes a considerar. Es la proporción de PEA que refiere en relación con la PT (PEA/PT).

- *Tasa de ocupación/de empleo*: releva todas las personas que tienen una ocupación, independientemente de la cantidad de horas que trabaje (al menos una hora) (P. OCUPADA/PT).
- *Tasa de desocupación/desempleo*: es el conjunto de personas que, no teniendo una ocupación, están buscando activamente trabajo y están disponibles para trabajar (P. DESOCUPADA/PEA).

¿Qué nos dicen estas tasas?

Cuando analizamos los indicadores es importante poder comparar la información en forma anual y trimestral, dado que existen algunas actividades que son estacionarias. A partir de analizar en forma separada o conjunta se pueden establecer distintas hipótesis sobre qué es lo que está ocurriendo en el mercado de trabajo.

Cuando hacemos foco en el índice de desempleo, este nos muestra la evolución del mercado laboral en términos generales, no es una fuente que impacte directamente en las organizaciones. Por ello es importante realizar el análisis de los indicadores con una mirada amplia tomando distintas variables en cuenta.

En el caso de la tasa de desempleo, se tiende a pensar que si la misma es muy elevada, hay una mayor disponibilidad de mano de obra, pero esto no siempre es así, dado que aun en contextos de alto desempleo, las organizaciones no logran satisfacer su demanda, debido a que ciertas profesiones y/u oficios son escasos en el mercado, lo que también redundará en la implementación de

diversas prácticas para la atracción y retención de talentos por parte de las organizaciones.

Podemos concluir entonces que el mercado no es una composición homogénea sino que existen diversos factores que lo diferencian, a saber:

- *Lugar geográfico*: no es la misma problemática para empresas de CABA que en otras áreas del país. Hay polos con sus propias lógicas, donde el juego de la oferta y la demanda está restringido a esa zona geográfica.
- *Actividad de la empresa*: algunas organizaciones pueden reclutar colaboradores con experiencia en otras actividades, otras solo pueden pensar en competidores o actividades afines.
- *Tamaño de la empresa*: influye tanto en la atracción como en la retención de talentos, si estamos en una pyme o en una multinacional, como extremos de la gran variedad de empresas que existe y cuyo tamaño es una de las variables a considerar.

Por todas estas cuestiones, es importante para las personas que se encuentran en búsqueda laboral tener en cuenta su profesión u oficio, así como sus características personales y particulares, y reconocer la demanda del mercado, las condiciones que se están ofreciendo, así como los medios y las maneras apropiadas para optimizar la búsqueda.

¿Qué pueden hacer las empresas a partir de los indicadores de mercado de trabajo?

Las organizaciones implementarán distintas acciones dependiendo de la relación entre la oferta y la demanda de trabajo.

Cuando *la demanda de las empresas supera a la oferta de trabajadores*, es decir abunda la disponibilidad de empleo, nos posicionaríamos en el lugar de las empresas que no logran cubrir sus vacantes. ¿Qué medidas toman?

- *Elevada inversión en reclutamiento*: no solo en términos monetarios sino de tiempo y creatividad. Determinadas posiciones, como por ejemplo las IT, han obligado a los selectores de las empresas a agudizar su ingenio a la hora de reclutar candidatos.
- *Criterios de selección más flexibles*: en momentos de demanda, se comienzan a ceder requisitos del puesto, así como a negociar condiciones laborales más personalizadas.
- *Elevada inversión en capacitación*: a falta de candidatos que cumplan con todos los requisitos, y al ceder ese piso mínimo, se compensa formando al candidato en la organización.
- *Énfasis en el reclutamiento interno*: como una clara política de retención, mirar hacia el interior de la organización, dando posibilidades de desarrollo, evitando la rotación.
- *Desarrollo de políticas de retención*: mejores salarios, más beneficios, organizaciones orientadas hacia las personas y su bienestar, políticas pensadas en el equilibrio entre la vida laboral y personal, etcétera.

En otro contexto, *si la demanda de las empresas es inferior a la oferta de trabajadores*, es decir las empresas tienen pocas o nada de vacantes por cubrir, se da el siguiente panorama:

- *Poca competencia entre empresas*: no deben preocuparse ni por la atracción ni por la retención.
- *Reducción de la inversión en reclutamiento*: con pocos recursos se obtiene un buen resultado de reclutamiento.
- *Aumento de exigencias y mayor rigor en el proceso selectivo*: las empresas pueden aumentar considerablemente el número y la calidad de los requisitos.
- *Reducción de inversión en capacitación*: los candidatos pueden traer todos los requisitos necesarios y más, ya no es necesario capacitarlos para el puesto.
- *Énfasis en reclutamiento externo*: por los mismos motivos que no preocupan ni la atracción ni la retención.
- *Desarrollo de políticas de sustitución de personal (mejoramiento del capital humano)*: el colaborador que no responde como la empresa lo desea puede ser fácilmente reemplazado.
- *Orientación hacia el trabajo y la eficiencia*: la empresa exige más, no se preocupa por el bienestar de su gente.
- *Reducción o congelamiento de las inversiones en beneficios sociales y salarios*.

