

Maestría: CHRO

Título del Trabajo Final: *“El impacto de las Políticas de Recursos Humanos de una empresa de servicios argentina en la felicidad de sus empleados”*

Autor: Agostino, Silvana Daniela

Director del Trabajo Final: Mg. Hidalgo, Bernardo

Grado obtenido del Director: Magister

Institución a la que pertenece: UADE

Cohorte: 23

Fecha de entrega: 25/08/2014

ABSTRACT

The question of happiness has become stronger and stronger in recent years. What happiness is and how to be happy have transcended the context of self-help literature and has set in different areas: academic, organizational and national.

The main objective of this research is to analyze whether current practices in the management of human resources, conducted by a consulting firm in human resources, help build happiness in employees at their workplace.

To this end, the target organization, their business vision; the job market global and local in which it is immersed; the services provided as well as the member's profiles who compose it are described.

On the other hand, will be defining human resources practices carried out by the company and we'll also define the variables company collaborators most value to be happy at work.

Designing HR practices in pursuit of employee's happiness in their work environment is part of good HR management. Outcomes will probably show in the engagement and retention of employees, two areas with strong impact on company productivity.

ÍNDICE

1. OBJETIVO GENERAL-----	3
2. OBJETIVOS PARTICULARES -----	3
3. ESTADO ACTUAL DEL CONOCIMIENTO-----	3
4. MARCO TEÓRICO-----	9
5. MARCO METODOLOGICO-----	16
6. EL TRABAJO Y SU EVOLUCIÓN EN EI TIEMPO-----	17
6.1 LA ORGANIZACIÓN Y SUS PARTES -----	21
6.2 LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO -----	26
6.3 EL PERFIL DE LOS EMPLEADOS -----	35
6.4 LA CONSTRUCCION DE LA FELICIDAD -----	38
6.5 EL IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA RESPONSABILIDAD DE QUIENES GESTIONAN LOS RECURSOS HUMANOS-----	50
7. CONCLUSIONES-----	62
8. BIBLIOGRAFIA-----	66
9. ANEXOS-----	70

1. OBJETIVO GENERAL

Analizar si las prácticas actuales en la gestión de los recursos humanos llevadas a cabo por una empresa de consultoría en Recursos Humanos contribuyen a construir la felicidad de sus colaboradores en el trabajo.

2. OBJETIVOS PARTICULARES

- Describir organizacionalmente a la empresa objeto de estudio;
- Definir los perfiles y características de los colaboradores de la organización objeto de estudio;
- Establecer las prácticas de Recursos Humanos llevadas a cabo por la organización objeto de estudio;
- Determinar las variables o prácticas que los colaboradores de la empresa a estudiar valora para sentirse felices en su trabajo.

3. ESTADO ACTUAL DEL CONOCIMIENTO

El tema de la presente investigación es el impacto de implementación de las políticas de Recursos Humanos en la felicidad de los trabajadores.

A lo largo de la historia y a través de varias disciplinas, especialmente desde la filosofía, se ha buscado entender el fenómeno de la felicidad en las personas y el impacto en los distintos aspectos de su vida. En la última década, dicha temática está siendo abordada en diferentes artículos periodísticos de índole académicos o de *management* y en diferentes capítulos de libros dedicados a la gestión de las personas, la productividad de las empresas y el bienestar general de las naciones.

Uno de los primeros escritos que se pueden encontrar es el de Bentham, Jeremy (1789), filósofo inglés, que a fines del siglo XVIII dio a conocer en su libro *Introducción a los principios de moral y legislación*, la doctrina filosófica utilitarista, la cual ha quedado íntimamente asociada a los conceptos “felicidad” y “placer” evaluando los méritos de una acción con relación a la cantidad de felicidad que ésta producía a la mayor cantidad de personas.

Varios siglos después, Seligman, Martin (2005) en su libro *La auténtica felicidad*, introduce el concepto en el mundo académico a través de sus estudios sobre la psicología positiva, la cual se centra en las fortalezas humanas. Este nuevo estudio supone que es necesario observar al ser humano no sólo desde la enfermedad, como lo hacen hasta el momento las teorías psicológicas dominantes, sino también desde la felicidad y el optimismo. En este libro, Seligman sostiene que la auténtica felicidad no sólo es posible, sino que –lejos de depender de la suerte y de los genes- puede cultivarse identificando y utilizando muchas de las fortalezas y rasgos que cada ser humano ya posee.

En la misma línea que Seligman, Ben-Shahar, Tal (2008) en su libro *Ganar felicidad*, permite entender que, la felicidad es una construcción de la cual todo individuo es dueño y que, si bien los niveles de felicidad vienen condicionados por la carga genética y las circunstancias históricas que cada individuo atraviesa a lo largo de su vida, es el sentido de placer que el individuo le da a sus actividades lo que permite llegar a obtenerla.

Otro autor que contribuye a la temática es Abadi, Eduardo José (2008) quien en *De felicidad también se vive*, propone el "ser feliz" como la combinación armónica entre lo que se siente, lo que se piensa y lo que se hace. A través de sus coincidencias y disensos, Abadi construirá el lugar que ocupa la felicidad en el presente.

El informe que dio comienzo a esta investigación, *Felicidad en la Mira*, presentado en la revista Harvard Business Review por el periodista Justin Fox (2012), menciona que en los últimos años tanto economistas como líderes políticos se encuentran en la encrucijada de medir el estatus de su país con métricas diferentes al PBI y PNB que son las que actualmente utilizan. Tanto el ex presidente francés -Nicolás Sarkozy-, como el actual Primer Ministro del Reino Unido -David Cameron- han causado revuelo con sus planes para medir el bienestar nacional; mientras que el Reino de Bhután insiste en jerarquizar el FNB “felicidad nacional bruta” por encima de su PNB o PBI. Tal es el grado de importancia que la temática está teniendo en el mundo, que la Asamblea General de la ONU en la resolución 66/281 del 12 de julio de 2012, decretó el 20 de marzo “Día Internacional de la Felicidad”, para reconocer la relevancia de la felicidad y el bienestar como aspiraciones universales de los seres humanos y la importancia de su inclusión en las políticas de gobierno.

Esta discusión ha ampliado sus fronteras al mercado laboral, por lo que diversos autores han comenzado a investigar sobre la felicidad y su relación con el mundo del trabajo, temática central que se analizará para construir el objeto de estudio de la presente investigación.

Kjerulf, Alexander (2013) es uno de los principales expertos en el mundo sobre la felicidad en el trabajo. Recientemente reunió todos sus conocimientos sobre la temática en su libro *Happy Hour is 9 to 5*, en el cual no sólo investiga sobre la felicidad en los distintos aspectos de la vida sino que ofrece herramientas sencillas y eficaces que pueden utilizar las personas para crear una mejor vida laboral y un lugar de trabajo más feliz.

Para poder analizar qué significa ser feliz en el trabajo es indispensable conocer los aspectos que hacen no sólo al concepto “trabajo”, sino también el de “organización” y específicamente el de “comportamiento” de los hombres y mujeres en él.

A través de Lazzati, Santiago (1997) en *Anatomía de la Organización*, se analiza a la organización como un todo sistémico con especial enfoque en los elementos internos y externos que la componen.

Dejours, Christophe (1998) con su libro *El Factor Human*, contribuirá a la construcción del concepto de trabajo a través de una extensa investigación sobre el comportamiento de los trabajadores y, aquello que se pone en juego en las personas en situación de trabajo. Según el autor, el aporte que las personas imprimen en la dinámica de la empresa y en el logro de sus objetivos es indiscutible; en este sentido, el análisis del individuo como persona y como trabajador es fundamental.

El mismo autor (2009) en otro de sus libros más recientes *El trabajo y el desgaste mental*, analiza cómo el trabajo puede impactar negativamente sobre la salud mental y, en consecuencia, sobre el estado físico de los trabajadores quienes desconocen este aspecto importante de su existencia e implementan una estrategia de defensas para ocultarlo. Al revelar este peligro, el autor hace reflexionar acerca de la transformación técnica y política que requiere la liberación de los trabajadores.

¿Para qué trabajamos?, con esta pregunta Sinay, Sergio (2012) reflexiona sobre una de las temáticas que agobia a la sociedad actual y genera insatisfacción en las vidas de las personas, abriendo el debate sobre la relación entre el ser humano, el mundo laboral y los deseos y necesidades de todo individuo.

Son varios los autores que consideran que el recurso humano es, en la actualidad, no sólo un factor diferenciador entre las organizaciones, sino el activo más importante que éstas poseen. De allí, el valor que su gestión actual tiene en la vida de las organizaciones.

Dentro de los autores que comparten esta visión se encuentran Gómez Fernández, José Manuel (1999) en cuya obra *Recursos Humanos: Fundamento del*

Comportamiento Humano en la Empresa, analiza la preocupación de las organizaciones en resolver la problemática del hombre como recurso y como factor fundamental de la empresa; y por tal motivo, la necesidad de la Dirección de Recursos Humanos en comprender su comportamiento, la identificación y valoración como individuos, así como la gestión de la variable, no tangible pero fundamental; la felicidad de las personas dentro del marco de configuración donde va a desarrollar sus actitudes y aptitudes.

En línea con Gómez Fernández, Chiavenato, Idalberto (2000) en *Administración de Recursos Humanos*, resalta la importancia de los recursos humanos como el elemento esencial en cada componente de la organización, por tal motivo, propone su administración eficaz como piedra angular en la responsabilidad de cada gerente de las distintas áreas funcionales de la organización.

Valle Cabrera, Ramón (1995) en *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*, asigna un papel fundamental al Departamento de Recursos Humanos, resaltando por sobre todas las cosas el proceso de análisis estratégico como herramienta imprescindible para conseguir el ajuste entre el entorno de la organización y la capacidad interna para afrontar las demandas del negocio.

En *Administración* de Robbins, Stephen (2000) se analizan varios conceptos relacionados con el mundo de las organizaciones empresariales, dentro de los cuales se haya el entendimiento de la cultura organizacional, la satisfacción en el trabajo, el impacto del comportamiento de los empleados en la ejecución de los objetivos y cómo ese comportamiento deriva de la motivación de cada empleado. Motivación que en gran parte depende del individuo pero que la organización con la diagramación de sus prácticas y con la gestión de sus gerentes colabora a satisfacer.

Los autores Ulrich, Dave; Losey Michael R. y Lake, Gerry (1997) en *El Futuro de la Dirección de los Recursos Humanos*, resaltan el rol de los profesionales de Recursos

Humanos, quienes se enfrentan a una presión y expectativas cada vez mayores para que los empleados den mejores resultados. Para ello, exponen la responsabilidad que tienen los profesionales de esta área en el futuro de las organizaciones.

Cravino, Luis María (2005) en *Un Trabajo Feliz*, comenta las tendencias en la gestión de los profesionales de Recursos Humanos que impactarán en el futuro de las organizaciones y en el mundo del trabajo: la formación de las futuras generaciones, las nuevas tecnologías en las relaciones laborales, el liderazgo, etc. Para ello el autor construye doce escenarios que describen la sociedad futura a partir de ciertas tendencias que pronostica como claves para configurar una sociedad laboral diferente, optimista y esperanzada, pero al mismo tiempo realista y alcanzable.

Melamed, Alejandro (2012) en *Empresas (+) humanas*, reflexiona acerca del valor humano en las empresas actuales. Minimiza la retribución económica y el éxito profesional como variables de impacto en la felicidad de los empleados y desafía al entorno empresarial al conjugar la rentabilidad con el bienestar de la gente.

En este libro, Melamed además analiza las satisfacciones y frustraciones que se desatan en el mundo del trabajo y que, en definitiva, tienen un fuerte impacto en la felicidad de las personas.

En *El trabajo en la posmodernidad*, Maison, Pablo (2013), reflexiona sobre las relaciones humanas y los nuevos comportamientos que tienen lugar en las organizaciones y que son consecuencia principalmente de la irrupción de las nuevas generaciones en el mundo laboral. En el capítulo dedicado a felicidad y satisfacción laboral tratará temas relacionados a la motivación de los empleados así como el papel que tienen los líderes y la organización en general para lograr el compromiso de su fuerza laboral.

4. MARCO TEÓRICO

El trabajo es un aspecto importante en la vida de las personas, sin embargo su concepto no está exento de confusiones y diferentes interpretaciones.

Christophe Dejourus, dedicó casi toda su vida literaria a entender los factores que afectan al trabajador y que le causan placer y/o sufrimiento en el lugar de trabajo.

Pero para ello, antes se encargó de distinguir este concepto de otras terminologías similares.

Según su enfoque, que se alimenta de la psicología, y en gran parte de la sociología, el trabajo es conceptualizado como *“la actividad coordinada, desplegada por los hombres para enfrentar lo que en una tarea utilitaria no puede obtenerse mediante la estricta ejecución de lo prescripto (...) el trabajo es, por definición, humano, ya que se convoca precisamente ahí donde el orden tecnológico-maquinal es insuficiente”* (Dejours: 1998, 44)

Para este autor, el trabajo se caracteriza por el marco social de obligaciones y restricciones que lo precede. En su sentido más estricto, implica entonces un contexto, siempre económico, que contribuye de manera decisiva a definirlo, como también lo es su criterio utilitario. Es esta distinción la que diferencia una actividad de entretenimiento, como puede ser esquiar para alguien que está de vacaciones, que la que tendría el profesor de esquí que le está enseñando.

El trabajo, tal como se ha definido anteriormente, tiene su máxima expresión en las organizaciones laborales, sean con o sin fin de lucro.

Una Organización es *“una agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico (...) este propósito se expresa de ordinario en términos de una meta o un conjunto de metas que la organización espera alcanzar (...) cada*

organización está formada por personas (...) se requieren varias personas para realizar el trabajo necesario al fin de que una organización alcance sus metas” (Robbins; 2000, 4)

Esta es una definición bastante acabada de lo que significa una Organización, sin embargo en la presente investigación, este concepto resulta incompleto si no se considera además *que “las sociedades se desarrollan, entre otras cosas, a partir de las organizaciones empresarias que hacen crecer y mejorar su colectivo laboral. Por eso los resultados deben funcionar como una excusa para construir a través de ellos, como medios, algo mucho más grande que tiene que ver con el crecimiento de todos” (Maison; 2013, 65)*

El mismo concepto de Organización se utilizará para remitir directamente a las nociones de empresa, negocio o compañía.

Existen diversas concepciones sobre las personas que justifican, de algún modo la gestión que se ha realizado sobre ellas dentro de las empresas. En este sentido, Edgar Schein identifica cuatro tipos de concepciones, de las cuales en esta investigación se tomará la última de ellas, es decir la concepción basada en el “hombre complejo”, que implícitamente abarca las otras tres.

Según su autor, *“la complejidad del ser humano se refleja en su carácter dinámico, en cuanto a su capacidad de evolución, manifestada por el aprendizaje basado en la adquisición de conocimientos nuevos o en las experiencias pasadas, pero que sin duda producen un desarrollo personal que hace que sus planteamientos y puntos de vistas varíen sustancialmente.” (Schein en Valle Cabrera: 1995, 6)*

La concepción sobre la gestión de los recursos humanos en las organizaciones es relativamente nueva en el mundo laboral. Las expectativas y exigencias sobre los responsables de dicha gestión, dependen de las características o rasgos de la organización *“lo que se espera hoy de los departamentos de recursos humanos (...), es procurar que la organización disponga del menor número y la mejor gente posible y*

asumir el liderazgo de todos los cambios necesarios” (Henderson en Valle Cabrera: 1995, 13)

Más allá del nombre que reciba esa gestión, que varía según cada organización – Administración de Personal, Relaciones Industriales, Dirección de Personal, Recursos Humanos, Capital Humano, etc.- queda claro que el recurso humano, es un recurso que hay que optimizar y que el rol de los profesionales que tiene bajo su responsabilidad es de *“integrador de objetivos y necesidades, tanto individuales como organizativos”* (Valle Cabrera: 1995, 30)

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento de los empleados en las organizaciones porque establecen las bases para el conocimiento de su motivación y porque influyen en la percepción de las personas (Robbins, 2000). Más allá de cómo nacen o se conforman esos valores, las personas tienen ideas preconcebidas de lo que es correcto e incorrecto y sus comportamientos están dirigidos en base a esas interpretaciones. La organización debe trabajar sobre esas percepciones con el fin de correlacionar la satisfacción del trabajador con sus objetivos organizacionales.

La satisfacción en el puesto de trabajo se refiere *“a la actitud general de un individuo hacia su puesto”* (Robbins: 2000, 419).

Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él.

Ahora bien, si por el impacto que tienen en los objetivos y metas del negocio, el recurso humano es tan valorado, ¿qué prácticas deberían realizar las organizaciones para que sus colaboradores alcancen su felicidad y decidan quedarse en sus trabajos?

Antes de responder esta pregunta es necesario definir qué es la felicidad.

Desde que la psicología positiva –difundida por el psicólogo Martin E. P. Seligman– irrumpió en la vida cotidiana, la búsqueda de la felicidad en el trabajo dejó de ser un tema tabú en las organizaciones para plantear nuevos paradigmas de trabajo a la hora de gestionar el recurso humano.

Es difícil hallar el significado de la felicidad sin relacionarlo a un concepto falso o insustancial, o en el peor de los casos reduccionista. Es un conocimiento bastante alejado de una fórmula o receta mágica.

