

Universidad Nacional de Mar del Plata

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Administración de Personal

Serie: Cuadernos de cátedra

2003



UNIVERSIDAD NACIONAL
DE MAR DEL PLATA

Universidad Nacional
de Mar del Plata

Facultad de Ciencias
Economicas y Sociales

Administración de Personal

Serie: Cuadernos de cátedra

2003

I.S.B.N. 987-544-105-8

Hecho el depósito Ley 11.723

Arte:

*Area Diseño e Imagen Institucional
Universidad Nacional de Mar del Plata*

Impreso en:

*Departamento de Servicios Gráficos
Universidad Nacional de Mar del Plata*

Mar del Plata, Agosto de 2004

Prólogo

Estos trabajos que hoy ofrecemos y en el que participan "todos" los componentes de la cátedra, representan un viejo anhelo que se concreta.

Es el primer paso a otras presentaciones más trascendentes que en el futuro acercaremos a los docentes, graduados y alumnos de nuestra Facultad y que incluso, pueden ser de utilidad para aquellos que sientan necesidad de abordar algunas de las temáticas planteadas.

Como lo hemos expresado reiteradamente, nuestra asignatura excede el marco de las técnicas que, si bien, son importantes en cualquier organización, marcan un aspecto al que debe agregarse ineludiblemente la valoración axiológica que implica un compromiso social que excede el uso de las mismas.

Porque resulta también imprescindible reconocer que la gente, por encima de declaraciones a veces interesadas, se involucra en conceptos tales como las competencias, la imaginación, la creatividad, el talento que son patrimonio distintivo de las personas con las que compartimos cotidianamente nuestras tareas en las organizaciones.

En ellas, nos encontramos mancomunadamente trabajando para vehicular el desarrollo que aspiramos, sin exclusiones y en donde se requieren nuevos caminos que nos lleven a validar y defender esperanzas que permitan imaginar y crear una sociedad más justa.

El hombre... los hombres... podrán lograrlo.

Catedra administración de personal

Estructura de la cátedra - año 2003

Profesor titular:

C.P. MUCCI, Ottorino Oscar

Profesores adjuntos:

Lic. LAGO, José Luis

Lic. VALDEZ, Irma Beatriz

Jefe de Trabajos Prácticos:

Lic. HANKOVITS, Margarita

Auxiliares docentes:

C.P. MAGNOLER, Gabriela

Lic. MATTIO, María Laura

Lic. MUCCI, María Laura

Lic. MUSTICCHIO, Alejandro

Indice

1.- La Administración, los recursos humanos y el entorno	
epistemológico.	7
1.1.- "Modas, modernidades y Administración".	7
1.2.- "Los aspectos éticos en la gestión de Recursos humanos".	35
2.- Estructura organizacional.	53
2.1.- "Los recursos humanos en la Universidad pública".	53
3.- Estructuración del trabajo.	68
3.1.- "Diseños de cargos e informática".	68
3.2.- "Las competencias laborales".	91
3.3.- "Competencias laborales: Una aproximación".	119
4.- Empleo.	135
4.1.- "Algunas consideraciones sobre la inducción".	135
4.2.- "La entrevista de egreso".	157
5.- Desarrollo de personal.	173
5.1.- "Capacitación: Variable estratégica en los nuevos escenarios".	173
6.- Compensaciones.	189
6.1.- "Evaluación de personal en pequeñas y medianas empresas".	189
7.- Control de gestión de los Recursos Humanos.	201
7.1.- "Medir la gestión de los Recursos Humanos".	201

1.- La Administración, los recursos humanos y el entorno epistemológico

1.1.- "Modas, modernidades y administración".

Publicado en la revista Faces Nº 3, de la Facultad de Ciencias Económicas
y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Autor: MUCCI, Ottorino Oscar

Modas, modernidades y administración.

"Para el que mira sin ver,
la tierra es tierra nomás".

Atahualpa Yupanqui

Resumen

El presente trabajo, analiza la relación entre la Administración, las tecnologías de gestión que se utilizan en su instrumentación y la influencia que ambas proporcionan y reciben del medio ambiente, en particular, con la aparición de los esquemas del denominado "capitalismo tardío" en nuestras economías dependientes.

En tal sentido, se propone la adopción de posturas críticas frente a la cada vez más frecuente importación de "modas" que no reflejan la identidad ni la situación específica de nuestras organizaciones.