Conclusión

Conocer el mercado de trabajo es importante tanto para las organizaciones generadoras de puestos de trabajo como para las

personas que buscan trabajo o aquellas que, estando trabajando, están buscando nuevas oportunidades. El Estado como regulador de estas relaciones de poder asimétricas participa activamente a través de la implementación de diversas medidas que permiten expandir o contraer estas relaciones de compraventa que suceden en este espacio de construcción social denominado mercado de trabajo.

Bibliografía

Neffa, J. C. (2008). *Teorías económicas sobre el mercado de trabajo análisis institucionalistas*. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.

Anexo B

Inducción del personal y su importancia

Silvina Mora y Verónica Dobronich

Cuando hacemos algo por primera vez aparece una serie de emociones como la alegría, la ansiedad, los nervios, la curiosidad, entre otras, que nos atraviesan y dejan rastro en nuestra memoria sobre esta experiencia.

Te invitamos a cerrar los ojos y pensar aquellas primeras veces que marcaron un momento en tu historia, como por ejemplo el primer día de escuela, de la universidad, el primer viaje con amigos, etcétera, y verás cómo rápidamente vienen a tu memoria las emociones vividas en esos momentos.

Cuando nos incorporamos a una nueva organización o un nuevo puesto de trabajo, llegamos con una serie de expectativas acerca de cómo serán las tareas o los desafíos que tendremos que enfrentar, cómo será nuestro jefe, quiénes serán nuestros compañeros, etc., y en función de cómo nos reciban (inducción) tendremos una nueva experiencia para recordar (ya sea porque fue buena y positiva, o por el contrario).

¿Sabías qué una de cada cinco contrataciones abandona un puesto laboral en los primeros 45 días de su ingreso?

Para que esto no suceda, las empresas deben implementar un *proceso de inducción/on boarding*, que consiste en la orientación, ubicación y sociabilización que se realiza a los colaboradores recién ingresados a la empresa, a las personas que cambian de puesto de trabajo y llegan a un nuevo sector, aquellos colaboradores que cambian de unidad de negocio e inclusive a aquellos trabajadores que tienen el desafío de tomar nuevas responsabilidades en una sede del exterior.

¿De qué trata la inducción u on boarding?

Este proceso tiene por objeto introducir a la persona tanto a la empresa como a su puesto de trabajo. Habitualmente, en una multinacional este proceso se realiza en dos etapas. Si la persona es nueva en la organización, tendrá un primer encuentro con el área de Capital Humano para presentarle la organización:

- a. Organigrama.
- b. Historia, misión, visión y valores de la empresa.
- c. Presentación de los productos o servicios que ofrece.
- d. Plan de desarrollo.
- e. Plan de compensaciones.
- f. Aspectos relativos al contrato laboral.
- g. Reglamento interno.
- h. Seguridad e higiene.
- i. En la actualidad se adiciona un protocolo COVID.
- j. Etcétera.

La segunda etapa implica la llegada al puesto de trabajo; esto puede suceder tanto para un colaborador nuevo en la organización como para alguien que cambie de sector. Aquí es importante que el líder o responsable del sector se prepare y tome tiempo para recibir al recién llegado y contarle:

1. Objetivos (del área y propios).
2. Qué se espera de él/ella.
3. Herramientas de trabajo.
4. Cómo funciona el sector.
5. Presentación de compañeros, clientes y proveedores.
6. Políticas y procedimientos propios de la función.
7. Entre otros.

A esta etapa del proceso se lo conoce como sociabilización u *on boarding*.

En las empresas más pequeñas, donde en ocasiones no hay un área de Capital Humano, es el mismo líder quien realiza todo el proceso; es decir, le cuenta al nuevo integrante sobre la empresa y todo lo que necesita saber del puesto de trabajo. Si bien decimos que este proceso es muy importante, algunas empresas pequeñas suelen cometer el error de ignorar los periodos de inducción. En pymes o empresas familiares es poco común esta práctica, presentando un gran obstáculo para lograr un buen acople y facilitar el rápido desarrollo de las actividades para las que fue contratada una persona.

¿Cómo prepararnos para llevar adelante una inducción u *on boarding*?

Lo primero que debemos tener en cuenta es que la inducción del personal es única e irrepetible de acuerdo con cada empresa, por eso su duración dependerá de qué es lo que cada una planifique presentar.