La presente investigación tomará como válido el concepto de felicidad que se desprende del estudio de Seligman sobre la psicología positiva. Desde esta perspectiva se consideran las dificultades del trabajador, pero por encima de todas las cosas, sus fortalezas, además de analizar el papel que le corresponde realizar a la empresa y empleado para alcanzar el bienestar en el trabajo.

La felicidad se puede definir *“como una sensación de profunda satisfacción con uno mismo y las propias circunstancias (...) deriva de la identificación y el cultivo de las fortalezas más importantes de la persona y de su uso cotidiano en el trabajo”*. (Seligman: 2005, 25).

Según el autor, una persona es feliz en su trabajo cuando mantiene una visión positiva del mismo, le encuentra un propósito y se siente bien desarrollando su actividad.

Abadi sostiene que no se accede a ser feliz por generación espontánea o por una predeterminación biológica, sino que se aprende a ser feliz *“la felicidad básicamente se adquiere”* (2011, 25).

Agrega además, que es un estado estable que tiene picos de plenitud que suelen ser transitorios y a los que se llama comúnmente “expansión gozosa” y está ligada a la libertad de escoger entre diferentes alternativas sin quedar atado a alguna de ellas *“se trata de un descubrimiento y armado personal y no de la incorporación de un tratado ajeno”* (Abadi: 2011, 49)

Tal Ben-Sahar agrega que la felicidad depende de lo que cada persona decida ver, más allá de lo que haga o dónde esté *“hay gente que es infeliz independientemente del trabajo que tenga o la relación que mantenga y, sin embargo, siempre está pensando que un cambio externo le afectaría internamente”* (2008,167)

El día a día requiere atender en el trabajo una gran variedad de demandas que no siempre se pueden satisfacer. Cuando la persona es incapaz de encontrarle sentido a su actividad sobreviene el sufrimiento. Según Dejours (1998) éste comienza cuando trabajadores ya no pueden aportar nada para su tarea que responda a sus necesidades fisiológicas o a sus deseos psicológicos.

El sufrimiento es *“una situación, un estado que, con mayor o menor intensidad, genera una vivencia, que acompaña necesariamente a las personas durante todo el proceso de trabajo. Puede afectar negativamente el equilibrio psicosomático, pero también puede ser transformado de tal manera que sirva al trabajador para la realización de sí mismo, a la construcción de su identidad, e incluso para estimularlo a buscar un verdadero placer en esa actividad.”* (Neffa: 2003, 3).

El autor sostiene que el placer tiene lugar en el trabajo, cuando se le da o encuentra sentido a las actividades que la persona realiza. Si el trabajador no es capaz de lograrlo éste es sólo fuente de sufrimiento.

Hasta el momento y según los autores citados, la llave para alcanzar la felicidad se encuentra bajo la órbita de cada individuo, sin embargo, esta investigación también involucra a las políticas que llevan adelante los profesionales de Recursos Humanos.

Las políticas generadas por los profesionales de Recursos Humanos *“surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacional (...) son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia”* (Chiavenato: 1994, 117).

El autor sostiene que las políticas alinean los objetivos individuales con el logro de los objetivos organizacionales. Por ello, una vez conocida y comprendidas esas motivaciones, los profesionales de la gestión del recurso humano deben poner a disposición sus políticas y procesos para estimular la creación de organizaciones saludables. El tipo de políticas y procesos que definan darán cuenta de la cultura organizacional.

Al hablar de una gestión positiva de los recursos humanos se hace necesario atender la experiencia cotidiana del trabajador, a sus motivaciones.

La motivación es uno de los factores que requiere mayor atención. Sin un mínimo de conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el accionar de las personas y por lo tanto realizar acciones para corregirlo o estimularlo desde las prácticas que lleven adelante los profesionales de Recursos Humanos.

La teoría motivacional de las Expectativas, de Victor Vroom, sostiene que la conducta de las personas o la elección que realizan en sus vidas es el resultado de sus creencias, esperanzas y expectativas sobre su futuro.

“la teoría de las expectativas dice que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso”
(www.teoriasmotivacionales.wordpress.com, 27/10/2014)

Las personas se motivan cuando perciben ciertos objetivos o incentivos como valiosos para sus vidas y perciben que la posibilidad de alcanzarlos es alta. Es por ello que la Organización debe analizar que busca cada individuo en la organización y como cree que puede obtenerlo. La relación entre el esfuerzo que la persona haga y el rendimiento que finalmente tenga depende no solo de la habilidad que tenga sino también del puesto que ocupa.

Es preciso que las personas estén convencidas que las recompensas que reciben son justas, y que las personas tengan la confianza de que una persona que realiza un desempeño muy pobre no ganara las mismas recompensas que ellos.

De manera general se puede decir que la motivación es *“la voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, bajo la condición de que dicho esfuerzo ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual”* (Robbins: 2000, 484)

Durante los años ´50 varios teóricos dieron a conocer sus teorías sobre la motivación en el ser humano.

Una de ellas, es la teoría bifactorial creada por el psicólogo Federick Herzberg que determina que es la actitud frente al trabajo lo que puede determinar el éxito o el fracaso del individuo en su lugar de trabajo (Robbins, 2000)

Según su autor, hay un conjunto de condiciones extrínsecas que él identifica con el contexto laboral que genera insatisfacción entre los empleados cuando no están presentes. Estas condiciones son los factores de insatisfacción o factores de higiene.

Por otro lado, existen un conjunto de condiciones intrínsecas como el contenido del trabajo, que cuando está presente, crea niveles de motivación sólidos que pueden generar un buen desempeño laboral o insatisfacción en el sentido contrario. Estos se denominan de satisfacción o motivacionales (Melamed, 2012).

Toda organización cuenta con su propia cultura. Son muchas las definiciones que se pueden encontrar sobre ella, lo que sin duda, no hace más que corroborar la diversidad de elementos que encierra.

Para esta investigación se conceptuará la cultura como *“un sistema de significación compartida por los miembros de una organización y que distinguen a ésta de otras organizaciones (...) las organizaciones tienen culturas que gobiernan el modo en que sus miembros deben comportarse”* (Robbins; 2000, 80)

Por medio de la cultura, la compañía conforma un sistema de significados compartidos y aceptados por los grupos que la conforman, acordes a los lineamientos de sus directivos y a través de los cuales puede conformarse su identidad.

La cultura, con todos sus elementos, infunde pertenencia a sus empleados, los enfoca al cumplimiento de las metas. Para el logro de sus objetivos, son necesarias ciertas competencias de los empleados, competencias que son muy variadas ya que se asocian no sólo a las particularidades del negocio sino a los mercados en donde dichas organizaciones se hayan inmersas.

El término competencia alude a *“aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión compleja en el marco de la empresa que le ha encargado al individuo y dentro del espíritu de sus estrategias y cultura”* (Levy Leboyer: 2003, 39).

Las competencias dependen del marco de la empresa en el que son confeccionadas y, por lo tanto utilizadas. Estos comportamientos, deben ser observables en la realidad cotidiana del trabajo.

El recurso humano que es seleccionado en las organizaciones debe poseer las competencias que, por el tipo de organización y mercado en el que está inmerso, se le demandarán para poder desempeñar bien su trabajo. A partir de esta definición se puede decir que para ser competente hacen falta conocimientos y ciertas características de personalidad que, aplicadas al trabajo logran un buen desempeño de la persona.

5. MARCO METODOLOGICO

Esta investigación será abordada mediante una metodología mixta. Por un lado, se utilizará la metodología cualitativa ya que se buscará la comprensión de los fenómenos expuestos por medio de métodos que generan datos descriptivos, como la entrevista en profundidad y las encuestas, y por otro; se utilizará la metodología cuantitativa, ya que

se establecerán las causas de los fenómenos estudiados mediante el establecimiento de variables que llevan al análisis de datos.

Para elaborar el análisis anteriormente propuesto, se utilizará el diseño metodológico descriptivo y correlacional. Descriptivo ya que se analizará organizacionalmente a la empresa objeto de estudio; las distintas prácticas de Recursos Humanos llevadas a cabo por la empresa, el valor que los colaboradores asignan a ciertas variables y correlacional porque se relacionará el valor que le da el individuo a cada una de estas prácticas, con aquellas variables que el individuo considera que contribuyen a su felicidad en el trabajo, pudiendo determinar en definitiva si estas prácticas, y por ende la gestión de los profesionales de Recursos Humanos, es efectiva en la organización objeto de estudio.

6. EL TRABAJO Y SU EVOLUCIÓN EN EL TIEMPO

“Cuando uno habla de felicidad en el trabajo entiende que el proceso vital de los jóvenes de hoy y los del futuro es distinto al de la generación que los antecede. Los jóvenes están en un proceso de búsqueda de felicidad en el que, el trabajo no es el eje principal. Eso es lo que al final cambia la relación entre empleado y empleador” (Maison; 2013, 66)

Trabajo, según Dejours (1998), es poder hacer algo más de lo que está formalmente prescrito, es realizar un plus de aporte, y se caracteriza por el hecho de que sólo una persona lo puede lograr, no una máquina.

Según esta concepción, el trabajo presenta dos variantes: por un lado la actividad laboral se puede concebir como fuente de enriquecimiento personal, refuerzo de la autoestima y estímulo para la superación y realización de la persona. Pero por otro

lado, la responsabilidad, la toma de decisiones y la insatisfacción derivada de las condiciones o de la organización del trabajo, pueden constituir una fuente de preocupación, sufrimiento o frustración.

Es en la primera de las concepciones en donde se puede ubicar la satisfacción o felicidad del trabajador con las tareas que realiza. Y allí mismo, deberán enfocarse las prácticas de la organización para gestionar la felicidad de las personas.

A partir de esta premisa, y debido al peso que tiene esta concepción en la investigación en general, es oportuno realizar una breve reseña de la concepción acerca del trabajo a lo largo de la historia para arribar a la concepción actual del mismo.

Para el hombre primitivo, el trabajo estuvo asociado a la supervivencia de la especie. La caza y la recolección en los pueblos nómades y la ganadería en los sedentarios, se asocia a cubrir el aspecto más elemental de la vida, la alimentación.

En la antigüedad grecorromana el trabajo manual era concebido como una humillación para el hombre, esta actividad estaba reservada para los esclavos, los cuales no tenían más beneficios y trato del que se le daba a un animal. La actividad que dignificaba al hombre en la antigüedad, es por el contrario el ocio; actividad que era gozada por los dueños de los esclavos, en su gran mayoría hombres de ley, filósofos, escritores, etc.

En el transcurso de la Edad Media si bien persistía esta idea, comenzaron a diferenciarse las artes liberales, aquellas asociadas con el saber, de las artes manuales o serviles (y por lo tanto inferiores) asociadas al hacer. A fines de este período histórico y más certeramente en la Edad Moderna, la concepción del trabajo comienza a adquirir un carácter utilitarista. No sólo porque sigue siendo un imprescindible medio de vida, sino porque potencialmente implica una finalidad única de creatividad, superación y autorrealización humana. Nacen en este período las primeras fábricas como espacio común de trabajo y comienza a tomar forma el concepto de obrero asalariado. (Barret, 1961).

Durante la Edad Contemporánea, más concretamente en los siglos XVIII y XIX caracterizados por la revolución industrial, el trabajo del hombre se consideraba como una prolongación de la máquina. Se asumía que el aporte humano era un engranaje más, necesario para producir. En varias películas que reproducen el trabajo de fábrica de esa época, se puede ver al trabajador realizando tareas simples, rutinarias, repetitivas y completamente carentes de algún tipo de aporte intelectual o emocional. Es en este período, en el cuál nace la organización técnica de la producción, tan preocupada por la estandarización y rapidez de la producción.

Desde el siglo pasado ciertos factores comienzan a tomar relevancia y determinan la concepción general del trabajo actual.

La organización del trabajo comienza una rápida mutación producto de la tecnología y con gran impacto en las relaciones interpersonales. Alejandro Melamed dice al respecto que *“la revolucionaria transformación de la informática y de las comunicaciones, dio paso a la era del conocimiento”* (2012, 18).

El siglo XXI se caracteriza por formar nuevos paradigmas para el desarrollo de las personas. En este sentido, factores como las condiciones ambientales en las que se desarrolla el trabajo, la motivación de los trabajadores, los diferentes estilos de liderazgo, el equilibrio entre la vida personal y la laboral, la gestión del talento etc., son motivo de estudio y valoración, pues ellos comienzan a dar cuenta y a explicar el desempeño de los trabajadores y consecuentemente su productividad y el de la organización.

En la actualidad el foco está puesto en las personas. La única fuente confiable de ventaja competitiva que tienen las organizaciones es el conocimiento, y ese conocimiento deviene pura y exclusivamente de los trabajadores que las integran. De su capacidad de absorber información, analizarla, procesarla y lograr un resultado que de solución a alguna problemática empresarial.

“Las empresas del futuro deberán estar dispuestas a cambiar permanentemente, deberán ser más inteligentes, más competitivas y sensibles a la exigencia de sus

clientes exigentes (...) y no sólo generosas para sus accionistas, sino fundamentalmente con sus propios empleados” (Melamed: 2013, 20)

El rol de los profesionales de Recursos Humanos para con los empleados y en este contexto, es fundamental.

“El desafío del ahora es cómo lograr que nuestras corporaciones se adapten de la manera más rápida y armónica posible para recibirlos, desarrollarlos y generar espacios de trabajo que les permitan dar lo mejor de ellos” (Maison: 2013, 23)

Que las actuales organizaciones con fines de lucro, tienen como objetivo primordial la rentabilidad y el crecimiento, es fácil de deducir, y que necesitan de personas para cumplirlos también - aunque sea sólo una que prenda las maquinarias toda las mañanas- lo difícil es poder determinar por qué razón, esa persona, se levantará todos los días, mínimo desde los 18 hasta los 65 años, para realizar su tarea y así lograr, con mayor o menor resultados, que la organización cumpla con su objetivo.

“Desde lo económico y desde lo humano, es demasiado pequeño trabajar para, por ejemplo, ganar dos puntos más de rentabilidad. El empleado se pregunta para que se levanta cada día de su vida y va a ese lugar que se llama empresa cuando, en general, nadie quiere trabajar “simplemente” para que una organización tenga como único objetivo acaparar un punto más de mercado, duplicar la facturación o liquidar a la competencia.” (Maison: 2013, 65)

La remuneración siempre es importante, pero también todo lo demás. Esto implica que las personas no trabajan sólo por dinero, pero también lo hacen por dinero. Tener un sueldo que permita cubrir los aspectos más esenciales de la vida, como lo son la alimentación, la salud, la vivienda es fundamental. Ciertamente es que, si el acceso a estos elementos fuesen gratuitos, la variable remuneración no tendría un peso suficiente como para poder justificar por qué las personas trabajan.

Las personas trabajan en primera instancia porque necesitan el dinero para acceder a elementos que se relacionan íntimamente con su subsistencia. Sin embargo, más que el dinero en sí mismo, es la percepción o importancia que cada persona le da al dinero lo que lo hace más o menos valorado y por lo tanto, lo que hará más o menos feliz a su poseedor.

Hoy las causas de por qué la gente trabaja, parecen ser más complejas y hedonistas que las que marcaron su evolución en el tiempo.

“Más allá del valor económico que puede atribuírsele, (el trabajo) en sí mismo posee una función social, que excede los ingresos que brinda y pasa a formar parte (...) de nuestras relaciones afectivas y sociales. Permite al trabajador sentir que contribuye a la sociedad, además de a la familia, por eso el desempleo tiene un efecto tan devastador sobre las personas, no solamente porque reduce los ingresos, sino también la felicidad, al “destruir en forma directa el respeto por uno mismo”. (Melamed: 2012, 143)

El trabajo tiene una fuerte implicancia en la identidad de las personas. Según los aportes de Dejours (1998) en este campo, es un componente de la identidad profesional que se refiere no sólo a la situación en el puesto de trabajo, sino a la actividad que el trabajador allí desarrolla y las relaciones de trabajo, que reflejan su compromiso con la actividad y el reconocimiento que tiene por parte de los colegas y especialmente de las personas que directamente juzgan el resultado de su actividad.

El trabajo es poder hacer algo más de lo que está formalmente prescripto, es realizar un plus de aporte y en consecuencia se reconoce como una actividad netamente humana.

El plus del que habla el autor, es voluntario, el trabajador tiene que desear hacer esa contribución para que la tarea se logre. Existe en la persona que trabaja, una “movilización subjetiva” que consiste en el deseo de cooperar, de involucrarse en la toma de decisiones para el logro de la tarea que realiza. Sin ese deseo de cooperación se paraliza la eficacia del trabajo dando lugar a la pérdida del placer y su consecuente sufrimiento.

Por otro lado, considera que las organizaciones necesitan esta movilización subjetiva en los trabajadores y quienes se encuentran en condiciones saludables, están deseosos de realizar el mencionado aporte, de contribuir; ellos esperan recibir a cambio una retribución que es, fundamentalmente, de naturaleza simbólica: el reconocimiento. El trabajo puede ser una fuente de felicidad, sin embargo, para que ello ocurra, el trabajo debe resultar satisfactorio.