Finalmente, se sugieren actitudes que, sin descartar la toma apropiada de lo ajeno, nos permitan la construcción de esquemas válidos para responder a nuestras reales necesidades.

Palabras clave

Modernidad - Modernización - Pos-modernidad - Tecnologías de gestión - Asimilación crítica - Acriticismo

Summary

The present work analyses the relationship between the Administration, the management technologies used in its implementation, and the influence that both of these give to and take from the environment, particularly with the appearance of so called "late capitalism" schemes in our dependent economies.

In that sense, the paper proposes adopting a critical attitude towards the more and more frequent importing of "fashions" that reflect neither the identity nor the specific situation of our organizations.

Finally, attitudes are suggested which, without rejecting others that are properly taken, would allow us to construct valid schemes to answer our real needs.

Keywords

Modernity - Modernism - Postmodernity - Fashions - Management - Technologies - Critical assimilation - Acriticism

Introducción

Somos espectadores en nuestro país, de una tendencia en algunos autores de Administración, orientada a la adhesión indiscriminada de teorías, técnicas y prácticas pergeñadas en los centros de poder y que, por voluntarismo, relativismos, encandilamientos u otras formas de aceptación, han logrado amplia difusión entre quienes se acercan a esta temática.

Se ha originado así, una fuerte presión e incluso "polución" bibliográfica, impregnada de un metapragmatismo y de una altisonancia que, lejos de buscar lo esencial, han teñido el contenido y la acción con recetas elaboradas en base a propuestas que no han medido y en casos han desconocido, el organismo donde aplicar los medicamentos.

Al decir de Octavio Paz (1983), "se ha tratado de adoptar sin adaptar". En el campo de la Administración argentina, existen excelentes aportes en sentido crítico, Perel (1964, 1975), Etkin (1984, 1986, 1993), Kliksberg (1972, 1973, 1984, 1990), por citar sólo algunas obras. Nuestra intención, es revalorizar esas posiciones, agregando conceptos de otras disciplinas y tratando de lograr una adaptación precisa.

2.- DEL ETHOS BORGIANO AL ETHOS ORGANIZACIONAL

Iniciaremos nuestro andar eligiendo a la literatura como punto referencial, enfocando nuestro encuadre hacia quienes parten de una actitud panteísta que -en oportunidades repetidas- adopta lo superficial y ahoga lo sustancial.

Administración de personal

Borges (1989) sostenía: "Quienes minuciosamente copian a un escritor, lo hacen impersonalmente, lo hacen porque confunden a ese escritor con la literatura, lo hacen porque sospechan que apartarse de él en un punto, es apartarse de la razón y de la ortodoxia. Durante muchos años, yo creí que la casi infinita literatura estaba en un hombre. Ese hombre fue Carlyle, fue Johannes Becher, fue Whitman, fue Rafael Cansinos-Asséns, fue De Quincey..."

En la búsqueda de la univocidad y de la diferenciación del hecho estético, reconoce la idea y la presencia del autor omnisciente, puesto de manifiesto en tantos y tantos escritores que aportaron granitos de arena o monumentos insignes en la concepción del espíritu humano, que recoge toda la producción y la moldea. Produciendo y desechando, pero avanzando y convocando.

Tal concepción posibilita tomar partes de lo ajeno, modificarlo dentro de lo propio, para formular nuevas interpretaciones, adicionando lo que nuestro entorno y nuestra cultura tienen de valiosos. En cambio, en la copia acrítica y fiel de las nociones, estamos deformando y pauperizándonos en el camino del conocimiento. Mientras Borges convoca la cascada del saber, en distintos autores que -en última instancia- aportan y agregan, aquéllos que sólo imitan desconocen el modo de ser, el modelo organizacional, y esto inevitablemente produce más dificultades que soluciones. "Tenemos un fuerte vínculo entre la ética, el poder y la ideología como una racionalización de los intereses dominantes". Etkin, (1983).

De allí que el paralelismo inicial se desdibuja y se aleja porque en la *ethos* borgiano prevalecen valores de libertad, confrontación y altruismo que convergen en actitudes que pueden o no ser compartidas, pero que tienen un denominador común: la indagación de la verdad y del conocimiento.