Es importante comprender que una experiencia de incorporación exitosa beneficia al líder y al equipo que recibe al nuevo integrante, al nuevo empleado y a la empresa en su conjunto, por ello, dedicar tiempo a este proceso vale la pena.

El primer día de un nuevo empleado puede ser abrumador. Por eso, el objetivo es evitar cualquier contratiempo. Desde el momento en el que pone un pie en la empresa, debe sentir que realmente ha tomado la decisión correcta.

A continuación, algunos pasos recomendables para lograr el éxito en este proceso:

Empiece antes del primer día

Comenzar la incorporación tan pronto como se firman las cartas de oferta hace que los empleados mejoren y se desempeñen bien aun más rápidamente. En lugar de ser recibido por una pila de papeles y presentaciones incómodas, su nuevo empleado

podrá comenzar a desarrollar el conocimiento institucional y las relaciones vitales para su éxito.

Antes de que su nuevo empleado sea incluso un empleado, puede enviar documentos por correo electrónico, hacer que su nuevo empleado responda un cuestionario (para que pueda presentarlo a sus compañeros de trabajo) y ayudarlo a conocer a su equipo e inclusive coordinar una reunión virtual para que conozca el equipo.

Si el trabajo fuera remoto, es recomendable durante este tipo asegurar que llegue la *laptop* a su residencia, así como también que pueda acceder a todos los sistemas de la empresa.

Las empresas que inician una incorporación eficaz antes obtienen los beneficios antes. El ochenta y uno por ciento de los empleados se queda en la empresa más allá del primer año cuando el proceso de orientación ha empezado antes de su primer día.

Ampliar la incorporación

Extender el tiempo de incorporación para asegurarse de que sus empleados estén bien capacitados y satisfechos aumentará su capacidad para retenerlos. El noventa por ciento de las nuevas contrataciones decide si permanecer en su empresa dentro de los primeros seis meses, por lo que querrá registrarse con frecuencia (aproximadamente una vez al mes) durante ese tiempo. Ofrecer a los empleados un aliado a lo largo de su

amplia experiencia de incorporación ayuda a abordar cualquier desafío y garantizar el éxito.

Socializar

Los empleados que se disfrutan mutuamente harán mucho más por su empresa que una oficina de extraños. La incorporación debe incluir tiempo para ayudar a sus empleados a desarrollar relaciones reales con sus compañeros de trabajo.

El setenta por ciento de los empleados dice que tener amigos en la oficina es el elemento más importante para una vida laboral feliz. La socialización también crea oportunidades para que los empleados encuentren mentores que los ayuden a desempeñarse y crecer.

Dar y recibir comentarios

Los empleados necesitan comentarios para cumplir con las expectativas y participar en su trabajo: el noventa y ocho por ciento de los empleados que no reciben comentarios no se involucra.

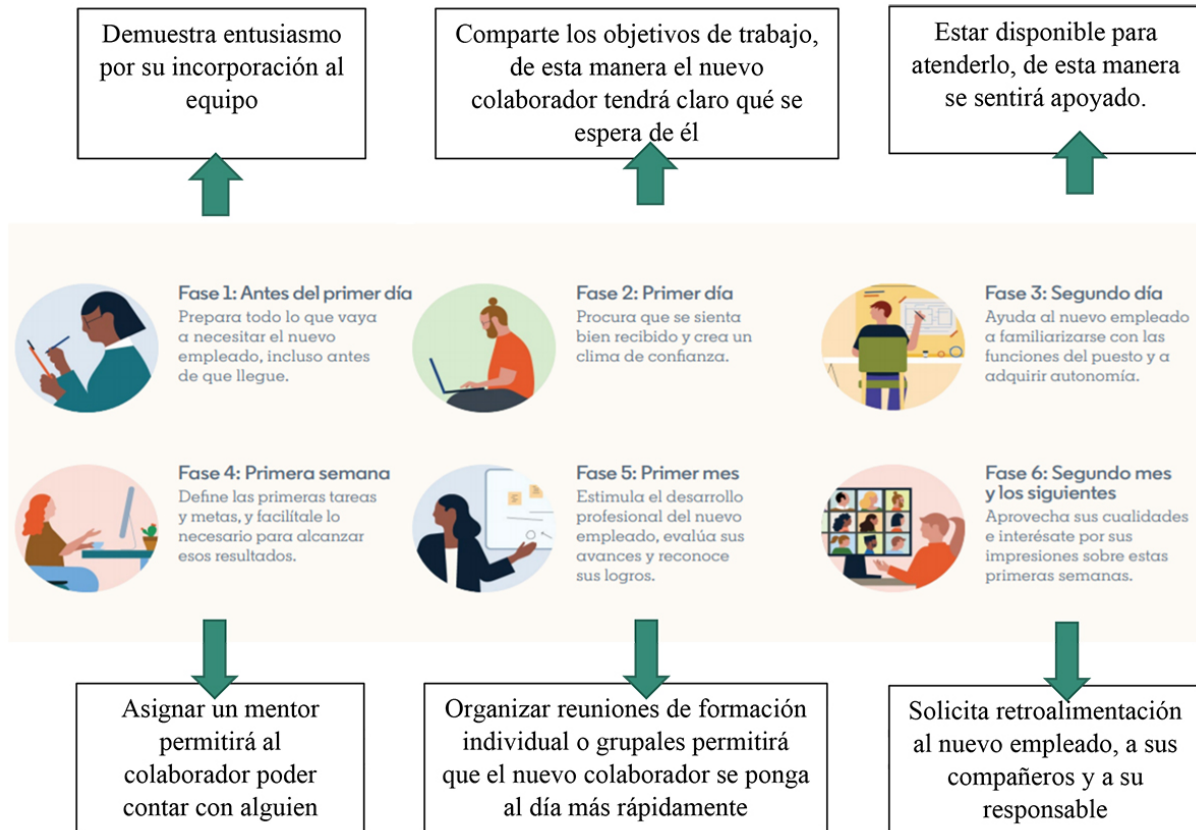
También debe brindar oportunidades para que su nuevo empleado le brinde comentarios para que pueda monitorear su experiencia y abordar cualquier problema o inquietud. Crear alineación mediante la introducción de un *ciclo de retroalimentación* durante la incorporación es una excelente manera de fomentar las relaciones entre empleados y empresas.