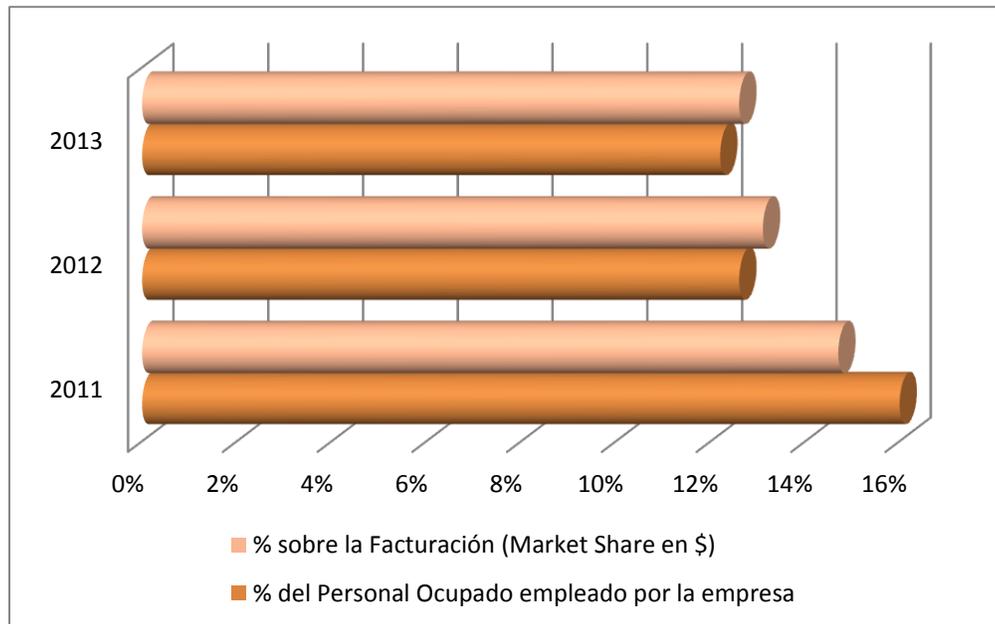
6.1 LA ORGANIZACIÓN Y SUS PARTES

Para describir íntegramente la organización a estudiar se utilizarán los conceptos de Santiago Lazzati (1997), acerca de los elementos que la conforman y a través de la cual se la puede analizar y comprender, estos son: el entorno que rodea la organización; la evolución de la organización en el tiempo y la organización misma.

Según el autor, el entorno de la organización está determinado por el macroentorno mundial, nacional o regional que afecta o podría afectar a la organización y por el ramo del negocio con su mercado actual y potencial.

La inclusión de datos sobre el mercado laboral mundial y argentino en esta investigación son importantes por dos motivos: en primera instancia los cambios estructurales que se han dado a nivel mundial en los últimos años presentan nuevos desafíos para las economías y los mercados de trabajo y como se visualizará en el siguiente apartado, la organización objeto de estudio se dedica a la prestación de servicios de empleo, por lo que las fluctuaciones económicas, al afectar el mercado de trabajo, afectan directamente la contratación de sus servicios; por otro lado y en consecuencia, como toda organización con fines de lucro, sufre las fluctuaciones en la creación de sus propios puestos de trabajo.

Gráfico 1: Porcentaje de participación de la empresa objeto de estudio



Fuente: elaboración propia

Según el estudio de Boston Consulting Group (2013), la globalización, la evolución demográfica, los cambios sectoriales y tecnológicos, la incertidumbre y la complejidad, junto con nuevas actitudes hacia el trabajo, han causado profundos cambios estructurales en las economías del mundo entero. Con su consecuente impacto en el mercado laboral: una creciente alza en los niveles de paro laboral, la necesidad de estar actualizado en nuevos conocimientos para nuevos trabajos, baja participación en los mercados laborales de principalmente mujeres y trabajadores mayores a 45 años y la necesidad de conciliar diversas formas de relaciones laborales con condiciones dignas de trabajo.

Datos actuales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la desigual recuperación económica y el constante bajo crecimiento económico han incidido en la situación de empleo en el mundo. En el 2013 el número de personas desempleadas se situó cerca de los 202 millones, un aumento de casi 5 millones respecto del año

anterior, lo que significa que el empleo está creciendo a un ritmo más lento que la fuerza de trabajo.

Los jóvenes siguen siendo los más afectados por esta recuperación débil y desigual.

En las circunstancias actuales de recuperación, la duración media de los períodos de desempleo ha aumentado considerablemente, un signo más de la debilidad que reviste la creación de empleo.

En muchas economías avanzadas, la duración del desempleo se ha multiplicado por dos desde el inicio de la crisis. En países en crisis de la zona del euro, como Grecia o España, la duración media del desempleo es de 9 y 8 meses respectivamente, e incluso en países de otras regiones que están empezando a vislumbrar signos de recuperación económica alentadores, como los Estados Unidos, el desempleo de larga duración afecta a más del 40 por ciento de todas las personas que buscan empleo. Estos períodos de desempleo tan largos impiden una recuperación más rápida del mercado laboral (www.ilo.org, 09/07/2014)

La adaptación de los mercados laborales a esta nueva dinámica es uno de los mayores desafíos para el equilibrio de las sociedades en la actualidad. Ante esta realidad, tanto los trabajadores como los empleadores necesitan un intermediario que tengan la rapidez para reaccionar de forma inmediata, ajustando la oferta y la demanda de una forma eficaz, bregando para que se mantengan los máximos niveles de participación en el mercado laboral.

Bajo esta premisa, los servicios privados de empleo permiten que los mercados laborales se adapten cuando las economías se enfrentan a cambios, reduciendo el desfase temporal entre la recuperación y la creación de empleo.

Una de las características más sobresalientes de este tipo de servicios es el apoyo a las compañías y a los trabajadores en la adaptación a los cambios estacionales y cíclicos de la economía a nivel mundial, regional y/o por país.

Las fluctuaciones cíclicas, aunque son menos previsibles, son cada vez más frecuentes lo que produce un gran impacto de los ciclos económicos en el nivel de empleo.

Períodos de crecimiento económico positivo se alternan con periodos de decrecimiento en pequeños lapsos de tiempo, generando una gran inestabilidad de demanda de mano de obra.

Las empresas que se dedican a brindar servicios de empleo, ya sea eventual o permanente, ayudan a las organizaciones a que estas hagan frente a las variaciones estacionales de la demanda y en consecuencia tengan la oportunidad de adaptar la mano de obra a sus necesidades.

Al identificar dónde existen las necesidades de empleo emparejarlas con ofertas de trabajo, los servicios de empleo ejercen una función de trampolín que facilita la transición de formación de un empleo a otro. También facilitan las transiciones de trabajo a tiempo parcial al de jornada completa y entre sectores, reflejando la demanda económica.

La diversidad de contratación también permite a la inclusión de colectivos con diferentes necesidades, como por ejemplo recientes madres que se reincorporan al mercado laboral, jóvenes estudiantes o trabajadores mayores.

Con respecto al mercado laboral en la Argentina, desde el 2013 y en lo que va del 2014 se visualiza un estancamiento en la creación de puestos de trabajo.

Son más de 2,7 millones de argentinos - 15.9% de la fuerza laboral- , contando tanto a los desocupados como subocupados, los que tienen problemas para insertarse en el mundo laboral. Dato que se mantiene similar al de 5 años atrás.

Las mayores tasas de actividad se registran en la ciudad de Buenos Aires y el conurbano - 53 y 46,1%-, en el caso de la ciudad respondió a una pérdida de empleos agravada por la incorporación de personas al mercado, mientras que en los partidos bonaerenses hubo creación de puestos, pero insuficiente.

Los costos laborales medidos en dólares suben y afectan la competitividad y las posibilidades de generación de puestos (Stang y Urien en www.lanacion.com.ar, 21/06/2013)

Según el Centro de Investigación en Finanzas (CIF) de la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT), durante en comparación al mismo mes del año pasado, en enero del 2014 la demanda laboral se contrajo 14,7%. Además resaltó que los datos sugieren la continuidad de ese deterioro laboral durante la primera mitad del 2014 (Pallares en www.lanacion.com.ar, 09/07/2014)

Según el estudio de realizado por la consultora Manpowergroup *"Los empleadores en Argentina reportan planes de contratación con un cauto optimismo para el período Abril-Junio 2014. Un 17% de ellos espera un aumento en sus dotaciones, mientras que un 7% pronostica un descenso y un 76% no prevé cambios"* (www.manpower.com.ar, 09/07/2014)

Mientras que la Consultora SEL, da cuenta de la menor disposición de las empresas a incorporar nuevo personal.

El último informe, el 15% de las más de 150 empresas líderes que investigó, prevén reducir su dotación en 2014: operarios, empleados administrativos, cargos de gerencia media y jefatura, analistas y técnicos serían los cargos donde se concentran las mayores expectativas de disminución de personal. (Pallares en www.lanacion.com.ar, 09/07/2014). Esta situación tanto mundial como local, exige modelos de dirección orientados a la resolución de nuevos problemas, el área de recursos humanos no queda exenta de ello.

La historia del pasado, su presente y la visión o concepción del futuro, comprenden la evolución en el tiempo de la organización. *"La historia de la organización nos habla de su nacimiento y desarrollo (...) el conocimiento de la historia es importante para comprender mejor la configuración de los elementos actuales."* (Lazatti: 1997, 15)

6.2 LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

Es una empresa multinacional, líder en servicios de recursos humanos en el ámbito nacional y mundial.

A través de su website corporativa se pudo visualizar que tiene una amplia presencia geográfica, cuenta con 3.500 oficinas en 80 países, lo que le permite satisfacer las necesidades de sus 400.000 clientes anuales, entre los que figuran empresas pequeñas y medianas de todos los sectores, así como también las corporaciones multinacionales más grandes del mundo

La empresa se funda en los Estados Unidos hace más de 65 años y al poco tiempo, producto de su rápida aceptación en el mercado local, comienza con su expansión internacional.

En 1965 llega a la Argentina donde actualmente tiene más de 40 oficinas distribuidas en distintas provincias y a través de las cuales brinda sus servicios.

Para comprender a la Organización resulta fundamental conocer su negocio. Hablar del negocio de una compañía, es referirse a la manera en que desarrolla su actividad (Lazatti, 1997)

El modelo de negocio de la empresa objeto de estudio está sustentado en la capacidad de generar soluciones innovadoras que agreguen valor a sus clientes. Actualmente se desempeña en la industria de servicios cuyo contenido se vincula muy estrechamente con la gestión de los Recursos Humanos.

Una de las competencias que más valora la organización es el conocimiento. Para que el modelo de negocio que la organización propone funcione, es imprescindible que los empleados que la integran, conozcan y se adelanten a los cambios en el mundo del trabajo. De esta forma es que puede desarrollar servicios que le permiten a los clientes triunfar en un contexto de cambio continuo, como es el mercado de trabajo.

Lazatti señala que la Visión de una Organización *“es la visualización de una situación futura y deseable, que se aspira a lograr en un horizonte más bien lejano (...) puede contener cualquier tipo de ingrediente; puede referirse a aspectos clasificables como misión, valores, objetivos, metas o estrategias”* (1997, 29).

La Visión opera, además, como un factor de motivación entre los miembros de la Organización.

La Visión de la Organización objeto de estudio es lograr el liderazgo en el mercado a través de la creación y provisión de servicios de recursos humanos, con el objetivo de ayudar a sus clientes a triunfar en sus negocios. Sustenta su Visión, a través de ciertos Valores dentro de los cuales se encuentra la Gente, debido a la importancia que ésta tiene para su negocio. Así como también el Conocimiento que tiene del mundo del trabajo y a la Innovación al realizar propuestas que se adelanten a las tendencias del mundo laboral.

Es decir que son las personas que componen la organización, el conjunto de conocimientos que la integran y la capacidad para innovar continuamente, las variables que le permiten desarrollar servicios con las características antes mencionadas.

A partir de su Visión y de sus Valores es que la empresa objeto de estudio concibe su negocio, el cual se sustenta en diversas líneas estratégicas que dirigen todas las acciones comerciales que la compañía realiza alrededor del mundo.

Este modelo de negocio requiere una perspectiva estratégica con foco en los ingresos, a partir de una comprensión de las necesidades y metas de los clientes, lo que supone una continua evaluación de la contribución que se realiza a las actividades comerciales de estos.

Adelantarse a las necesidades del cliente brindando soluciones innovadoras implica a todos los actores de la organización. Para ello, son llamados activamente a buscar ideas creativas en los mercados.

Una marca es *“todo signo susceptible de representación gráfica que sirva en el mercado para distinguir los productos o servicios de una empresa de los de las demás (...) representan mucho más que simples nombres. Son ideas, valores, y conceptos que se vinculan a esos nombres (Capriotti, 2007: 7).*

Según el autor además *“conlleven rasgos de personalidad similares a los de las personas” (Capriotti, 2007: 22).*

En la empresa objeto de estudio, su Visión y Valores le han permitido desarrollar Atributos de marca que definen su personalidad, la forma en que pretenden que el mundo los visualice. Sus Atributos, definen lo qué es, y lo que ella representa. Estos Atributos por sí solos nada significarían, si en ellos no estuviera resumida la forma en que la compañía vive y transmite a diario su forma de trabajar, de relacionarse con el medio y en definitiva su forma de hacer negocios.

De la entrevista al Jefe de Recursos Humanos de la compañía se puede extraer que la empresa se reconoce con dos grandes capacidades que la distinguen de sus competidoras y que tienen fuerte foco en la gente. Una, es la capacidad de comprender las necesidades de los clientes *“(...) esta actividad requiere de una capacidad para reconocer e interpretar las necesidades que muchas veces no están a la luz y que, incluso, los clientes desconocen, y en función de ello elaborar una propuesta de valor que se adapte a las necesidades específicas detectadas.”*

La otra es *“la capacidad de reclutar, contratar y administrar los mejores Recursos Humanos para cada necesidad. En esta capacidad se sustenta prácticamente toda la arquitectura de los servicios que brindamos desde los más sencillos –como la provisión de personal.” (Entrevista al Jefe de Recursos Humanos)*

Mientras que otras empresas apuntan a desarrollar servicios de provisión de personal con determinados estándares y precios, esta organización se esfuerza por encontrar una solución específica a todas las necesidades que una empresa pueda tener.

Encara su negocio a través de una gestión responsable, promoviendo la diversidad y la inclusión en el mundo del trabajo. Su proceso de inclusión pretende minimizar las barreras para que todos participen sin importar sus características físicas, mentales, sociales o contextos culturales.

Bajo esa premisa, centra su accionar en diferentes grupos en desventaja: personas con discapacidad, jóvenes de bajos recursos, personas refugiadas, mujeres en proceso de reinserción laboral y personas mayores de 45 años involucrando a sus colaboradores, clientes y proveedores a tomar un compromiso activo con la diversidad y la inclusión laboral.

El mundo de los negocios evoluciona continuamente. Es por ello que las capacidades de la empresa tienen como objeto satisfacer de la mejor manera posible, las necesidades de los clientes. Esto implica que la empresa no provee servicios estandarizados, sino que su principal objetivo es conocer al cliente, comprender sus necesidades y desarrollar servicios orientados específicamente a dar una respuesta adecuada a estas.

Consecuentemente, la propuesta de valor de la empresa es posible en la medida en que cuenta con una serie de herramientas, tecnologías y procesos operativos que la distinguen de la competencia (Lazatti, 1997).

Son las capacidades antes mencionadas, las que le permiten diagramar su gama de servicios, que van desde la búsqueda y selección de personal permanente a los servicios de mayor complejidad.

De esta manera la empresa ha dividido su oferta de servicios aprovechando la especialización en determinadas áreas:

- Administrativa
- Rural
- IT, Ingeniería y Finanzas
- Industrial
- Hospitalidad
- Contact Center
- Promociones

Esta división del negocio permite prestar un servicio especializado, aprovechando la experiencia, procesos, y conocimientos de cada una. De esta manera, le es posible atender las particularidades que existen en cada mercado de trabajo.

Si bien el esquema antes mencionado determina que pueden existir tantos tipos de servicios como necesidades se encuentren, se puede decir que todos estos servicios se engloban dentro de un fenómeno más amplio al que se suele denominar Descentralización de Procesos Productivos.

Según la Federación de Agencias de Empleos de Trabajo Temporario o FAETT, el universo de motivaciones que tienen las empresas para descentralizar es cada vez más grande y abarca no sólo una política de costos o estructura, sino también la necesidad de constituir determinadas alianzas o redes de proveedores que otorguen sinergia a sus propias competencias, políticas vinculadas al manejo de Recursos Humanos requerimientos para mejorar procesos que constituyen el eslabón más débil de la cadena de valor en una organización.

A su vez paulatinamente las empresas están abandonando el paradigma de negocio central como criterio o patrón de decisión, y comienzan a observar las distintas competencias centrales de su organización, es decir el conjunto de capacidades y tecnologías que representan la suma de conocimientos que distinguen a una organización y son reconocidos por los clientes.

Así se observa, cada vez con mayor frecuencia, procesos de descentralización de actividades con alta cercanía al negocio central de la empresa, pero que estratégicamente no constituyen la competencia central de la organización.

Conforme a la legislación Argentina, las empresas de servicios eventuales se caracterizan por tener particularidades en comparación a otras empresas.

La organización objeto de estudio desarrolla sus actividades a través de distintas sociedades que se canalizan por distintas Razones Sociales. Por ejemplo la actividad

de provisión de personal eventual, -una de las principales en volumen de la empresa- sólo puede ser brindada por una sociedad cuyo único objeto sea este tipo de servicios. Así, cualquier otro servicio que la empresa comercialice en Argentina, debe ser canalizado a través de otras sociedades.