En el otro extremo, el acriticismo se provee de formalismos dogmáticos e incluso, en algunos casos, ha generado disvalores. En este sentido, podemos recordar a ejecutivos exitosos como Bernard Tapie o Mario Conde erigidos en paradigmas de los triunfos materiales, de los objetivos planteados y alcanzados, de las cualidades casi míticas como líderes en un marco de competencia despiadada aunque domesticada por los mismos. Y si bien, lejos de nuestra intención aparece la generalización, debemos memorar los sobornos del Olympique de Marsella combinado

con otras gestiones poco claras, en el primer citado, o el descalabro del Banesto, en España, en el segundo,

Tal vez, porque no existen aquellos semidioses para dirigir las máquinas y arcángeles para manejarlas que mencionaba Schumpeter (1983).

3.- Las modas de administración

Dadas algunas de las circunstancias expuestas, no es extraño observar la aparición de usanzas que logran éxitos temporarios y luego pasan al olvido: Son las "modas" que nos invaden. Este concepto suele asimilarse a las fases de costumbre o de la convención que se desarrollan con bastante rapidez y desaparecen tras un lapso (Warren, 1948), aunque el término se aplica preferentemente a la exhibición y uso de objetos materiales. "Lo que se lleva" "Lo que se usa", etc., y no propiamente a los actos.

En el caso de la Administración, tomaremos la noción de Mintzberg (1984): "...El poder de las normas de la cultura en la que se encuentra sumergida la organización..." y aún cuando la referencia está destinada al esquema estructural, su carácter más ideológico que modal, se adecua a nuestro planteo. A efectos ejemplificativos, en el cuadro, se listan algunas de las técnicas cuya vigencia y difusión las convirtieron en modas, propuestas, panaceas, etc. con todos los aciertos y/o fracasos que implicaron.

Por supuesto que nuestra posición no deriva en una cerrada negativa. Muchas de ellas han incorporado valiosos conocimientos que provocaron modificaciones significativas en las estructuras organizacionales, en particular en el fenómeno que deviene con posterioridad a la Segunda Guerra Mundial: la empresa multinacional y, en forma más relevante, con la denominada globalización de nuestros días.

En nuestro medio, en donde la problemática pasa en especial por las Pyme, la oposición a los meros traslados, pontificados, de acciones y propósitos sin adecuación, perecen en la raíz. A ello debemos agregar que cuando hablamos de mejorar la Administración, el eje-vector debe necesariamente atravesar, además, la actividad pública.

En resumen, no se pretende minimizar ni descalificar, sin tan sólo separar la paja del trigo. "Sigue siendo un buen negocio y una buena fuente de fama la promoción de prescripciones universales; en términos económicos, sigue existiendo una demanda en forma de ejecutivos que buscan el evangelio, la verdad absoluta, la única forma perfecta... París ofrece salones de Haute Couture, y Nueva York, por su parte, ofrece despachos de haute coufure, centros de consulting que aportan a los clientes las últimas novedades de la moda de la alta estructura: planificación por objetivos (D.P.O) o desarrollo de la organización (D.O)". Mintzberg (1984).

Y en este esquema ahistórico, de repetición convencida (aunque no siempre inocente) nos reiteramos en el concepto ideológico planteado como "Una estructura dada, como un sistema de ideas que permite la interpretación y el análisis de la realidad, incluso como un sistema de creencias cristalizadas" Mucci (1989). Desde un punto de vista más global "Como la función social de mantener la estructura general de la sociedad, induciendo a los hombres a aceptar en su conciencia el lugar y el rol que la estructura les ha asignado "Agrest (1987)."

Así aparecen mandatos absolutos como "servir al cliente" "error cero" "ser competitivo" "el interés de la compañía". Estos proverbios oportunistas o ideas-fuerzas de la estrategia empresarial son enaltecidos y toman el lugar de los mandatos sociales absolutos" Etkin, (1993).

Es la época de la "empresonomía" y en donde "Como los cantantes, actores o políticos, los directivos tienen derechos a su Top 50, a sus Oscars y a los múltiples sondeos y barómetros difundidos por la prensa especializada" Le Mouel, (1992). En ese desenfreno, en esa visión, los medios de comunicación se asemejan a gigantes topadoras en donde se valora más la fotogenia, la compañía femenina y la intervención oportuna en televisión, que la gestión gerencial propiamente dicha.

No rechazamos la experiencia, ni la casuística. Por el contrario, la valoramos en tanto y en cuanto pueda proyectarse en los hechos, en la asimilación necesaria, pero también, debemos recordar que la determinación de los objetos de la ciencia no coincide con los fogonazos de los "Paparazzi". Si así lo hiciéramos, el resultado puede expresarse mejor en algún "shopping", en algún "hipermercado" o en presentaciones de algún "Kischt" hollywoodense.