Capacitar y desarrollar

La formación y el desarrollo de los empleados magnifican todos los impactos positivos de la incorporación. Aumentan los ingresos por empleado en doscientos dieciocho por ciento y hacen que los empleados se sientan valorados, y los empleados que se sienten valorados permanecen más tiempo. Si solo puede mejorar su enfoque de incorporación en un área, concéntrese en la capacitación y el desarrollo. Nada impacta en una empresa como un empleado bien calificado.

El siguiente cuadro muestra las distintas etapas y el impacto que tiene que el líder o responsable del sector, junto con su equipo de trabajo, estén comprometidos con la recepción, el desarrollo y el seguimiento del nuevo colaborador.

Este proceso requiere de un trabajo conjunto entre el área de Capital Humano y la línea, dado que deben nutrirse mutuamente en la información brindada tanto en el momento de la entrevista como en el momento del ingreso y luego a lo largo de su desempeño para de esta forma seguir generando una buena experiencia empleado que permita atraer, retener y desarrollo talento y fortalecer la marca empleadora.



A modo de cierre, recordemos que una buena inducción del personal puede determinar la rapidez con la que el nuevo empleado se acopla a la empresa y la velocidad para alcanzar su pleno potencial.

¿Por qué llevar adelante un buen proceso inducción u *on boarding* vale la pena el esfuerzo?

a. *Retención*. Invertimos mucho dinero en el proceso de contratación, demasiado para desperdiciar esa inversión al no

incorporarse correctamente. Los empleados que se sienten bienvenidos y actualizados gracias a un programa de incorporación bien estructurado tienen un 69% más de probabilidades de permanecer en una empresa. Muchas empresas ya se dan cuenta de esto: el 52% está de acuerdo en que la incorporación puede mejorar las tasas de retención.

- b. *Satisfacción laboral.* Sin la incorporación, los empleados no saben cómo cumplir con las expectativas y se sienten insatisfechos. La incorporación aumenta la satisfacción laboral de los empleados al enseñarles cómo aprovechar al máximo su puesto y tener éxito en la empresa. Esto los hace un 32% menos propensos a renunciar.
- c. *Compromiso.* De las empresas que invierten tiempo y recursos en la incorporación, el 54% vio tasas más altas de compromiso de los empleados. De hecho, el esfuerzo discrecional de los empleados aumenta en más del 20% cuando están incorporados de manera efectiva.
- d. *Productividad.* La incorporación eficaz hace que los empleados se pongan al día más rápidamente, en un 54%. Mostrar a los nuevos empleados la forma más rápida y precisa de realizar tareas acorta significativamente el tiempo de aprendizaje. Cuando esto no sucede, los nuevos empleados intentan resolver las cosas por sí mismos, lo que les llevará más tiempo que si les explicamos cómo realizar la tarea, y puede que tampoco lleguen al resultado que se espera.
- e. *Rendimiento.* los empleados que no saben exactamente cómo funcionan las cosas son más propensos a cometer errores o no cumplir con los objetivos. Los programas de incorporación

umentan el rendimiento de los empleados hasta en un 11%. Una vez más, cuando los empleados saben lo que están haciendo y cómo cumplir con las expectativas, es más realista que se desempeñen bien.