Cuando Lazatti (1997) comenta acerca de la evolución en el tiempo de las Organizaciones, hace hincapié en la importancia del conocimiento de la historia de la organización como su nacimiento y desarrollo, como forma de comprender la configuración de los elementos que actualmente la conforman.

La Organización tuvo su primera oficina en la Argentina en 1965. Comenzó su actividad solucionando las necesidades de contratación de personal eventual de empresas con perfiles administrativos. Al poco tiempo se expandió a los perfiles industriales, por la cual fue ganando un espacio en el mercado argentino.

La Razón Social con la cual se origina su labor en la Argentina, y por la que es conocida mayoritariamente en el mercado, se dedica a la contratación de personal, desde altos ejecutivos a personal administrativo y operarios especializados. En posiciones permanentes, eventuales o por proyecto. Por otro lado se ofrece a través de la misma marca, procesos de capacitación y desarrollo. Cuenta con un sistema de entrenamiento on-line para potenciar las habilidades de las personas. Tiene servicios de reclutamiento, entrevistas, evaluación. Una amplia oferta de servicios para reducir los tiempos y costos de la contratación de personal de los clientes.

Luego crea su segunda Razón Social para brindar los servicios de consultoría, a través de los cuales ofrece servicios de asesoramiento en Recursos Humanos, planeamiento estratégico, diagnóstico, diseño de organización, información de gestión, evaluación de competencias, desarrollo y transición de carrera, *outplacement*, administración de cambios culturales y *benchmarking*.

En el año 2003 se creó la tercera empresa para atender exclusivamente los servicios agroindustriales, dado el volumen de actividad, la especialización requerida y las perspectivas de crecimiento de este tipo de negocios.

En idéntico sentido en el año 2008 se creó la cuarta empresa para brindar servicios terciarizados promocionales y de reposición.

Y por último la quinta empresa, que tiene como finalidad brindar servicios de consultoría organizacional y transición de carrera.

En el 2008, con el fin de dotar a la organización de mayor agilidad y eficiencia la organización redefinió el abordaje local y regional en la estructura de sus sucursales, permaneciendo como proveedor de servicios y soluciones en recursos humanos de mayor presencia geográfica en la Argentina.

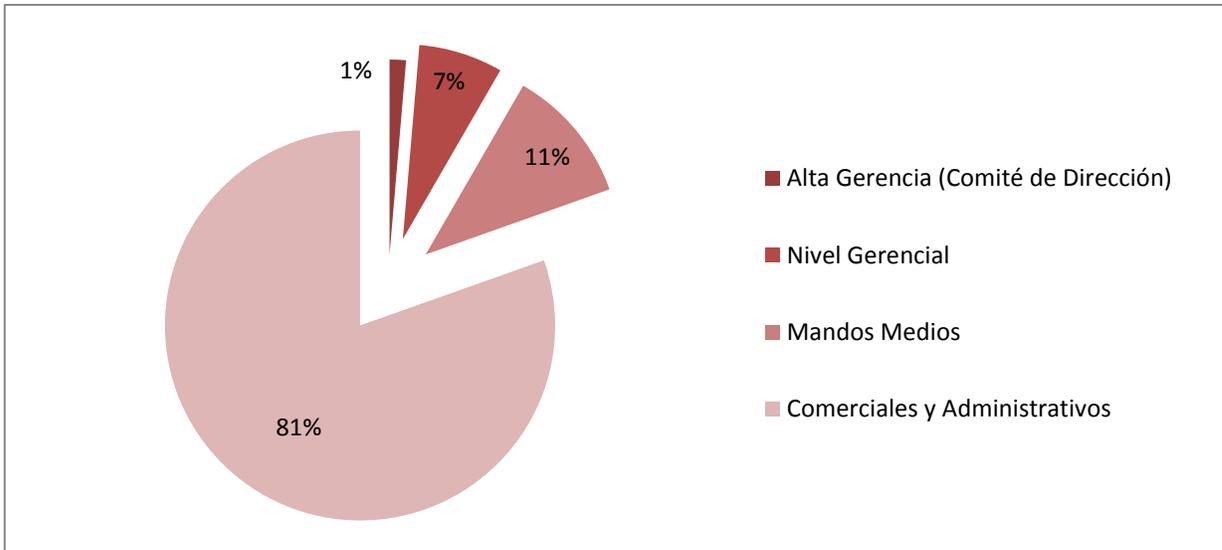
El 2011 marcó un año de cambios. A nivel mundial, la Organización, trabajó para crear una familia de marcas conectadas entre sí que identifican el servicio y soluciones con las que la empresa se muestra en el mercado. Estos cambios se implementan en la Argentina en 2012.

Desde entonces, el grupo en Argentina cambia de nombre con el objetivo de reflejar todo el conjunto de soluciones innovadoras de gestión de personal que ofrece de manera exclusiva desde todas las marcas, servicios y soluciones.

Según información recopilada a través de su website corporativo, como parte de los cambios que realizó, dotó a la organización de nuevos liderazgos en base al conocimiento de sus talentos y de las necesidades de sus clientes y asociados. Los cambios implementados se enmarcaron dentro de la estrategia de fortalecer las capacidades de la compañía y de profundizar la presencia diferencial en los mercados en que opera.

Con respecto a la organización en sí, el autor menciona que se conforma por “*un negocio, que es conducido por un management y que tiene un desempeño*” (Lazzati: 1997, 31)

Grafico 2: Cantidad de empleados por posición – año 2013 -

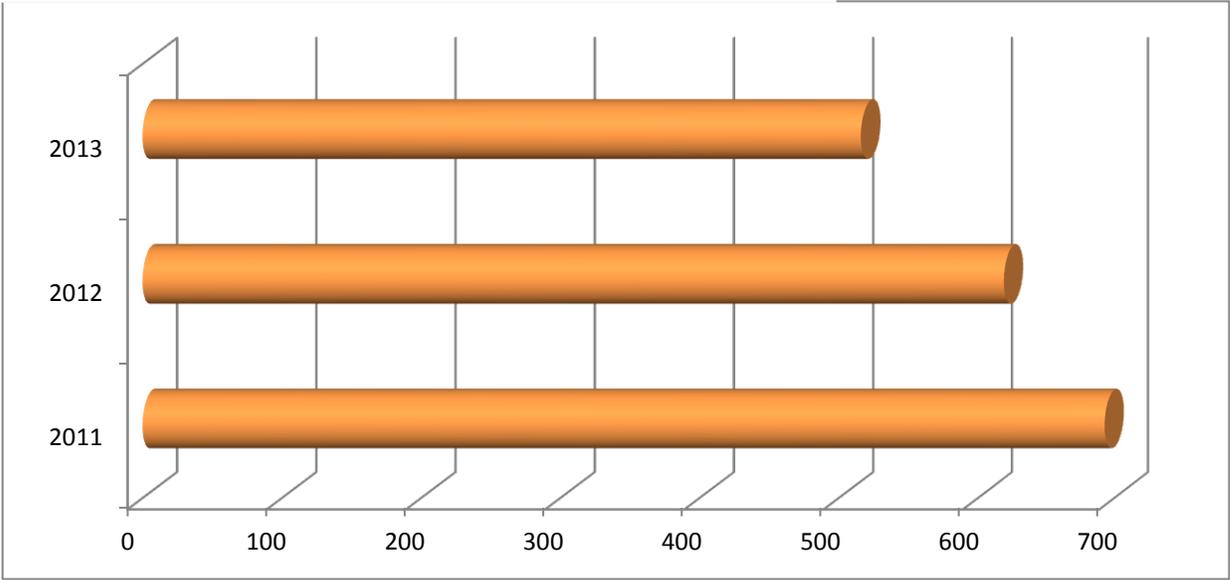


Fuente: elaboración propia

Como se ha visto anteriormente, la Organización está determinada por varios componentes, uno de los cuales son los empleados.

De acuerdo a la entrevista realizada al Jefe de Recursos Humanos de la Organización, se obtuvo que a Diciembre del 2013, la empresa está conformada por una dotación de 516 empleados permanentes, de los cuales el 42% son hombres y el 58% mujeres

Gráfico 3: Cantidad de empleados años 2011 / 2013



Fuente: elaboración propia

Asimismo, la dotación presenta el siguiente rango etario:

Gráfico 4: Rango etario dotación total año 2013

Rango de edad	Porcentaje sobre dotación total
18- 24 años	5.28%
25 a 35 años	60.71%
36 a 40 años	18.05%
41 a 49 años	11.27%
Mayor de 50 años	4.69%

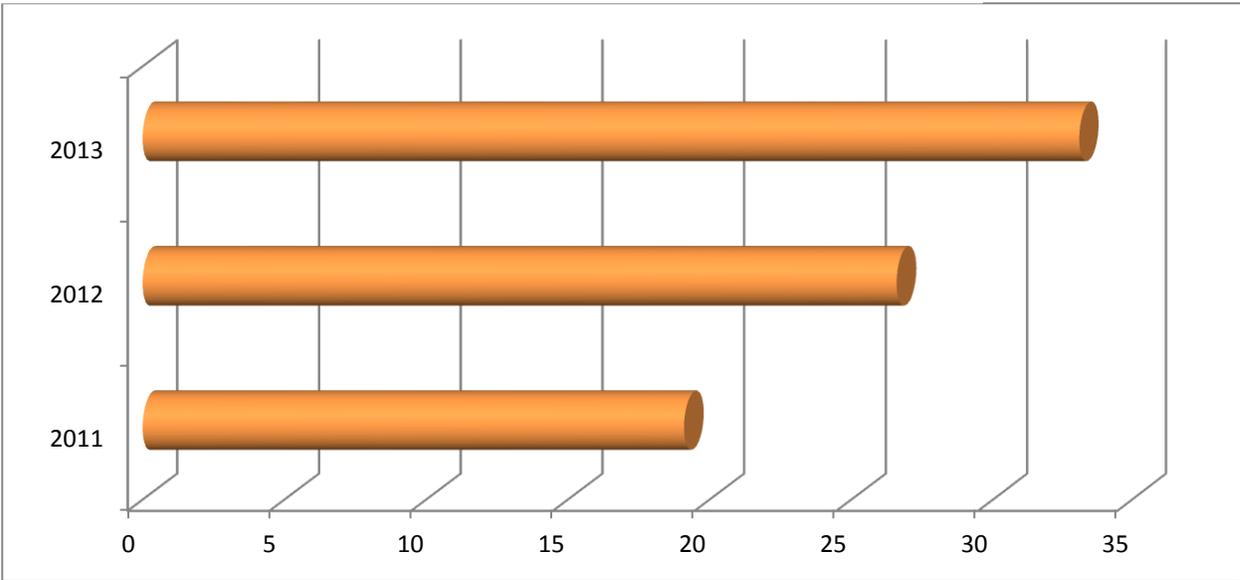
Fuente: elaboración propia

El promedio de antigüedad en la compañía es de 5.37 años, mientras que la tasa de rotación durante el 2013 – 33,1%- fue alta en comparación con la de la industria en ese mismo año - 25,9% - según datos de Great Place to Work

6.3 EL PERFIL DE LOS EMPLEADOS

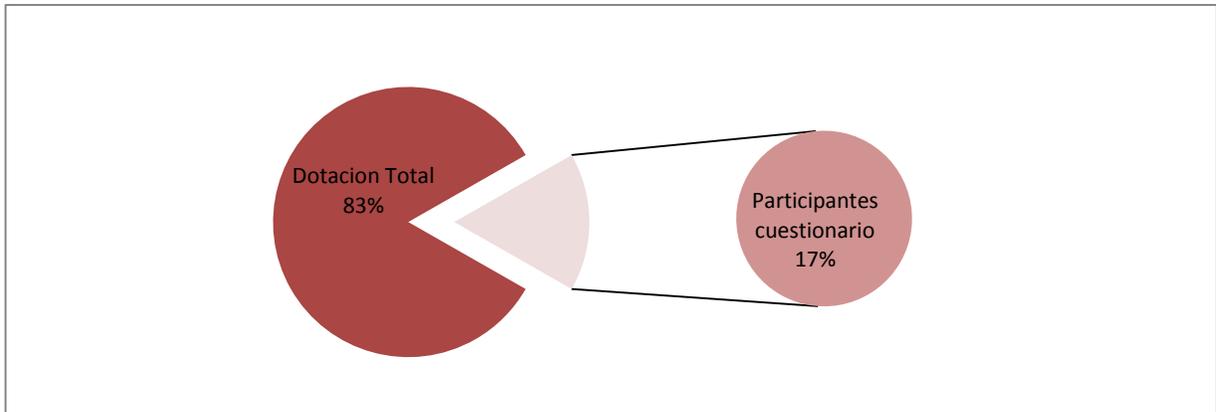
De los 516 empleados, se trabajó para esta investigación, con una muestra de 102 personas de distintas posiciones, sexo, edad y antigüedad para que dieran su opinión sobre aquellas prácticas que más felicidad les dan en el trabajo, constituyendo el 17% de la población total de empleados permanentes.

Gráfico 5: Tasa de rotación compañía 2011 / 2013



Fuente: elaboración propia

Gráfico 6: Porcentaje de participantes cuestionarios



Fuente: elaboración propia

De esa muestra, 65 colaboradores son mujeres (64%) y 37 son hombres(36%):

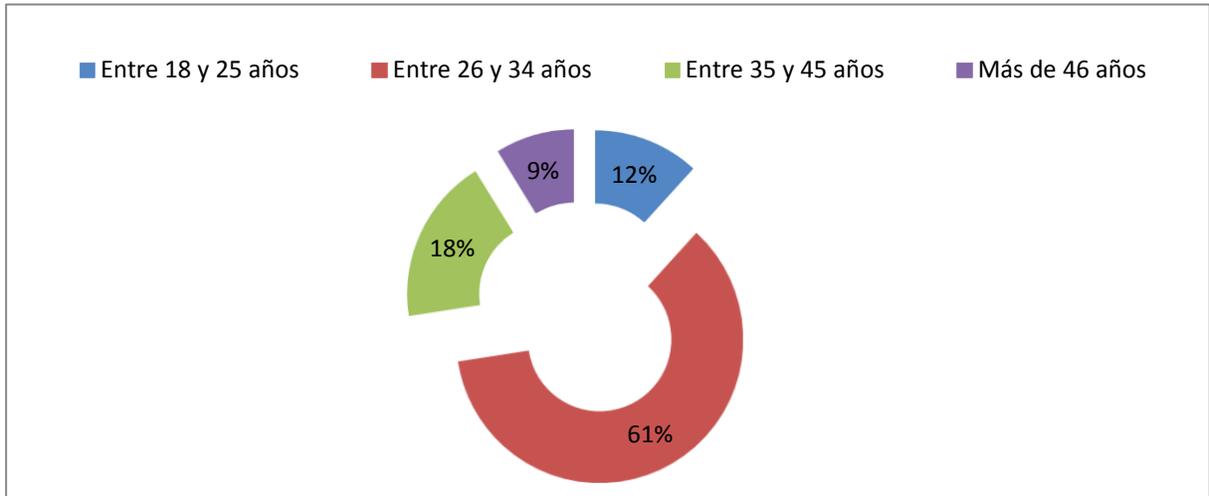
Gráfico 7: Género de los participantes



Fuente: elaboración propia

En relación al rango etario, más del 60% de la muestra esta compuesta personas entre 26 y 34 años.

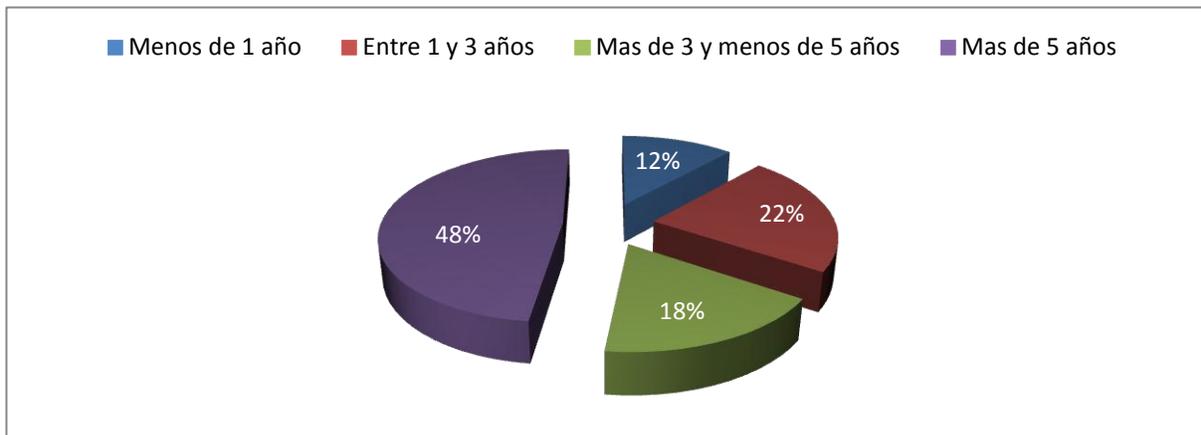
Gráfico 8: Rango etario participantes de la encuesta



Fuente: elaboración propia

Con respecto a la antigüedad en la compañía, casi la mitad de la muestra (48%) tiene más de 5 años de permanencia.