Por ello, las diferencias deben ajustarse en el intercambio de la teoría y la experiencia. La primera entablará el diálogo y determinará la forma de la pregunta, definiendo los límites de la respuesta. Desechará en múltiples ocasiones, pero continuará en la medida que encuentre el correlato indispensable.

Algunos autores, en el deseo de llegar a todos, de "hacerse entender por la mayoría" impregnan su obra de interesantes experiencias. Pero, repetidamente reflejan "el allí y el momento". El traslado, pues, se hace difícil, porque se parecen más a una manipulación de la moda que intenta sacralizar su impacto en los medios de comunicación, que a un aporte factible de asimilar. Esta posición -de ninguna manera- puede llevar a caer en "localismos" que nos precipiten a soluciones cerradas, porque este enfoque antagónico puede cristalizar "dogmas" de distinto color, pero similar error. Arango, (1990).

El proceso de construcción -deconstrucción- reconstrucción de las estructuras del pensamiento en Administración, debe obligarnos a plantear hipótesis de trabajo que permitan elaborar esquemas racionalizadores. Esquemas que nos acerquen a la identidad, como elemento fundamental en la tarea de conocernos y reconocernos. "El cuerpo de conocimiento que constituye la Administración no es una representación objetiva de la vida administrativa. No tiene correspondencia literal con la misma y simplemente no refleja eventos del mundo gerencial. En vez de descubrir hechos de la vida organizacional e informarlos mediante una descripción neutral, hay una activa creación de verdad mediante el proceso de asignar significado a los fenómenos que observamos y a la experiencia" Serlin, J. Y Christensen, A. (1995):

Sin pretender en este transitar la definición de nuestra verdad, sino tan sólo acercarnos a su conceptualización, Alvarez (1991), proponemos el abordaje -en primer término- de las "estructuras esenciales" que articulan las relaciones organizacionales dentro del camino empírico-teórico esbozado. Y en segundo lugar, acercarnos a las "estructuras contingenciales" que nos permitan incorporar puntual y globalmente, las variables básicas para una integración interna y una adaptación externa.

En nuestro respeto por lo positivo que aportan algunas modas (o ideologías) nos aproximamos a las necesidades que no pueden ser satisfechas por las mismas.

Administración de personal

Y en ese replanteo, entendemos imprescindible una marcha hacia una "Administración Divergente" (no esquizofrénica), que implique no sólo a la organización en sus estructuras esenciales y contingenciales, incluido el lenguaje, sino también una oposición cultural ante la importación de "contenedores" cargados de modelos que la sociedad de consumo -en casos- recibe indiferente de los países centrales.

Algunas modas de las últimas décadas

<i>DECADA DEL '70</i>	<i>DECADA DEL '80</i>	<i>DECADA DEL '90</i>
<i>Planamiento a largo plazo. Presupuesto por programas. Teorías Z. -1- Presupuesto base cero. Cueva de la experiencia -1- Planamiento estratégico Matriz Boston Consulting Group.</i>	<i>La excelencia -1- Estrategia competitiva. Cultura compartida. Entrepreneurship Just in time Downsizing.</i>	<i>Resizing -2- Turn Around -2- Grupos virtuales. Humanware. Outplacement. Outsourcing. Rightsizing Benchmarking. Quinta disciplina. Sinéctica. Reingeniería -3- o BPR. Proceso de recreación PRE -3- Cluster o Team. Build o Teams. Net o Work. Team. -4- Producción en células. -4- Empowerment.</i>

A.- Los números 1-2-3-4 indican propuestas similares entre sí

B.- La localización en décadas, es tentativa y las menciones, enunciativas.- Fuente: Hermida, 1986 y Cialdella, 1995, adaptados

C.- Ver glosario en pág. 18-19

4.- Modernidad, modernización y modernismo

Lo expuesto sobre centros de poder, localismos, modas (impuestas o importadas voluntariamente) estructuras de pensamiento, etc. nos conducen en nuestra búsqueda a etapas y/o procesos que la Administración ha rozado

tangencialmente y que debieran ser objeto de estudios sistemáticos. Porque en procura de la necesaria identificación, o más aún, en la recuperación de la identidad contra el instantaneismo de los "yo diversos", (Jameson 1985) debemos superar obstáculos que nos habiliten y expliquen las aplicaciones de la Administración, a efectos de recordar el desarrollo de nuestro enfoque y su caracterización.