Como mencionamos anteriormente, trabajar sobre estos pilares refuerza la experiencia de los empleados y la marca empleadora. ¡Qué mejor que nuestros empleados hablen de nosotros! Aquí les dejamos un ejemplo de una publicación espontanea en LinkedIn de un nuevo ingreso que refleja el impacto de un trabajo bien hecho.

Es mi tercer día de trabajo en **Globant** como Visual Designer y no puedo estar más contenta y ansiosa.

Agradecida especialmente de **Florentina Bobadilla** quien me acompañó en todo el proceso con mucha dedicación! Gracias, a quienes hicieron que el proceso de inducción sea muy cálido, práctico y divertido.

Estoy muy orgullosa por este cambio. Trabajé por 7 años de manera Freelance como Diseñadora Gráfica y desde 2018 cambié al mundo de UXUI. Me fui muy feliz por todo lo que aprendí en **Todosgamers** y por las amistades que hice.

Voy a aprovechar esta gran oportunidad para seguir aprendiendo y dar lo mejor de mí 🥰🚀 **#onboarding #visualdesigner #uxui**

Fuente: LinkedIn

Bibliografía

LinkedIn Talent Solutions: <https://media-exp1.licdn.com/dms/document/C561FAQEpXYiBw2qNrg/feedshare-document-pdf-analyzed/0/1615424121296?e=1615568400&v=beta&t=aWh0OQM5PTkyPGNFmeybTNPFOzBHFgqrbJTp8MlpQpk>

LinkedIn Talent Blog: business.linkedin.com

Biografías de los autores

Romina Balayn

Licenciada en Administración de Recursos Humanos en la Universidad del Salvador (2001). Practitioner en PNL (2007). Maestría en Teología (2008). Coach Ontológico en Newfield Network (Chile, 2009). Posgrado de especialización en Logoterapia (2010). Maestría en Sociología (2013). Posgrado en Logoterapia y Análisis Existencial (2017). Diplomatura en Metodologías Ágiles (2020).

Profesora de grado y posgrado en la Universidad de Buenos Aires desde 2002. Profesora en UADE desde 2006 y Coach MBA y EMBA (desde 2014) y del Programa de Liderazgo con Perspectiva de Género (desde 2019) en Universidad Torcuato Di Tella.

Speaker en conferencias, congresos y actividades empresariales y académicas desde 2005.

Experiencia en trabajo social, coordinando proyectos y facilitando espacios de aprendizaje orientados a la internalización de valores y el despliegue de un proyecto de vida.

Desde 2008 se desarrolla como directora en Join Up, consultoría estratégica en gestión del talento, y desde 2018 como directora para Cono Sur de Twiins HRM, plataforma de gestión del talento humano.

Especialista en procesos de transformación digital, cultural, personal y organizacional.

María Betania Boada

Licenciada en Recursos Humanos, CSM y Profesional Agile Coach.

Miembro de Agile Team HR y payroll en YPF, participa en la implementación del marco de agilidad en la organización. Anteriormente estuvo Gesnext (an IBM Company) y Telefónica Argentina, en ambos casos dentro del equipo de payroll.

Se desempeña como docente en Universidad Argentina de la Empresa (UADE) en las materias Compensaciones y Beneficios y Gestión Operativa del Personal. Colabora como staff coach en Martín Alaimo.

Analía Bocci

Master en Digital Teaching and Learning, Universidad Cardenal Herrera, España (2020). Master en Dirección de Recursos Humanos en UADE Business School (2015) y licenciada en Relaciones Industriales UADE (1999). Título de profesora universitaria en la Universidad del Museo Social (2005). Mención por su trabajo final “Burnout en el docente universitario”.

Sobre mi carrera docente, me desempeño como profesora adjunta del Departamento de Administración y Recursos Humanos de la Universidad Argentina de la Empresa y en la Universidad ISALUD. Coautora del libro *Desarrollo humanos en las organizaciones*, Editorial Temas. Profesora de Educación Virtual y autora de dos producciones multimedia para la materia de Recursos Humanos virtual: Empleos y el de Higiene y seguridad.

Escritora del paper “El poder de delegar: ¿Cómo mejorar el rendimiento en los grupos de trabajo?”.

En el área empresarial me he desempeñado como coordinadora del Departamento de Administración y Liquidación de Haberes del Grupo Claxson (Pay TV), como así también senior de Selección y Capacitación de AGEA S.A. (Diario *Clarín*), pasando luego a ser parte del proyecto de servicios compartidos del Grupo Clarín en la creación de Gestión Compartida. Actualmente, consultora especializada en pymes en Coinspira.

Walter Andrés Carozzi

Licenciado en Relaciones Públicas e Institucionales por UADE (2009) con especialización en Gestión y Políticas Culturales por la Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Ciencias Económicas (2012).