Gráfico 9: Antigüedad en la empresa participantes del cuestionario

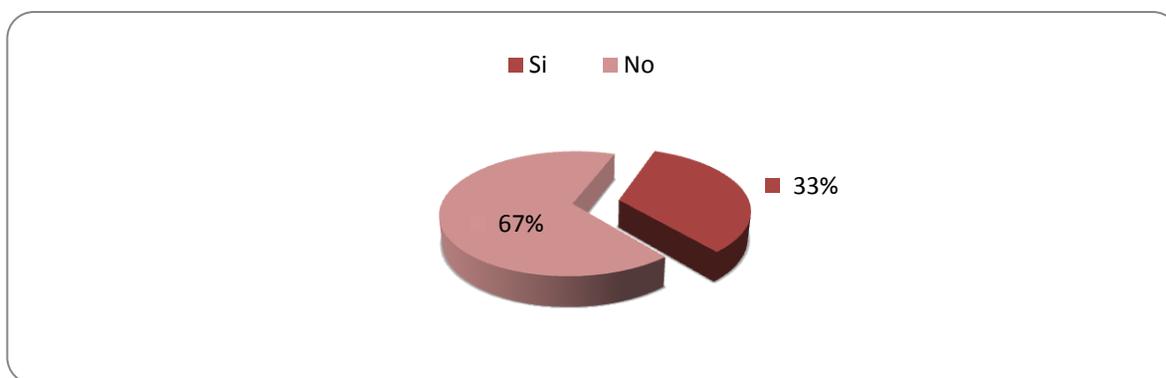


Fuente: elaboración propia

6.4 LA CONSTRUCCION DE LA FELICIDAD

El 67% de los empleados declaran no ser feliz en su trabajo, según la encuesta realizada a más de 100 trabajadores de la Organización objeto de estudio.

Gráfico 10: ¿Sos feliz en tu trabajo?



Fuente: elaboración propia

Las personas que conforman la Organización son una parte fundamental para el crecimiento económico y financiero de la misma a través de su productividad laboral que deviene poner en práctica sus competencias, es decir, sus conocimientos, habilidades y actitudes. Es esta realidad la que determina que el recurso humano pueda considerarse un factor estratégico y por lo tanto lo sea también su gestión (Gómez Fernández, 1999)

Tal como se definió, las organizaciones existen a partir de la disposición de varias personas que trabajan en forma coordinada.

Estas personas, que actúan mediante objetivos o metas que les han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos organizacionales, buscan trabajar en algo mucho más valioso para ellos, que los indicadores de negocio.

Si se tiene en cuenta que las personas van diariamente a sus trabajos para alcanzar su satisfacción personal y no para incrementar las utilidades del accionista, es preciso

estar atentos a lo que ellos solicitan para sentirse cómodos en el trabajo, para sentirse felices con la tarea que realizan, con el ambiente en el que comparten sus horas diariamente y con los desafíos y oportunidades que la compañía le propone.

“Lo que incluye definitivamente al empleado es la visión de largo plazo, es decir, hacia dónde va, o mejor dicho, para que objetivo más valioso se levanta cada día para ir a trabajar. Qué gana él, el resto de sus colegas y compañeros y la sociedad en general.”
(Maison: 2013, 65).

Uno de los grandes dilemas de las Organizaciones suele ser cómo trabajar sobre la motivación de sus empleados, tema que comienza a tomar relevancia con la creciente competencia por adquirir a los mejores recursos humanos del mercado. En un contexto cada vez más competitivo, en el que muchas de las grandes compañías tienen una mayor capacidad de seducción para que los trabajadores decidan emplearse y quedarse en sus Organizaciones, encontrar aquello que atraiga y retenga es una tarea más que laboriosa.

Dentro de las teorías que ayudan a entender los factores que llevan a la felicidad en el trabajo, se encuentra la teoría bifactorial de la motivación, creada por Frederick Herzberg.

Esta teoría defiende la idea que los empleados alcancen la felicidad mediante el desarrollo de elementos motivadores que aumenten su satisfacción en el lugar de trabajo, no a través de la eliminación de los factores de insatisfacción.

Cuando la insatisfacción en el trabajo se haya ausente, la satisfacción es más elevada, de forma tal que el empleado al que se le paga bien, tiene seguridad en el trabajo, una buena relación con compañeros y jefes y además se le asignan responsabilidades que constituyen un desafío y de la que es responsable, se sentirá motivado. De forma contraria, si los factores de higiene están presentes pero los motivadores están

ausentes, como por ejemplo que no se le asignen tareas desafiantes, no se sentirá motivado y por último si ninguno de los dos factores están presentes, tampoco se sentirá motivado.

El comportamiento de las personas es impulsado por sus motivaciones. A pesar que los patrones de comportamiento varían en cada persona, el proceso que los origina según Chiavenato (1994) es prácticamente el mismo en todas ellas.

El autor, identifica tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano: la causalidad o estímulo del comportamiento; la finalidad del mismo y su objetivo, es decir el impulso, deseo o necesidad que sirven como motivos del comportamiento.

Dependiendo de la manera en que la persona recibe el estímulo, de sus necesidades y de sus objetivos, serán sus respuestas o comportamiento.

“Para el empleado, la felicidad laboral significa satisfacción personal a la hora de trabajar” (Maison: 2013, 64)

Ser feliz es un acto intencional, es por eso que cada trabajador debe pensar en lo que él mismo puede hacer para lograrlo.

No es posible que una sola persona cargue sobre los hombros la felicidad de los trabajadores, esta es una gestión que debe hacerse entre todos.

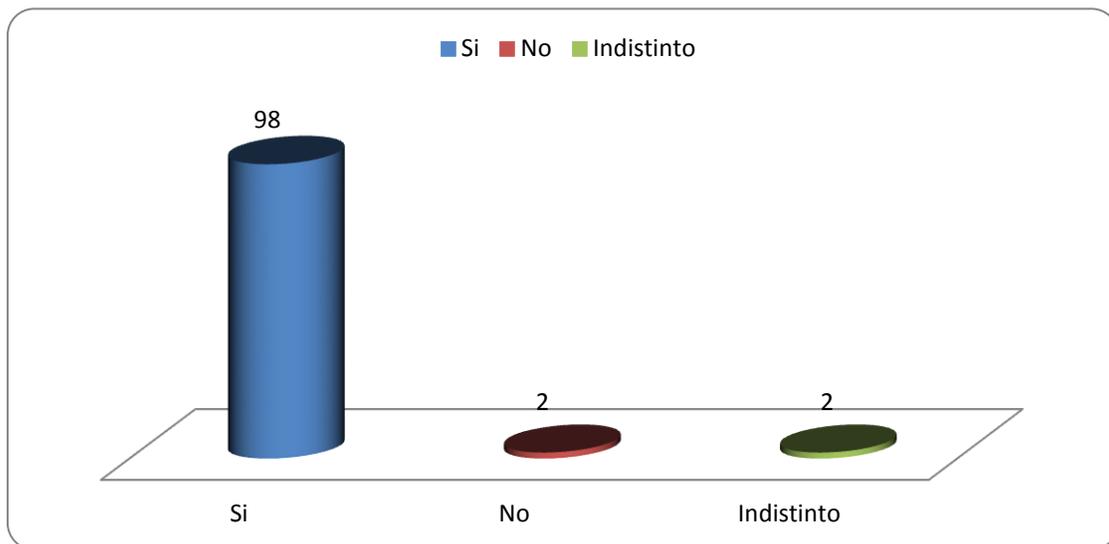
La felicidad puede ser una elaboración tanto externa como interna, que depende del ambiente laboral que genera la organización, de la motivación que generan jefes y supervisores, pero también depende de lo que cada empleado se diga a sí mismo.

Para José Manuel Gómez Fernández (1999), la felicidad no es un objetivo sino una consecuencia de como el ser humano actúa y resuelve las dificultades que se le presentan. Los seres humanos aspiran a la felicidad. La felicidad no es un objetivo que se puede conseguir sino un resultado al que se llega a partir de múltiples resultados parciales, cuando el ser humanos se siente satisfecho consigo mismo, con los demás y

participa de un proyecto personal motivante, es que el ser humanos va camino a ser feliz.

Para el 98% de los encuestados, la felicidad en su trabajo es un anhelo.

Gráfico 11: ¿Te interesa ser feliz en tu trabajo?



Fuente: elaboración propia

Según una encuesta realizada por la consultora Adecco, la falta de disfrute en el trabajo, puede ser uno de los mayores focos de infelicidad o sufrimiento que pueden experimentar las personas (www.rhsaludable.com, 20/3/2014).

Las investigaciones de Christophe Déjours (1998) sobre la psicopatología del trabajo pusieron de manifiesto el impacto que la relación del trabajo genera en las personas -patología mental o psíquica- sobre el cuerpo humano, ya sea en términos de accidente de trabajo o de enfermedades. Sin embargo, según este autor, si ciertas condiciones tienen lugar, el trabajo también puede ser fuente de placer.

Las personas que trabajan se encuentran sujetas a respetar varias directrices que la organización en la que trabajan les impone, ejemplo de esto sería lograr rentabilidad, la eficacia productiva, todo a cambio del salario.

La exigencia y las restricciones generadas en las organizaciones implican un gran esfuerzo por parte de los trabajadores. Es por eso que, según Dejours (1998), el trabajo es el resultado de una verdadera conquista, que al mismo tiempo provoca desgaste mental y sufrimiento. El sufrimiento así como la satisfacción son algo inherente al trabajo.

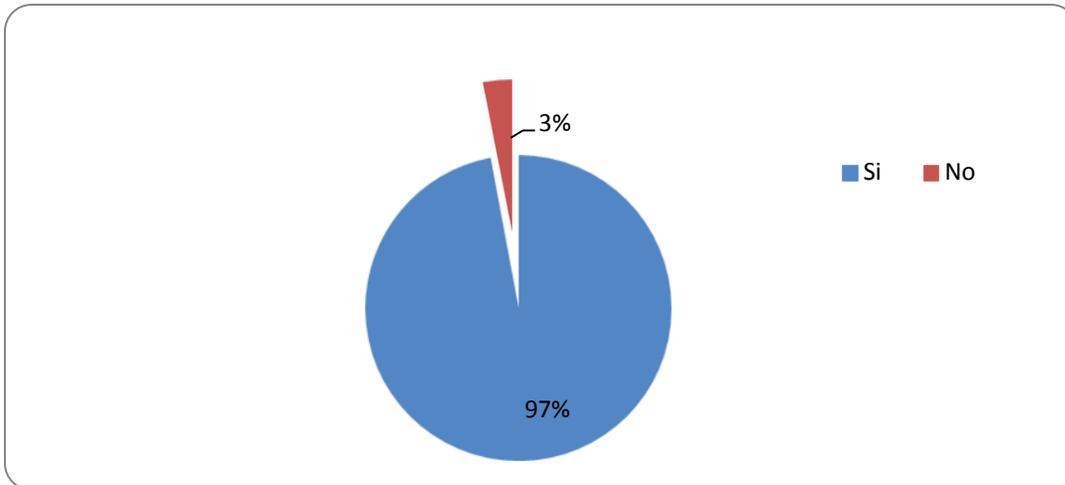
Para Michael Porter (2010), la competencia es la base del éxito de una organización y por lo tanto todos los componentes de la misma, lo cual incluye a sus empleados, deben saber el rol que tienen para ayudarla a lograr y mantener una ventaja competitiva. Pero para ello, la empresa también tiene que reconocer el rol que sus empleados desempeñan en ese logro y mantenimiento de la ventaja competitiva.

Según Chiavenato, tanto empleados como las Organizaciones en las que trabajan tienen *“una interacción compleja y continua; las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las cuales dependen para vivir, y éstas a su vez están conformadas por personas sin las que no podrían existir”* (1994, 36)

La ventaja competitiva pensada desde los recursos humanos está constituida por aquellos conocimientos y capacidades de los empleados que diferencia a una compañía de otra y que en definitiva le permiten obtener márgenes superiores de ganancias a sus competidores (Valle Cabrera, 1995).

El 97% de los encuestados opino que la felicidad debería ser un tema importante para la organización, por varios motivos:

Gráfico 12: ¿Consideras que la felicidad de los trabajadores debería ser un tema importante para la empresa?



Fuente: elaboración propia

“Se olvidan que la gente es imprescindible para llegar a los objetivos, y fomentando un bienestar laboral con personas felices es mucho mejor para ambas partes, no sólo gana la empresa en cuanto a alcance de objetivos sino también la persona se compromete más y se fideliza con la empresa” (Encuesta N° 1, femenino entre 26 y 34 años)

“Porque siento que las prioridades están cambiando, noto más conciencia en el disfrute de la vida que en el estrés laboral para poder crecer y desarrollarse y el crecimiento tecnológico permite mayor acceso a la información, lo que implica que puedan haber posibilidades de realizarse más independientes que en otras generaciones” (Encuesta N° 2, femenino entre 26 y 34 años)

“Si un empleado no es feliz en una compañía, no está comprometido, su performance va a estar por debajo de lo esperado. Un empleado feliz con la Cía. a la que pertenece, se siente orgulloso de pertenecer a ella, y “con la camiseta puesta” se logran altos estándares de desempeño” (Encuesta N° 82, femenino entre 26 y 34 años)

“Porque cuando uno es feliz en un lugar no quiere irse, se compromete más con lo que hace, no quiere fallar, recomienda el lugar, se esfuerza para llegar a los resultados, compromete a sus compañeros y eso a la empresa lo beneficia, porque si tiene una constante rotación se le va la gente en la que invirtió y si trabajan desmotivados no se comprometen con los resultados de la organización” (Encuesta N° 84, femenino entre 26 y 34 años)

“Ser feliz previene enfermedades, hace que faltes menos a trabajar que estés más concentrado y comprometido con los objetivos, si todos están comprometidos es difícil que los objetivos de la empresa no se cumplan” (Encuesta N° 29, femenino entre 26 y 34 años)

“Considero que no debe estar dentro de sus políticas estratégicas, sí considero que la empresa y sus líderes deben velar y alinear éstas a la obtención de una visión compartida. De esta forma, la empresa logra gente más comprometida y más feliz, al ver que sus objetivos son posibles. Es el resultado de un buen liderazgo (Encuesta N° 22, femenino entre 35 y 45 años)

“Por qué no es posible trabajar de manera infeliz, uno se termina enfermando. Puede ganar el sueldo más alto o tener los mejores beneficios, pero si se trabaja de manera infeliz, es probable que el trabajador deserte. Trabajar en un clima hostil, con inequidad de tareas y desequilibrios salariales propicia ésta "infelicidad" que debe ser evitada. Es mi opinión solamente, gracias” (Encuesta N° 17, masculino entre 26 y 34 años)

Porque no hay motivación mayor para un empleado que venir a trabajar contento. La alegría se contagia y genera grupos de trabajo en los que los cambios y problemas son afrontados desde un lugar más positivo y, por supuesto, con mejores resultados” (Encuesta N° 56, femenino entre 26 y 34 años)

“Es fundamental. Un empleado feliz: trabaja mejor; siente pertenencia en la empresa, con lo cual cuida los recursos de la misma y toma los problemas como personales; transmite la felicidad a proveedores y clientes, lo cual genera mejores relaciones inter empresariales, etc.” (Encuesta N° 51, masculino entre 26 y 34 años)

“El buen estado de ánimo aumenta la productividad y colabora en mantener un clima laboral positivo. La creatividad sólo se desarrolla en ámbitos propicios. No hay innovación posible sin creatividad. Los cambios requieren de la innovación. Ninguna organización sobrevive si no es capaz de generar o adaptarse en forma dinámica a los cambios”. (Encuesta N° 37, femenino más de 46 años)

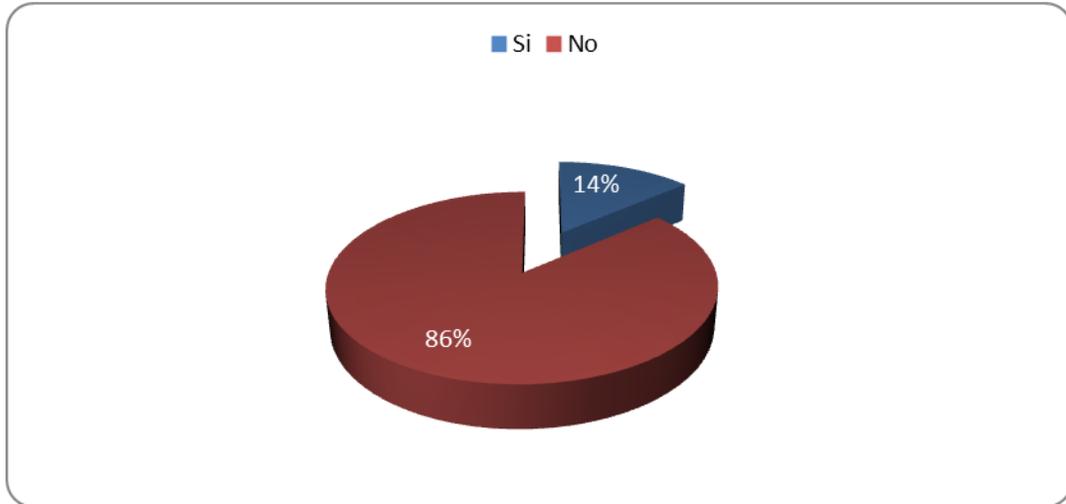
Hasta hace unos años, la concepción de satisfacción en el trabajo era sinónimo de alcanzar un gran puesto dentro de la organización y por ende una mejor remuneración económica que compensaran todos los esfuerzos y sacrificios que las responsabilidades de la nueva posición traían aparejadas.