Hemos hecho referencia a la cuestión ideológica. Es una vertiente que acompañamos pero, podemos dirigirnos a los períodos históricos y su imbricación interdisciplinaria para realizar un análisis más segmentado. En tal idea, comenzaremos por separar los conceptos que encabezan este capítulo.

A.- Modernidad

Berman (1993) destaca las variables del maquinismo y de la revolución industrial para ubicar el modo de experiencia vital adjudicado a los siglos XIX y XX. La frase de Marx "todo lo que es sólido se evapora en el aire" ("Al that is solid melts into air" trabajo del mismo Berman, de 1981) conlleva no sólo la modificación de los modos tradicionales de existencia, sino a la serie de oportunidades, alteraciones de ritmos que distinguen el ser "moderno", que nos succiona y ubica en un entorno distinto, de aventura, poder, crecimiento, transformaciones. A su vez, por sus características amenaza con perturbar e incluso destruir lo que poseemos.

Son las transformaciones en el dominio de la industria, por las inversiones bancarias, de los conglomerados de capital, de la separación entre la propiedad y su administración, del desarrollo de las compañías tenedoras, de los cambios tecnológicos que incorporan la producción en masa, de la ocupación creciente de científicos en la industria, de los cambios sensoriales en el campo de los transportes y las comunicaciones y que producen cambios sustanciales en las técnicas de Administración.

Es la racionalidad weberiana. Sin embargo, al decir de Habermas (1994) con la racionalización no se implanta la racionalidad sino que se imponen y legitiman espacios de dominio político. "La razón técnica de un sistema social de acción racional con respecto a fines no se desprende de su contenido político".

B.- Modernización

En este caso, ya no hablamos de épocas, sino de procesos socio-económicos de transformaciones que, si bien no aparecen separadas de la modernidad, exponen los pasos y esfuerzos hacia los picos de la modernidad. Es decir, a la "realización" a la "concreción" de la industrialización, de la mercantilización, de la urbanización, de la burocratización, de la secularización, que desbordan su ámbito para alcanzar connotaciones culturales, técnicas y sociales. Y en donde se visualizan las diferencias notables en procura del desarrollo integral (no en el sentido capitalista de economía de mercado) en pos de una sociedad más justa, más equitativa, y más humana.

Por ello, la modernización tendrá distintos resultados en Namibia, Argentina, Bélgica o Nueva Zelanda. Porque aparecerán las contradicciones entre la modernización económica y cultural (La Liga del Norte en Italia, puede ser un ejemplo por su carácter reaccionario y neoconservador) o, a la inversa, si desde lo cultural no aceptamos la necesidad de una modernización económica (localismos en Irán). Aún cuando este último planteo ofrezca más dificultades por la carencia de recursos para afrontar los cambios.

C.- Modernismo

Aparece como la forma de conciencia de la modernidad, con un contenido diferenciado según la esfera de competencia. En el arte, por ejemplo ha estado muy cercano a la vanguardia, por transgresor y renovador. En Administración, lo visualizamos en la funcionalización de la racionalidad instrumental ya expuesta: En lo nuevo y en el progreso y en función ello en la aplicación de teorías, técnicas y prácticas que, en lugar de ser transgresoras, apuntan a completar esquemas hegemónicos en muchos casos.

Claro está que estas premisas no deben ser necesariamente coincidentes. En oportunidades, aparecen como contradictorias y así, algunos modernismos pueden poner en peligro los senderos de la modernización cuando su implementación se origina de arriba hacia abajo produciendo arraigos parciales y, por sobre todo, en injertos parciales que no producirán frutos; o los que se produzcan pueden resultar híbridos, no comestibles.

D.- Consideraciones adicionales

En el plano económico mundial, podemos observar actualmente una marcada tendencia a debilitar al Estado para convertirlo en una mínima expresión que, en lugar de ser proporcionada y atlética, se transforma en una entidad débil y enfermiza que no puede ni podrá enfrentar las decisiones del centro. Esta tendencia que ubicamos a principios de los 70, se profundiza en la siguiente década y adquiere proporciones inusitadas en la actualidad. El modernismo de dominación se adelanta a la modernización y saluda con alborozo el declive de Welfare State, aunque suenen algunas voces aisladas de modernización. Y los hechos, en todo caso mensurables y comparables, muestran que ese alud nos proporciona una idea de la modernidad del crecimiento falsa y endeble, con brechas cada vez más profundas entre los países desarrollados y los que no alcanzaron ese nivel; con una deshumanización obscena de la economía en la periferia, a la que sólo le queda la ilusión de lo ajeno.