Desde 2010 se desempeña como docente en UADE, actualmente como adjunto en asignaturas como Dirección Estratégica de las Relaciones Públicas, Relaciones Públicas Internas, Metodología de la Investigación en Comunicación y Teoría de las Relaciones Públicas.

Se desempeña a su vez como asesor en comunicación y desarrollo de proyectos de manera independiente desde 2013, especializándose en clientes ligados a las industrias culturales.

Luis María Cravino

Doctor en Sociología del Trabajo y licenciado en Relaciones Industriales de la UADE. Es cofundador y Director de AO Consulting S.A. Es director de la maestría en Dirección y Gestión de Recursos Humanos de la UBP. Es director de las diplomaturas en People Analytics y en Desarrollo Organizacional del ITBA. Es profesor de UBP, UADE e ITBA. Ha sido cofundador del Centro de Desarrollo de Liderazgo del ITBA. Es autor de los libros *Un trabajo feliz*, *Medir lo importante*, *Metáforas del desempeño* y *Gestión del desempeño*. Es coautor de los libros *Desarrollando líderes* y *Desarrollo humano en las organizaciones*. Escribió el capítulo “Measuring What is Important” en el libro *The New HR Analytics* publicado por Amacom. Ha escrito cientos de artículos y es expositor y asistente habitual en congresos nacionales e internacionales.

Verónica Dobronich

Profesional experta en la gestión integral de los procesos de capacitación, desarrollo y selección del capital humano. Experta en capacitaciones en habilidades blandas, inteligencia emocional y herramientas de coaching. Programas basados en mapas de habilidades por rol (*skills mapping*). Trabajos de *reskilling* y *upskilling*, para reinventar la pirámide del aprendizaje organizativo.

Experiencia en brindar servicios del área soft de RR.HH. a diferentes rubros. Formadora de equipos de trabajo de alto rendimiento.

Realización e implementación de programas de *change management*, RSE, *outplacement*, SGC, gestión del conocimiento, encuestas de clima, inducción, planes de carrera, etcétera. Ocupó

diferentes gerencias del área de Empleos en firmas multinacionales y pymes, tanto de servicios como manufactura. Es maestrando en Educación Emocional, Universidad de Nebrija, Madrid. Otras especialidades: MBA in Human Resources Management - University at Albany y posgrado en Management -University at Albany. Licenciada en Relaciones Industriales (UADE).

Autora del libro *Búsqueda y selección de los recursos humanos*, editorial Valletta. Autora de artículos profesionales. Conferencista.

María Laura Genoni

Doctora en Psicología y Neurociencias Aplicadas Cognitivas de la Universidad de Maimónides, posee una diplomatura internacional en Coaching Profesional en IEI avalado por International Coaching Federation, una licenciatura en Relaciones Industriales en UADE y certificada en varias herramientas internacionales de evaluación de perfiles y evaluaciones organizacionales como Hogan, Benziger, Thomas International y otras.

Actualmente es fundadora y directora de la consultora Next Goal Management, donde trabaja temas vinculados a *neuromanagement* y RRHH, como *recruiting, organizational culture y change management*.

Trabaja como profesora asociada en UADE para las materias de Gestión de las Personas en las Organizaciones, Práctica Profesional, Coaching, Consultoría, Liderazgo y Negociación.

Es coach del equipo de MBA y EMBA en la Universidad de San Andrés.

Trabaja como investigadora en proyectos de neuroliderazgo, neuroeducación y *neuromanagement*.

Se desempeñó como gerente de Gestión de Talentos en la consultora Alejandra Salinas y posee una amplia experiencia en diferentes puestos en empresas de distintos rubros.

Participa como expositora en conferencias para empresas e instituciones nacionales e internacionales en temas como comunicación, liderazgo y *neuromanagement*, entre otros.

Federico Iñiguez

Licenciado en Comercialización por la Universidad Argentina de la Empresa (UADE, 2002), doctorando en Administración de Empresas por la Pontificia Universidad Católica Argentina y magister en Dirección de Empresas por UADE (2012). Desde 2008 es profesor de grado en la Facultad de Ciencias Económicas de UADE y ha sido profesor invitado en la ESPOL (Guayaquil, Ecuador) y en ESC PAU (Pau, Francia). Actualmente es decano de la Facultad de Ciencias Económicas de UADE, además de dirigir el UADE HUB (Centro de Emprendedores y Laboratorios de Finanzas, Impuestos y ERP de UADE). Es miembro titular del Consejo Económico y Social de la Ciudad de Buenos Aires y parte del Consejo de Decanos del Consejo Profesional de Ciencias Económicas.