La teoría de Herzberg puso en entredicho la creencia de que el dinero da felicidad estableciendo que el ser humano se habitúa con rapidez a sus nuevos ingresos por lo que aumenta rápidamente sus aspiraciones.

El hecho de que una persona cuente con un salario alto no implica de forma lineal que sea feliz, aunque obtener un sueldo insuficiente para cubrir las necesidades sí es un camino directo a la infelicidad.

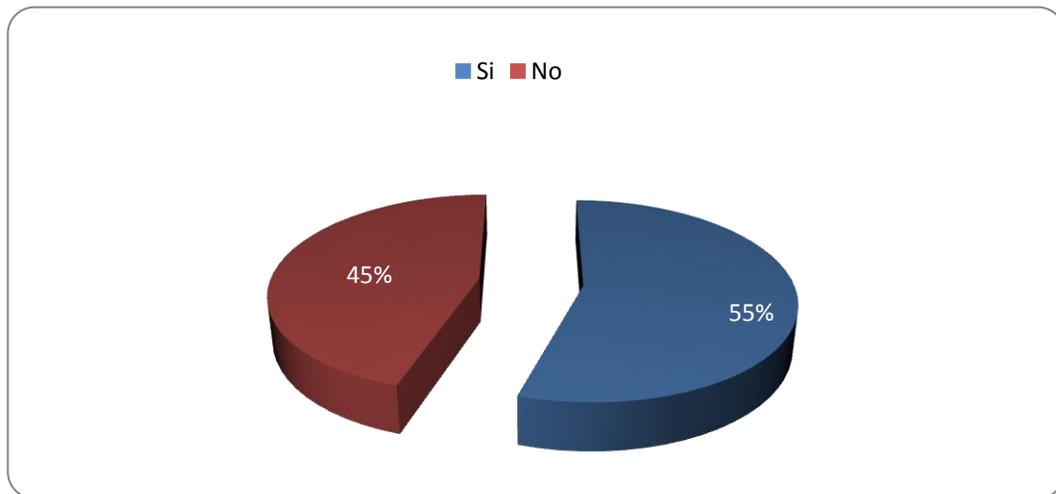
A diferencia de las creencias que asocian la felicidad con el dinero, el 86% de quienes respondieron la encuesta considera que no es sólo el aspecto monetario trae felicidad en el trabajo. Sino que además existen otros factores. De hecho el 55% de la muestra estaría dispuesto a cambiar parte de su salario por una mayor felicidad laboral.

Gráfico 13: ¿Crees que sólo el dinero hace a la felicidad en el trabajo?



Fuente: elaboración propia

Gráfico 14: ¿Sacrificarías parte de tu salario por felicidad laboral?

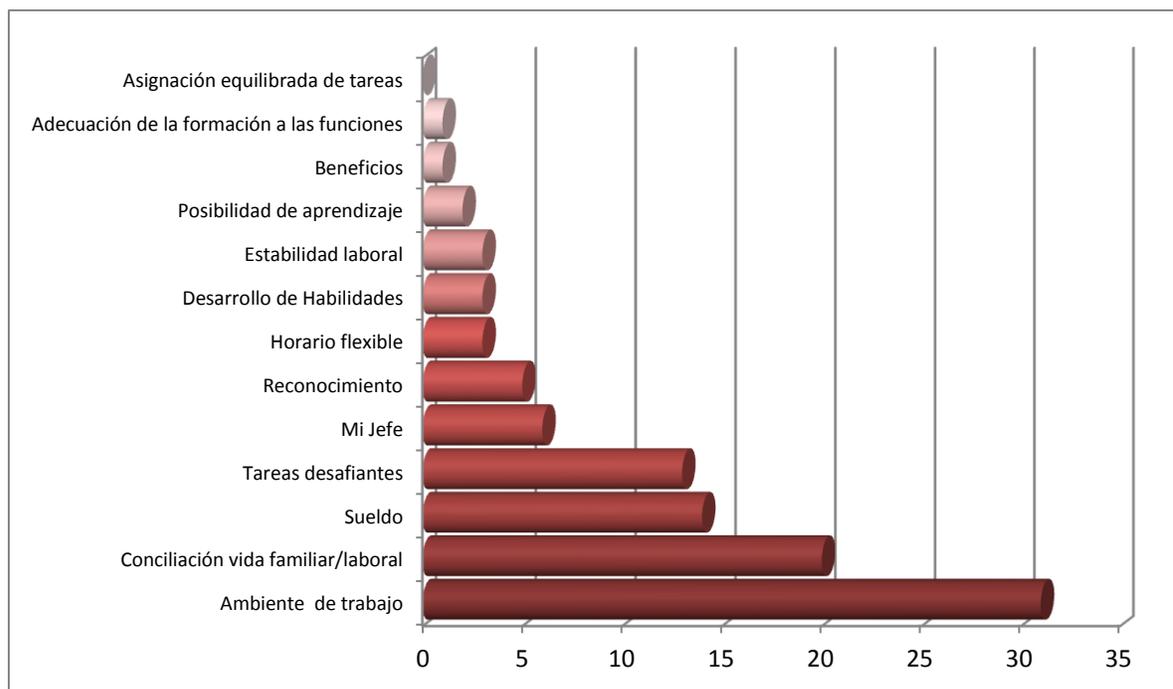


Fuente: elaboración propia

Cuando el corte se realiza por edades, son las personas entre 26 y 34 años quienes consideran el salario como el factor de mayor impacto en su felicidad laboral, mientras que es el sexo masculino en mayor medida que el femenino quienes opinan lo mismo.

Los encuestados asignan al **Ambiente de Trabajo** como el ítem de mayor impacto en su felicidad laboral. La **Conciliación entre la Vida Familiar y Laboral** se ubica en segunda posición, **Sueldo** en tercera, seguida muy de cerca por **Tareas Desafiantes**, el cual se encuentra en cuarta posición y mi jefe en quinta.

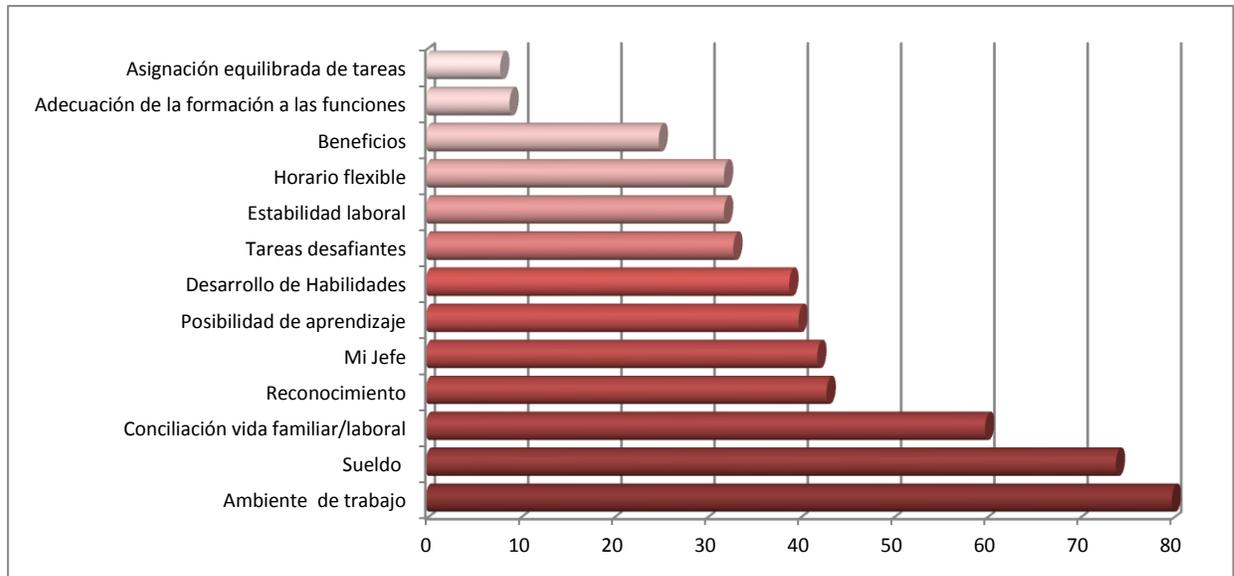
Gráfico 15: Ranking según puntuación en puesto N° 1



Fuente: elaboración propia

Cuando el análisis se realiza sobre los ítems con mayor puntaje, en las 5 primeras posiciones **Ambiente de trabajo** sigue manteniendo su liderazgo, pero **Sueldo** escala a una segunda posición, seguido por **Conciliación de vida familiar y laboral**, **Reconocimiento** y **Mi Jefe** en la cuarta y quinta posición respectivamente.

Gráfico 16: Ranking según puntuación en los primeros 5 puestos

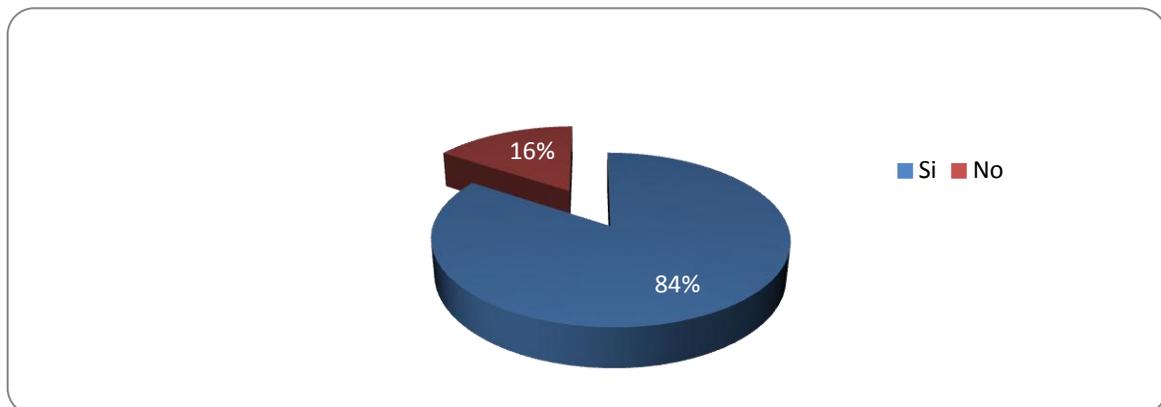


Fuente: elaboración propia

Varios autores consultados asocian los índices de felicidad o satisfacción en el trabajo con la productividad o rendimiento de los empleados.

Según el 84% de los comentarios realizados por los encuestados confirma esta postura.

Gráfico 17: ¿Consideras que tu rendimiento laboral está asociado a tu felicidad en el trabajo?



Fuente: elaboración propia

Los justificativos son varios:

“Porque si uno está feliz en el trabajo, es porque el trabajo cubre las expectativas personales y profesionales que se depositan en él (al menos esto representa la felicidad en el trabajo para mi), entonces se genera la motivación necesaria para dar lo mejor de uno”. (Encuesta N° 2, femenino entre 26 y 34 años)

“Porque estar contento y feliz con lo uno realiza todos los días me motiva para poder hacer mejor mi trabajo además de que genera un mayor compromiso con la organización”. (Encuesta N° 4, femenino entre 35 y 45 años)

“Creo que un empleado que realiza su trabajo felizmente, es mucho más eficiente y productivo, dejando de lado las incomodidades y malestares que bajan su rendimiento. Cuando uno está feliz pone el 100% en lo que está haciendo y le da felicidad”. (Encuesta N° 3, femenino entre 26 y 34 años)

“Porque si uno está cómodo y motivado por el trabajo, por ende uno se siente autorealizado y feliz, y esa felicidad te compromete con la Cía., es el motor que a uno lo impulsa a seguir aprendiendo, desarrollándose e innovando, porque uno sabe que en la medida que haga lo mejor para la empresa, uno también se ve beneficiado”.

“Cuando estoy feliz me siento más proactiva, puedo manejar más variables a la vez y tengo ganas de que todo salga bien, cuando no lo estoy y me encuentro más quejosa me focalizo más en los problemas sin ser tan proactiva en la solución”. (Encuesta N° 3, femenino entre 26 y 34 años)

“Creo que es porque te enfocas más en lo que haces, te interesan más las cosas que pasan a tu lado y te movés para generar respuestas ante los inconvenientes porque querés que todo esté bien”. (Encuesta N° 9, femenino entre 26 y 34 años)

“Porque entiendo que si lo que haces te gusta, te da felicidad o te satisface, lo haces con mucha más pasión.- Y es resultado de una tarea que está hecha con pasión y compromiso es 100% diferencia”. (Encuesta N° 19, femenino entre 26 y 34 años)

“En parte si, y a la inversa también, considero que mi rendimiento laboral hace que me sienta feliz en mi trabajo. Es un estado contagioso, motivador, desafiante, uno se siente activo, útil.” (Encuesta N° 58, femenino entre 35 y 45 años)

“Porque es sumamente importante las energías con las que uno llega a diario a su lugar de trabajo, si uno no la pasa bien, "no tiene ganas de estar", y si no tiene ganas de estar mucho menos de hacer, con lo cual si uno no es feliz en su lugar de trabajo no rendirá lo suficiente y se alienará a lo diario de la tarea, sin sacar provecho al máximo de lo que puede dar, con lo cual su estadía en el trabajo pasa a ser una pérdida de tiempo”. (Encuesta N° 38, masculino entre 35 y 45 años)

6.5 EL IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA RESPONSABILIDAD DE QUIENES GESTIONAN LOS RECURSOS HUMANOS

Las Organizaciones, como los individuos, tienen su personalidad comúnmente denominada cultura. La cultura es un sistema de valores compartidos por quienes la componen; ofrece identidad a sus miembros, ayudándolos a interpretar lo que sucede dentro de la Organización. La cultura no sólo proporciona un marco de referencia, sino que además influye en las metas y objetivos de los individuos, así como el compromiso que éstos adquieren para con la organización (Robbins, 2000)

“Es la cultura de la organización lo que determina nuestra forma de percibir las cosas y de comportarnos, y es por lo tanto un instrumento poderoso para actuar e incidir en los individuos” (Valle Cabrera: 1995, 53)

Como se mencionó al describir la Organización objeto de estudio, uno de los Valores que distinguen su Marca y sostiene su Visión, es la gente.

Su orientación hacia las personas implica tomar decisiones que tengan en consideración el efecto de los resultados sobre las personas que trabajan en la Organización. Dicha inclinación requiere que los profesionales de recursos humanos enfoquen sus procesos de gestión en el diseño e implementación de prácticas que afiancen la cultura existente.

Dave Ulrich (1997) indica que el profesional de Recursos Humanos trabaja para ser un socio estratégico en la Organización que trabaja, aumentando la capacidad de la empresa para ejecutar sus estrategias.

Este rol, le permite a la Organización adaptarse a los cambios porque se reducen los tiempos entre la concepción y la ejecución de la estrategia, le permite responder mejor a la demanda de sus clientes al traducir la estrategia en políticas y acciones concretas que son llevadas a cabo por los recursos humanos, y ayuda a mejorar el desempeño financiero de la empresa por medio de una ejecución más efectiva de su estrategia.

De esta manera la gestión de los recursos humanos deben traducir las estrategias empresariales en prioridades. Es decir que los profesionales del área deben poder identificar las prácticas que hacen que las estrategias se concreten.

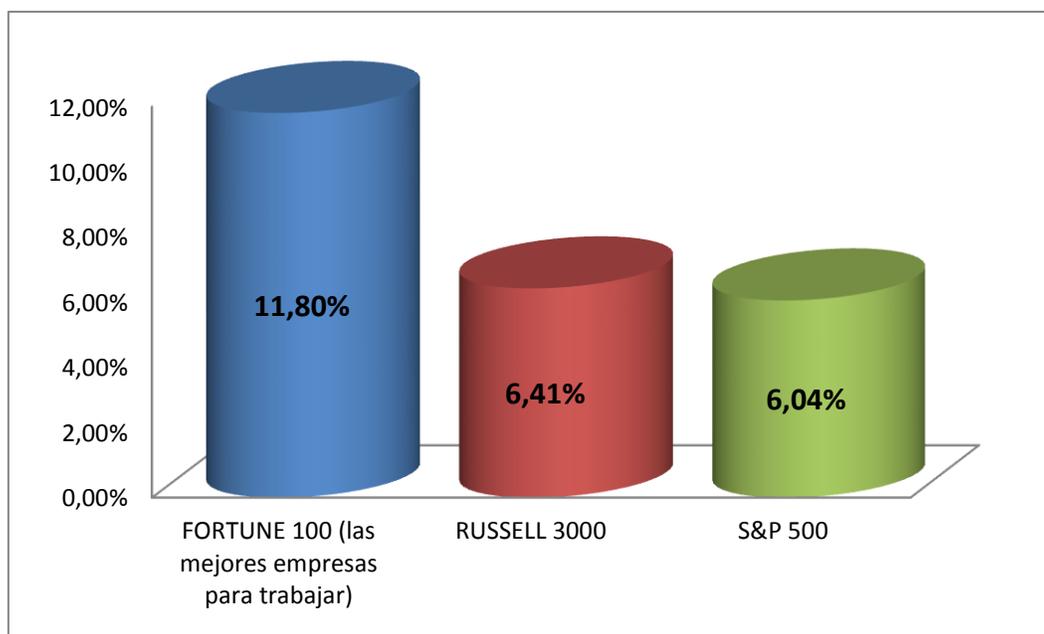
Garantizar la felicidad en el trabajo mientras un empleado esté en la compañía es lo que, para mí, semánticamente define a la satisfacción laboral y que finalmente se traduce en engagement (compromiso). O dicho de otra manera: lo que garantiza el engagement del empleado es, sencillamente, la manera en que las organizaciones logran construir felicidad laboral en sus trabajadores.” (Maison: 2013, 64)

Una persona es feliz en su trabajo cuando mantiene una visión positiva del mismo, le encuentra un propósito y se siente bien desarrollando su actividad (Seligman, 2005)

No basta una adecuada gestión de los empleados, un alineamiento con la estrategia de la organización, sino que además, la organización requiere una administración eficiente de los empleados. Esto implica diseñar y aportar procesos eficientes para la formación de plantales, entrenamiento, evaluación, premios, promociones.

Un estudio reciente de la empresa Great Place To Work demuestra que aquellas empresas que realizan acciones para convertirse en el mejor lugar para trabajar, tienen niveles de productividad mucho mayores que aquellas que no los realizan.

Gráfico 18: Comparativo anual del mercado de valores. 1997-2013



Fuente: Great Place to Work. Elaboración propia.

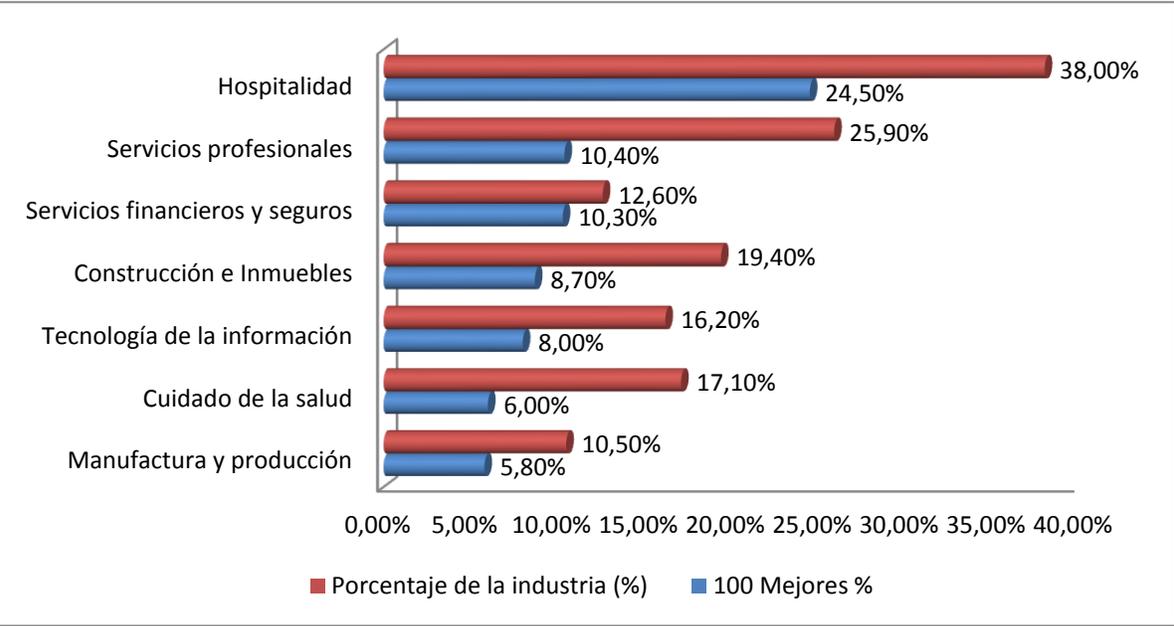
La gestión de Recursos Humanos debería asegurar la contratación de individuos que aumenten la productividad de la empresa y además deben proveerse de procedimientos que garanticen la máxima eficiencia en la administración de esos recursos.

La concepción actual de la gestión de Recursos Humanos requiere de los profesionales del área un involucramiento especial con la realidad de los empleados vinculando las contribuciones de éstos al éxito de la organización. Esto implica el involucramiento en los problemas, las preocupaciones y las necesidades cotidianas de los empleados. Entendiendo y asegurando que se responda a estas necesidades, la contribución general de los empleados, que en muchas empresas se traduce en compromiso, aumenta.

El compromiso impacta en la productividad de la compañía, un empleado comprometido con su trabajo elije quedarse en la empresa, en consecuencia, la tasa de rotación disminuye permitiéndole ahorrar a la organización los costos que trae aparejado la contratación del personal y la capacitación de los mismos.

Por lo general, aquellas empresas que se preocupan por sus empleados tienen la mitad de la rotación voluntaria que los competidores de su mismo rubro según encuestas de la empresa Great Place to Work.

Gráfico 19: Tasa de rotación voluntaria de las 100 Mejores empresas para trabajar por industria



Fuente: Great Place to Work. Elaboración propia

Ben-Shahar (2008) argumentó que la felicidad en el trabajo se construye a diario cuando el trabajo impone desafíos que conectan a la persona con sus pasiones.

Cuando una persona elige trabajar en una organización, lo hace cargada de expectativas profesionales y personales, al mismo tiempo, cuando la organización elige a la persona espera de ella que se conecte con los objetivos de la empresa, que la represente. En este sentido resulta indispensable la creación de procedimientos que ayuden a mantener el contrato psicológico entre el empleado y la empresa, al ofrecer a los empleados nuevas herramientas con las cuales alcanzar expectativas cada vez mayores, tareas que le resulten desafiantes.

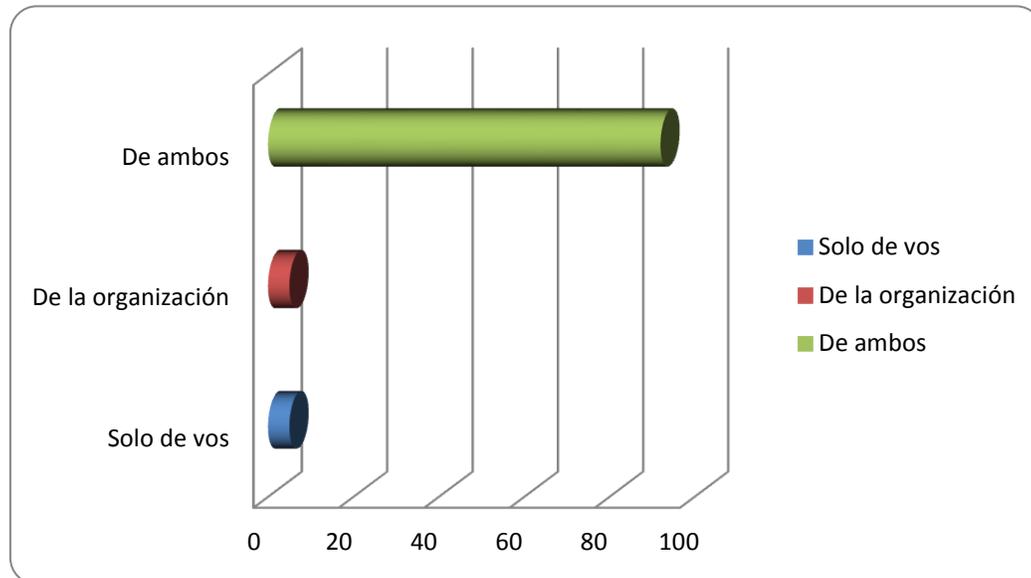
“Si la persona siente que se preocupan por él, él sentirá la obligación de retribuir lo recibido”. (Encuesta N°77, masculino entre 26 y 34 años)

La gestión de recursos humanos requiere de una activa participación en la conducción de la transformación y el cambio, de modo que si los trabajadores demandan por la satisfacción de ciertas necesidades actualmente insatisfechas, los profesionales del área deberían no sólo escucharlas sino arbitrar los recursos necesarios para construir nuevas prácticas. Para ello deben crear relaciones de confianza, resolver problemas, crear y llevar a cabo planes de acción.

Los procesos críticos de cambio, crean el compromiso personal con esos procesos y se aseguran de que el cambio se de tal como se deseaba (Ulrich, 1997). De aquí a que sea preciso identificar con qué prácticas cuenta la Organización objeto de estudio en los factores que sus empleados más valoran.

Si bien la motivación individual, como se ha visto anteriormente tiene un fuerte componente intrínseco, la Organización a través de sus prácticas genera el contexto, crea el clima mediante la provisión de los elementos extrínsecos, de modo que esa motivación se encauce hacia los objetivos organizacionales.

Gráfico 20: ¿De quién depende la felicidad en el trabajo?



Fuente: elaboración propia

El clima organizacional es un proceso dinámico que involucra las condiciones internas de la organización con sus empleados y líderes.

Se sostiene que el clima tiene tres niveles: el organizacional, el grupal y el individual, es decir la percepción de la persona de su entorno laboral. (Melamed, 2012)

Sin embargo, la Organización a través de las decisiones que toma influye en todos los empleados.

Este clima laboral o ambiente de trabajo, puede medirse a través de cuestionarios anónimos, auditorias, focus group, etc y es fuente valiosa de información.

La Organización realiza una encuesta de clima en el mes de septiembre cuyo nivel de participación suele ser bastante alto:

Gráfico 21: Nivel de participación en la encuesta de clima. 2011 / 2013

2011	2012	2013
94%	90%	92%

Fuente: elaboración propia

Según los datos del 2013 los factores más bajos estuvieron relacionados con la organización eficiente de los procesos internos; la compensación que recibe el trabajador en relación al desempeño que considera haber tenido durante el año; la eficacia en la administración de los cambios por parte de la Organización.

Por otro lado, la organización tiene dentro de sus objetivos aumentar el nivel de compromiso que en los últimos años se encuentra por debajo del nivel esperado.

“el compromiso es el ítem que más nos preocupa como departamento, dentro de nuestro plan de negocio tenemos el desafío de aumentar porcentualmente los índices y no lo estamos pudiendo cumplir” (Entrevista Jefe de Recursos Humanos)

Hasta hace dos años la empresa tras recibir los resultados de la encuesta de clima realizaba focus group con distintos empleados para indagar sobre el porqué de los puntos más bajos o los que más habían descendido que luego plasmaba en planes de acción para darle respuesta, sin embargo fue una práctica que se discontinuó debido a debido a la falta de interés por parte de los líderes de ponerlos en marcha.

¿Quién lleva adelante las prácticas que generan el buen clima que los empleados tanto valoran? Según los encuestados esta tarea está en manos de los líderes de la organización.

El ítem jefe, se sitúa quinto como factor que impacta en la felicidad de los colaboradores, sin embargo lo señalan como el principal responsable para llevar adelante las prácticas que hacen a la felicidad del trabajador.

De las 83 personas que contestaron la pregunta sobre quién/es dentro de la compañía tenían la responsabilidad de realizar los cambios necesarios para hacer más felices a los trabajadores, 54 le asignaron la responsabilidad a los líderes de la compañía.

“Los cambios deben ser culturales, y como todo cambio, debe estar consensuado por la Alta dirección para bajar línea a los distintos Gerentes y supervisores. Por ende, es tarea de todos, pero la dirección debe acompañar con políticas” (Encuesta N° 16, masculino entre 26 y 34 años)

La gestión de los recursos humanos no es sólo tarea del departamento de recursos humanos, es una gestión compartida.

Dentro de las Organizaciones, la gente no es un tema de un área en especial, sino que es un tema de la empresa en general y uno de los factores críticos del éxito de cualquier empresa, independientemente del tipo, tamaño o del sector en la que ésta se desarrolle.

Según Abadi (2008) un trabajo feliz es aquel que se puede elegir, que se entiende y que se hace propio. Así escrito pareciera fácil de lograr, sin embargo para que esto ocurra las organizaciones deben hacer confluir determinadas variables que los trabajadores de hoy valoran. Entre ellas, un ambiente de trabajo amigable, equilibrio vida familiar y laboral, beneficios.

En la actualidad, las múltiples demandas de los diferentes actores que integran el mundo del trabajo, las altas y crecientes expectativas de las nuevas generaciones que se van incorporando al mercado laboral y el apremio por responder a los cambios en cuanto a diversidad e integración se refiere han puesto a las empresas frente a una necesidad que, a la vez, representa una oportunidad: la de ser "más humanas". (Melamed, 2012)

El líder tiene un papel fundamental en la generación de felicidad en el trabajo, ya que una de las cualidades más importantes es su capacidad de influir en el comportamiento de sus colaboradores.

“Quienes lideramos organizaciones también debemos preguntarnos para qué estamos allí” (Maison: 2013, 65).

Con esta frase el autor reflexiona sobre el papel de los líderes y se pregunta si la presencia está limitada meramente a la obtención de resultados o podría justificarse para que a partir de estos resultados los empleados crezcan, se desarrollen y perduren en la organización.

Es en la relación jefe-empleado en donde se da el punto de quiebre entre un empleado motivado y uno que no lo está. Poco valen las buenas prácticas del área de Recursos Humanos si no existen líderes dentro de la organización alineados con esas prácticas.

“Los líderes son los que traccionan los programas y políticas de la compañía, por más que haya programas de beneficios o buenos proyectos, si el jefe no los implementa, no sirven de nada” (Encuesta N° 20, Femenino más de 46 años)

La mayoría de las Organizaciones pretende conseguir que la persona se interese ante todo en desarrollar y ofrecer sus conocimientos y capacidades, esto exige la participación de dos partes que han de involucrarse en el proceso. La interacción entre el individuo y su organización, dice Chiavenato (1994) es un proceso de reciprocidad.

El reconocimiento cuya valoración en la encuesta lo posicionó en cuarto lugar que proviene tanto de los compañeros como de los jefes, es un factor necesario para que los trabajadores alcancen el ansiado bienestar laboral.

La importancia del reconocimiento queda fundamentada en cuanto constructor de la identidad. Según Dejourus (1998) se daría en dos dimensiones: por un lado el de la realidad que se constituye por la contribución del sujeto a la organización del trabajo, es decir como factor fundamental para llevar adelante los objetivos de una Organización. Si se entiende el trabajo como fuente de bienestar, los trabajadores esperan entonces tener la oportunidad, gracias a la actividad laboral, de construir su identidad por medio del reconocimiento, en el campo social.

Por otro lado está el reconocimiento en el sentido de gratitud por el aporte de los trabajadores, esto es el valor agregado que cada uno genera por encima de lo prescripto. Este tipo de reconocimiento es el que otorgan, los pares y jefes ante una tarea bien realizada.

Dentro de las prácticas que implementa actualmente la Organización objeto de estudio, cuenta con una sección en la intranet en donde líderes y colegas de trabajo pueden dejar posteados comentarios sobre el desempeño de otra persona. Eso logros o desempeño tiene que ser el resultado de algo que vaya más allá de lo que el puesto, en sí, exige. Es una de las secciones que más se utilizan en la intranet.

Por otro lado guían el comportamiento de sus empleados al reconocer anualmente iniciativas que acompañen los Atributos de marca *“por ejemplo, uno de nuestros Atributos es “Innovación”, los líderes durante cierto período del año tienen que presentar aquellos proyectos o ideas que hayan tenido sus colaboradores y que concuerden con ese atributo, luego un comité interno elije la mejor idea y se le da un premio simbólico al ganador. Esta iniciativa no tiene mucha adhesión, la tenemos que avivar un poco”*. (Entrevista al Jefe de Recursos Humanos)

Las Organizaciones y Directivos también deberían fomentar el valor de sus empleados y tratar de conciliar sus objetivos con los objetivos laborales de sus trabajadores. Si la plantilla es feliz en su trabajo, cada minuto de su tiempo rinde beneficio a la empresa. Cada trabajador debe sentir que su trabajo forma parte de un todo que inflencie a los

demás. Cada empleado es distinto y esta diversidad debería escucharse y fomentarse. (Melamed, 2012)

Los encuestados valorizan la posibilidad de aprendizaje y de desarrollo de habilidades al punto de posicionarla en el puesto sexto y séptimo respectivamente.

De la entrevista realizada al Jefe de Recursos Humanos de la compañía se desprende que los temas que más reclaman los colaboradores a través de la encuesta de clima, es un plan de desarrollo. La formación de los empleados es un aspecto clave en relación a la felicidad de los trabajadores; brindarle herramientas para enfrentar sus actividades puede reducir drásticamente su percepción de las demandas del día a día como algo negativo; por el contrario los ayuda a sentir que tienen las competencias como para afrontar esa parte del trabajo que va más allá de lo que la Organización les prescribe, colabora además en cubrir el desfasaje entre los resultados o el comportamiento esperado en la actualidad y el realmente obtenido.

“es paradójico, porque en realidad cuando vez la cantidad de promociones o cambios de puestos que tenemos al año es un número importante, sin embargo la gente no percibe su carrera dentro de la organización, reclaman un plan formal, el cual es verdad que todavía no tenemos desarrollado pero la realidad es que no es una compañía estática en ese sentido”. (Entrevista al Jefe de Recursos Humanos)

El diseño de un sistema de compensación es de importancia en la gestión de las personas ya que tiende a orientar su conducta hacia los objetivos del negocio e incide en los niveles de motivación.

Se consultó al Jefe de Recursos Humanos de la organización objeto de estudio sobre la política de compensaciones: *“La empresa tiene un política de compensaciones que consiste un dos aumentos por año para los fuera de convenio estipulada en los meses*

de abril y agosto. En un 23% anual buscando superar en % lo otorgado por convenio comercio que es el que nos rige por nuestra actividad. Nos comparamos con la mediana del mercado Servicios. Compramos la encuesta anual de sueldos, la recibimos a inicios de año y hacemos actualización alrededor de septiembre, que nos permite ir comparándonos con el mercado”

Por otro lado, si bien está redefiniendo su modelo de incentivos para el próximo año cuenta actualmente con un bonus anual. Es un único modelo de incentivo para toda la estructura en sucursales cuya medición del logro se estima en base al cumplimiento de indicadores generales financiero y de desarrollo. El porcentaje destinado a estos dos grandes bloques varía según el tipo de posición. A medida que se escala jerárquicamente, el porcentaje financiero tiene un mayor peso sobre el cobro.