Javier Klus

Es máster en Administración de Empresas por la Universidad Politécnica de Madrid y licenciado en Administración de Empresas

por la Universidad Argentina de la Empresa (UADE). Actualmente es director del Departamento de Administración y Recursos Humanos de la UADE.

Durante más de dieciocho años se desempeñó en uno de los principales estudios de auditoría y consultoría a nivel mundial, donde tuvo la oportunidad, dentro del Departamento de Advisory, de interactuar con una gran cantidad de empresas nacionales e internacionales analizando el funcionamiento operativo de las mismas y proponiendo oportunidades de mejora. Su campo de acción también ha abarcado la realización de auditorías internas en numerosas empresas, siendo adicionalmente auditor interno certificado (CIA).

Fue profesor de la Universidad del Salvador en el posgrado de Auditoría de Sistemas, así como miembro del comité de publicaciones del Instituto Argentino de Auditores Internos. También fue codirector de la diplomatura en Management de Centro de Servicios Compartidos dictada por la Universidad del CEMA (UCEMA). Ha publicado trabajos relacionados con su especialidad tanto en la Argentina como en España. Adicionalmente, es conferencista internacional, habiendo dictado cursos y conferencias en Perú, Colombia, México, El Salvador y la Argentina, entre otros países.

Es autor del libro de liderazgo y administración *El barco - El desafío de hacer llegar a su empresa hacia el éxito*, el cual se encuentra disponible en Amazon.

Mateo Tomás Martínez

Abogado egresado de la Universidad de Buenos Aires. Orientación en derecho empresarial. Especializado en derecho del trabajo, adquiriendo una amplia formación y experiencia en el estudio y asesoramiento legal de aspectos vinculados con la estrategia organizacional, las relaciones laborales (individuales y colectivas), y los recursos humanos. Docente adjunto de la Facultad de Ciencias Económicas y de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad Argentina de la Empresa desde el año 2017, a cargo de las materias Relaciones Laborales y Derecho Individual del Trabajo. Docente integrante del equipo académico del Curso de Capacitación Continua del Régimen Jurídico del Automotor desde el año 2014 en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES). Docente ayudante en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires desde el año 2005 hasta el año 2017 en la materia Administración de Personal y RR.HH. Desde el año 2001 se dedica a la actividad privada, siendo socio del estudio jurídico Navarro Floria, Loprete y Asociados, litigando y asesorando principalmente en materia laboral a empresas nacionales y extranjeras e instituciones educativas.

Silvina Mora

Licenciada en Relaciones del Trabajo por la Universidad de Buenos Aires (2006) y magister en Dirección de Recursos Humanos por la Universidad Argentina de la Empresa (2014). Con más de doce años de experiencia en el área en empresas multinacionales, se desarrolla como consultora independiente en temas relativos al desarrollo y gestión del talento. Algunos de los proyectos más

trascendentes constaron en el rediseño e implementación de programas como por ejemplo Posgrado en Project Management, Programas de Jóvenes Profesionales, Programa de Mentores para Jóvenes Profesionales, encuestas de satisfacción con su respectiva devolución de resultados y toma de acciones en consecuencia.

Dentro de su carrera profesional ha facilitado actividades como inducción, trabajo en equipo, gestión de procesos y proyectos, creatividad e innovación, inteligencia emocional, entre otros.

Desde 2017, se desarrolla como docente adjunto en la Universidad Argentina de la Empresa, dictando distintas asignaturas relacionadas con su área de *expertise*.

Carlos Federico Nardelli

Magister en Recursos Humanos y licenciado en Conducción y Gestión Operativa del CMN. Experto en liderazgo, formado como coach ontológico. Ha desarrollado gran parte de su experiencia profesional como líder y formador de líderes en el EA. En la actualidad se desempeña como docente en carreras de grado en UADE, UCES y UTDT en materias como Coaching, Liderazgo y Negociación, Dirección de RR.HH., entre otras.

En la UBP se desempeña como docente de posgrado y ha auspiciado como tutor diversas tesis.

Eliana Polifrone

Se dedica a la facilitación de procesos de transformación personal y Organizacional a través del coaching.

Licenciada en Recursos Humanos (UADE), magister en Coaching y Cambio Organizacional (USAL) y certificada en la Metodología Internacional de Coaching by Values, por Zinquo.