Mientras que en la casa matriz, una vez alcanzado a nivel compañía el objetivo financiero se cobra un porcentaje fijo de acuerdo a la posición, el cual aumenta a medida que se asciende en la escala jerárquica.

Con respecto a la oferta de beneficios corporativos que en la actualidad implementa la empresa: *“es una tarea que todavía tenemos pendiente, por diferentes motivos siempre la fuimos aplazando, si bien desde hace dos años a esta parte pudimos negociar con algunas empresas de servicios tecnológicos, gimnasios, idiomas etc., la verdad es que la oferta que tenemos para beneficiar a nuestros empleados no es buena, tampoco tiene foco por jerarquías”* (Entrevista al Jefe de Recursos Humanos)

Algunos beneficios que se destacan son los beneficios educativos: *“Si destinas parte de tu bonus anual para tu propia educación, la empresa te suma el 50% de esa cifra (con un tope) para usar durante todo el año. También tenemos descuento con las principales universidades del país”*

Varios autores enfatizan la importancia de que las organizaciones cuenten con políticas que permitan al trabajador disponer de mayor control sobre sus quehaceres familiares. Este tipo de prácticas, que actualmente se conocen como de conciliación vida familiar y laboral ha ganado en los últimos 5 años muchos adeptos.

Reconocer que las personas tienen responsabilidades fuera del trabajo que impactan en su comportamiento en el ámbito laboral es preocuparse por la calidad de vida del empleado.

La empresa objeto de estudio tiene un programa de conciliación de vida laboral y personal, que se divide en políticas mandatorias, es decir que no requieren la autorización del superior para gozarla, como el día libre por cumpleaños; licencia para personal jerárquico; licencia optativa para madres y padres y otras que son consensuadas con el jefe como el viernes y horario flexible; reducción de jornada para madres; teletrabajo; adecuación laboral para cuidado de familiar enfermo.

No se puede establecer el grado de adhesión de los empleados con respecto a los beneficios que se les brinda dado que la organización no cuenta con un registro de uso formal.

7. CONCLUSIONES

La organización objeto de estudio, con casi 50 años de experiencia local y más de 65 a nivel global, tiene un fuerte entendimiento de las prácticas laborales que afectan a las organizaciones en temas de recursos humanos. Pone ese conocimiento al servicio de sus clientes creando soluciones que incrementen la competitividad de cada una de las empresas con las que trabaja.

Ser conocedor del mercado laboral, de los inconvenientes que tienen las Organizaciones en cuanto a compromiso y permanencia de sus empleados y del

impacto de esos resultados en el negocio, le permitiría desarrollar prácticas en la gestión de las personas que impacten positivamente en la percepción de importancia que los trabajadores tienen para la empresa en la que trabajan, cuál es su propósito en la tarea que realizan.

Sin embargo, cuando se analiza el nivel de felicidad de sus propios empleados parecería que sus prácticas internas no están lo suficientemente desarrolladas para lograr el compromiso y/o retención. El nivel de rotación de los últimos tres años se ubica por encima de la del mercado en la misma industria y uno de los grandes problemas que acusa la organización son los bajos niveles de compromiso de su personal.

Por otro lado, el gran porcentaje de colaboradores encuestados declaran no ser felices en su trabajo.

Se ha expuesto desde la bibliografía seleccionada que el hombre es un ser complejo, y como tal, va cambiando sus puntos de vista y sentimientos hacia situaciones a medida que se desarrolla en los diferentes ámbitos de su vida.

La felicidad no es algo dado, ni pasajero, cada individuo la construye sustancialmente haciendo uso de sus fortalezas y rasgos que posee. En el trabajo específicamente, lo hace encontrándole un sentido, un propósito a su tarea.

Al estar integradas por seres humanos con distintos rasgos, ambiciones, preferencia y objetivos personales no es posible caracterizar de forma general que dentro de una organización, la totalidad de sus integrantes se encuentren conformes con todo lo que ocurre dentro de ella, al punto de considerarla como una organización feliz. Esta particularidad hace que se torne difícil para la organización satisfacer la demanda propia de cada empleado. Sin embargo, este es el desafío que toda gestión de los recursos humanos conlleva.

La atención de la felicidad de los trabajadores se torna significativa cuando de ella depende su permanencia. Ya que como se ha visto, tiene fuerte impacto en la eficiencia y productividad del negocio.

La empresa objeto de estudio cuenta con herramientas para escuchar la voz de sus empleados, la encuesta de clima anual, sin embargo no implementa acciones con sus resultados. Ha dejado de realizar hace algunos años planes de acción que reviertan los puntos más bajos o aquellos que más les preocupan, como ser compromiso.

No existen canales formales de devolución de las demandas que los empleados expresan a través de esta herramienta de gestión. No hay espacios de comunicación que permitan conocer si sus necesidades han sido escuchadas y podrán ser resueltas o no.

De esta encuesta se desprende también la necesidad que tienen los trabajadores de la empresa por visualizar qué se espera de ellos y cuál es el plan de desarrollo que la compañía les ofrece, sin embargo la organización no cuenta con un plan formal para satisfacer esa demanda y tampoco comunica la cantidad de promociones que se realizan mensualmente como para que sus colaboradores perciban que más allá de no formalizarlo, las oportunidades existen.

Por otro lado, si bien cuenta con algunas prácticas que, por la nuevas dinámicas del actual mundo laboral la gente valora, esto es: equilibrio entre la vida laboral y personal, beneficios, flexibilidad horaria, no tiene una gestión activa que determine el uso que se hace de ellas como para evaluar si aquello que se les ofrece es lo que realmente quieren sus colaboradores.

Otros de los ítems que sus empleados más valoran para sentirse felices en el trabajo es el salario. La empresa ha decidido como política de compensaciones, ubicarse en la media del mercado, sin embargo no lo comunica, dejando abierta la posibilidad que sus

empleados consideren que sus sueldos están por debajo de lo que podrían pagarles en otras organizaciones de la misma industria con el mismo puesto y seniority.

Según los comentarios relevados en la encuesta, una gran parte de la responsabilidad de la felicidad en el trabajo está en manos de los jefes.

Los colaboradores comprenden que ser feliz en el trabajo no depende sólo de la organización sino también de ellos, pero la gran mayoría responsabiliza a los líderes en la implementación y cumplimiento de las prácticas que hoy la organización les provee y les resultan beneficiosas.

Para los empleados, el jefe inmediato es la empresa, es en su persona y no en la entelequia organización donde se puede tener una idea real de los objetivos y comportamientos que de él se esperan.

El líder tiene un papel fundamental en la generación de felicidad en el trabajo, ya que una de las cualidades más importantes es su capacidad de influir en el comportamiento de sus colaboradores.

Al hablar de una buena gestión de los recursos humanos, se visualiza que no sólo es importante poner la atención en el reclutamiento y selección, sino que es también necesario atender la experiencia cotidiana del empleado.

El área de Recursos Humanos debería poner tanto énfasis en la creación de programas que favorezcan la motivación de los empleados por quedarse en la empresa tanto como en concientizar a los líderes sobre la responsabilidad de conducir personas, inspirarlos para que sean guía y ejemplo de sus propios equipos y asuman el rol de conductores como aporte a la estrategia del negocio.

Las Organizaciones reclutan y seleccionan a sus empleados para alcanzar a través de ellos sus objetivos organizacionales, sean de producción, de rentabilidad, reducción de costos, ampliación de mercado, etc., sin embargo, los individuos también tienen

objetivos personales que luchan por alcanzar y muchas veces se valen de la empresa para lograrlo.

Conseguir el bienestar de los empleados parte de un correcto diseño de sus puestos de trabajo, de bregar por la igualdad de oportunidades, del desarrollo de políticas de conciliación entre la vida laboral y familiar y de generar canales de comunicación para que los empleados puedan establecer relaciones interpersonales sanas con pares y líderes, al igual que conocer qué es lo que se espera de ellos y como contribuyen en su día a día a lograr los objetivos de la empresa.

Por otro lado establecer herramientas de formación que le permitan al empleado manejar su día a día puede reducir la percepción de las demandas como algo negativo.

La mayoría de los encuestados respondió negativamente o con desconocimiento acerca de las políticas llevadas a cabo por la Organización de los cinco ítems que más felicidad les dan en el trabajo. Luego se pudo corroborar, en la entrevista al Jefe de Recursos Humanos, que casi todas esas prácticas existen internamente. La actual forma de implementación y/o la correcta comunicación de ellas, resultan insuficientes a la hora de colaborar en la construcción de la felicidad en el trabajo.

La puesta en marcha de estas variables puede resultar costosa y requiere de una organización permeable a las exigencias de sus colaboradores. Sin embargo, empezar a comprender que la felicidad de los trabajadores no les incumbe sólo a ellos sino también a la organización en la que trabajan es, de por sí un gran avance.

8. BIBLIOGRAFIA

▪ Libro

- ABADI, José Eduardo. De felicidad también se vive. Buenos Aires, Sudamericana, 2008.

- BARRET, Francois. Historia del trabajo. 1a ed. Buenos Aires: EUDEBA, 1961. 77 p. Historia.
- BEN SHAHAR, Tal: Ganar felicidad. 1a ed. Barcelona: Integral, 2007. 267 p. Psicología. ISBN 9789876090940
- CAPRIOTTI, Paul. Gestión de la marca corporativa. 1 ed. Buenos Aires: La Crujía, 2007. 268 p. Marketing. ISBN: 978-987-601-022-0
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 2a ed. México, D.F.: McGraw Hill, 1994. 540 p. Administración. ISBN: 9789686002126
- CRAVINO, Luis María. Un trabajo feliz. 1a ed. Buenos Aires: Temas, 2003. 217 p. Administración. ISBN 9789789164851.
- CRAVINO, Luis María. Un trabajo Feliz. 1a ed. Buenos Aires: TEMAS G.E. 2003. 217 p. Trabajo. ISBN 9789789164851
- DEJOURS, Christophe. El factor humano. 1a. Buenos Aires: Lumen, 1998. 114 p. Trabajo. ISBN: 9789507248184
- DEJOURS, Christophe. Trabajo y desgaste mental. 3a ed. Buenos Aires: Lumen/Hvmanitas, 2001. 199 p. Trabajo. ISBN: 9789505822836
- GOMEZ FERNANDEZ, José Manuel. Recursos humanos: fundamentos del comportamiento humano en la empresa. 1a ed. Madrid: Encuentro, 1999. 441 p. Recursos Humanos. ISBN: 9788474905038
- HELLRIEGEL, Don. Administración. 7a ed. México, D.F.: International Thomson, 1998. 864 p. Administración. ISBN: 9789687529431
- LAZZATI, Santiago. Anatomía de la organización. 1a ed. Buenos Aires: Macchi, 1997. 250 p. Administración. ISBN: 9789505373802
- LEVY-LEBOYER, Claude. Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. 1ª ed. Barcelona: Gestión 2000, c2003. 161 p. Gestión. ISBN: 9788480889339
- MAISON, Pablo. El trabajo en la posmodernidad: reflexiones y propuestas sobre las relaciones humanas en tiempos de la Generación Y. 1ª ed. Buenos Aires: Granica, 2013. 176 p. Relaciones Laborales. ISBN: 9789506417666

- MELAMED, Alejandro. Empresas (+) humanas. 1ª ed. Buenos Aires: Booket, 2012. 360 p. Recursos Humanos. ISBN: 9789875805293
 - PORTER, Michael. Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. 1ª ed. Madrid: Pirámide, 2010. 589 p. Administración de empresas. ISBN: 9788436823219
 - PRESS, Eduardo. Psicología de las organizaciones. 1a ed. Buenos Aires: Macchi, 2005. 263 p. Trabajo. ISBN: 9789505376322
 - PRESS, Eduardo. Psicología de las organizaciones. 1a ed. Buenos Aires: Macchi, 2005. 263 p. Psicología. ISBN: 9789505376322
 - Recursos humanos champions: ¿cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados? Buenos Aires: Granica, 1997. 439 p. Recursos Humanos. ISBN: 9789506412449
 - ROBBINS, Stephen P. Administración. 6a ed. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación, 2000. 768 p. Administración. ISBN: 9789701703885
 - SCHEIN, Edgar H. Psicología de la Organización. 3ª ed. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana, 1982. 252 p. Psicología. ISBN: 9789688800560
 - SELIGMAN, Martín. La auténtica felicidad. 1a ed. Barcelona: Ediciones B, 2005. 441p. Psicología. ISBN 9788466623322
 - SINAY, Sergio. ¿Para qué trabajamos?. 1ª ed. Buenos Aires: Paidós, 2012. 176 p. Psicología. ISBN: 9789501207057
 - ULRICH, Dave. El futuro de la dirección de recursos humanos. 1a ed. Barcelona: Gestión 2000 Aedipe, 1998. Recursos Humanos. 390 p. ISBN: 9788480882569
 - VALLE CABRERA, Ramón. La gestión estratégica de los recursos humanos. 1a ed. Delaware: Addison Wesley Iberoamericana, 1995. 202 p. Recursos Humanos. ISBN: 9780201653731
- **Artículos de publicaciones periódicas:**
 - BOSTON CONSULTING GROUP. *Adaptarse al cambio*. Abril 2013.

▪ **Publicaciones periódicas electrónicas (completas):**

- <http://faett.org.ar/>, 22/08/2014
- <http://www.greatplacetowork.com.ar/acerca-de-nosotros/ipor-que-hacemos-lo-que-hacemos>, 18/08/2014
- http://www.ieral.org/images_db/noticias_archivos/2586-Mercado%20laboral%20comparado%20Arg-Chile-Australia.pdf, 09/07/2014
- http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_234111.pdf, 09/07/2014
- http://www.manpower.com.ar/Upload/doc_645.pdf?r=7/9/2014%204:28:51%20PM, 09/07/2014
- <http://www.philosophica.info/archivo/2012/voces/utilitarismo/Utilitarismo.htm/>
- Pallares en <http://www.lanacion.com.ar/1661938-fuerte-caida-de-la-demanda-laboral>, 09/07/2014
- Stang y Urien en <http://www.lanacion.com.ar/1587552-datos-ocultos-del-mercado-laboral-la-precariedad-asoma-tras-los-indices>, 21/06/2013
- <http://rhsaludable.com/2014/03/el-79-de-los-espanoles-se-declara-feliz-en-su-trabajo-segun-adecco/&ref=safesearch>, 20/3/2014
- <http://manuelgross.bligoo.com/las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion-actualizado>, 24/10/2014
- <http://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-de-motivacion/teoria-de-expectativas/>, 24/10/2014

▪ **Publicaciones revistas:**

- NEFFA, J.C. Reflexiones acerca de la Naturaleza y Significación del Trabajo Humano. Bs As.: Ponencia, 6° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo), Puntos 1.3 y 1.4
- VARIOS. Harvard Business Review. Marzo 2012. Volumen 90, Número 3

9. ANEXOS

	2011	2012	2013
Representación geográfica:			
A nivel mundial			
Cantidad de países donde opera	83	80	80
Cantidad de oficinas	3.900	3.900	3.500
A nivel local			
Cantidad de provincias donde está presente	22	22	20
Cantidad de sucursales	69	51	45
Participación en el mercado			
% del Personal Ocupado empleado por ManpowerGroup	16%	12,60%	12,20%
% sobre la Facturación (Market Share en \$)	14.7%	13,10%	12,60%
Resultados financieros (en pesos)			
Activos	387.867.620	366.327.931	423.237.349
Ventas totales	1.235.597.520	1.333.284.873	1.407.112.555
Gastos de Administración y Comerciales	140.978.456	164.090.546	189.456.621
Resultado Neto	19.766.840	3.323.922	5.259.237
Capital Social	60.683.235	60.831.735	60.831.735
Patrimonio Neto	153.518.192	153.865.291	157.804.758
Impuestos pagados en Argentina			
Total Impuestos	277.183.475	302.753.486	310.304.961
Clientes			
Número de Clientes	2.151	2.005	1.739
Ventas (en millones de pesos)	1.240	1.343	1.401
Gastos Publicidad (en millones de pesos)	1,3	1,6	1,5
Asociados			
Cantidad de Asociados	55.966	42.593	33.003
Empleados			
Número de Empleados	693	619	516
Personal capacitado	858	713	508
Sueldos (en pesos)	57.314.262	67.013.000	82.095.603
Cargas Sociales (en pesos)	25.895.002	28.922.000	35.863.280
Tasa de Rotación	19,10%	26,60%	33,10%
Proveedores			
Cantidad de Proveedores	2.809	2.844	2.039
Pago a Proveedores (en pesos)	108.962.595	147.615.223	202.272.514
Gestión de Sustentabilidad	1.807.000	2.453.500	3.190.000
Inversión en Sustentabilidad	53.265	47.879	41.133
Inversión en horas de voluntariado (en pesos)	64.273	85.614	102.600
Donaciones totales (en pesos)	1.874	1.008	3.242

Fuente: Website Corporativo. Elaboración propia