Se desempeña como profesora desde el año 2011 en carreras de grado en Fundación UADE, en asignaturas como Liderazgo y Negociación, Coaching y Gestión de las Personas en las Organizaciones. Ha sido docente full time en la Facultad de Ciencias Económicas durante cinco años. Es profesora adjunta en la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional de la USAL en la asignatura Coaching y Facilitación de Procesos Grupales. Ha colaborado en el seguimiento de los trabajos finales de maestría en Coaching y Cambio Organizacional durante tres años, realizando mentoring y coaching a los maestrandos en el desarrollo de sus intervenciones a nivel organizacional. Fue facilitadora de diversos cursos en el programa Segunda Vuelta y Empleos del Futuro del Gobierno de la Ciudad de Bs. As, en lo referente a trabajo en equipo, liderazgo y comunicación efectiva, como también en cursos in company de la Fundación CAECE dirigidos al entrenamiento de mandos medios y gerenciales. A través de la consultora CEC International, trabajó como facilitadora en procesos de transformación cultural en materia de seguridad y medio ambiente en empresas del rubro *oil and gas*, entrenando a líderes de todos los niveles para generar una cultura de prevención.

Martín Saiz

Licenciado en Recursos Humanos egresado de UADE con diploma de honor. Posgrado en Gestión del Cambio Organizacional

en UBA. MBA en Dirección de Recursos Humanos en UBS egresado con diploma *magna cum laude*. Doctorando en Administración de Empresas de UCA. Doctorando en Historia de UTDT. Diploma en Management Deportivo de UNSAM. Miembro de la Fundación Atlas. Jefe de Recursos Humanos en una autopartista.

Verónica Saiz

Licenciada en Relaciones Industriales por UADE (1999) y magister en Dirección de Comunicaciones Institucionales por UBS (2005). Es profesora asociada y responsable de Educación a Distancia de la Facultad de Ciencias Económicas de UADE. Además, posee una diplomatura universitaria en Diseño Gestión y Evaluación de Proyectos de ELearning y Formación Virtual de la UNSAM (2014) y es doctoranda en Administración de la UCA (tesis en curso). Ha obtenido la especialización en Gestión del Cambio en las Organizaciones en la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires (2007). Creación y Gestión de Evaluaciones para Moodle y Recursos Open Source en la Universidad Tecnológica Nacional (2014). Se desempeñó como evaluadora de los trabajos de integración del Programa de Desarrollo Gerencial In Company de UBS (2009), y como tutora de tesis de maestría. También como docente del Programa de Diseño Educativo de la Asociación de Desarrollo y Capacitación de la Argentina (ADCA, 2008-2010). Es coautora del libro *Desarrollo humano en las organizaciones* (Temas, 2012). En más de veinte años en la formación de adultos, su pasión profesional está centrada en la innovación y la transformación digital de los entornos de aprendizaje.

Ariel Vazquez

Licenciado en Relaciones del Trabajo de la Universidad de Buenos Aires. Maestrando en Tecnología Educativa en la Universidad de Buenos Aires.

Desde 2008 se desempeña como profesor de grado en la Facultad de Ciencias Económicas de UADE y anteriormente se ha desempeñado como profesor de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires.

Actualmente se desempeña como responsable de la Licenciatura en Recursos Humanos de la Universidad Argentina de la Empresa. Coordinador de la Comisión de Empleos del Futuro de UADE y miembro de la Comisión de Teletrabajo de UADE.

Trabajó durante más quince años en empresas multinacionales en áreas de recursos humanos y como consultor especializado en mercado de trabajo, empleos, capacitación y desarrollo.

Roberto Vola-Luhrs

Doctor en Ciencia Política de la Universidad de Belgrano y licenciado en Relaciones del Trabajo egresado de la Universidad de Buenos Aires, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales.

Socio fundador y principal en Voyer International. Fue funcionario en la provincia de Buenos Aires, desempeñándose como director de Recursos de IOMA. En Arcor se desempeñó como gerente general de RR.HH. En Pecom-NEC fue gerente de Personal y miembro del Comité de Dirección.

Trabajó como expatriado en Siemens AG, Alemania, dos años y para la misma empresa se radicó un año en Venezuela. Gerente de Administración de Personal en la Empresa Nuclear de Centrales Eléctricas (ENACE).

Profesor titular en las universidades UADE, UTN, USAL, UB, UAGRM, UASB, UBJ.

Coautor de *Recursos humanos*, Autor de *Recursos humanos: lo que sobra es el talento*. Disertante internacional.

Federico Zabel

Licenciado en Administración de Empresas y en 2006 obtuvo un MBA en la Universidad Argentina de la Empresa.

Desde el 2007 se desempeña como gerente de Capital Humano en distintas empresas, liderando procesos de cambio organizacional, gestión del talento, compensaciones y capacitación, entre otros.

Es profesor adjunto en la Universidad Argentina de la Empresa en las materias Compensaciones y Beneficios y Gestión de las Personas en las Organizaciones y es profesor titular del módulo de Compensaciones en el posgrado de Recursos Humanos de la Universidad Blas Pascal. Publica investigaciones sobre las expectativas del *feedback* y el desempeño en las organizaciones y ha facilitado encuentros sobre tendencias de compensaciones.

UADE