De allí que en nuestro mundo organizacional y en la Administración del mismo, se hace indispensable un replanteo que permita rescatar lo propio, sin sacralizar, sin copiar literalmente. La competencia es inevitable en una relación planetaria. Pero, como sostienen Gelinier (1970) "Es plenamente constructiva sólo en una economía cuyos equilibrios globales (moneda, empleo, intercambio exterior) estén establecidos y regulados por las autoridades públicas". La situación inversa, nos llevará a aceptar pasivamente que los mismos flujos de dinero servirán en un caso para decidir y en otros, para tratar de reducir la cada vez más impagable deuda externa del tercer mundo.

Es cierto que no podemos pretender una vuelta de tuerca a la década que siguió a la depresión 1929-33. El modelo neoconservador imperante, pondera los resultados sobre cualquier otra consecuencia. "es más el deseo de enriquecimiento que el del saber, el que impone en principio a las técnicas, el imperativo de mejora de las actuaciones y de la realización de productos... Las técnicas no adquieren importancia en el saber contemporáneo más que por medio del espíritu de performatividad generalizada. Incluso hoy, la subordinación del progreso del saber al de la investigación tecnológica, no es inmediata" Lyotard (1986). Y como sostiene el mismo autor el sistema se presenta como la máquina vanguardista que arrastra la humanidad detrás de ella, deshumanizándola para rehumanizar a un distinto nivel de capacidad normativa.

Además, el sistema no responde a la identidad necesaria y suficiente dentro de los instrumentos a utilizar en la conducción organizacional. La mimetización de valores inadaptables a nuestra realidad lleva a la optimización como meta última, a la pontificación de la eficiencia, a la construcción de escenarios que no responden a la existencia vital de nuestros pueblos. En ese contexto, todo se hace operativo y operable, aunque nuestras dudas se acrecienten ante la necesidad de diagnosticar y juzgar con posibilidades concretas.

La respuesta se torna difícil. "La historia sólo se ha desprendido del tiempo cíclico, para caer en el orden de lo reciclable" Baudrillard (1993). Porque si bien la economía de mercado exige nuevas reglas, nuevas aplicaciones administrativas, nada de lo anterior ha sido definitivamente archivado. Y así vuelven ideologías triunfantes, con el agregado y el agravante de no ser primigenias, sino en versión superada, con escasas fuerzas sociales que se le oponen y con una integralidad en el proyecto que tiene características transpolíticas y transeconómicas. Si a ello le agregamos que mientras que la competitividad del capitalismo original era moderna, la nuestra es especulativa, lo que multiplica los problemas. Volviendo a Baudrillard (1993) "Lo peor es que no estemos superados y atosigados de residuos, sino que nos encontremos nosotros mismos transformados en residuos". Hasta las reglas y en nuestro caso, las tecnologías de gestión aparecen, se categorizan, como "asépticas" cuando no lo son necesariamente.

Existen alternativas diversas para las situaciones diversas, estilos de gestión democráticos y estilos de gestión autocráticos. (Kliksberg, 1990). Esta y otras dificultades, amenazan no sólo la economía sino que en el caso de la Administración corremos el riesgo de encontrarnos en un callejón sin salida, acrítico, con residuos inmovilizados y lo suficientemente enredados que no permitan una reacción.

5.- ¿Y la posmodernidad?

En estas dudas, profundas y mediatizadoras, no podemos obviar las disyuntivas que nos plantea la posmodernidad, sea como época o como actitud peculiar asumida dentro de ella.

"No sólo porque hay quienes afirman que existe una actitud posmoderna aunque no haya propiamente posmodernidad social estructural, sino también porque es necesario diferenciar a quienes estarían objetivamente dentro de la sociedad posmoderna de quienes añaden a esto una toma de conciencia correlativa" Follari (1994).

De allí que coincidamos con quienes creen que en países donde la pobreza, el hambre, la desocupación, el analfabetismo son endémicos, el tema de la posmodernidad aparece como un lujo exótico, como una actitud de agravio, que se refleja en el bombardeo de los medios de comunicación de masas que llega a sujetos a-identificados y los convierte en puntos terminales de emisión que colocan en un mismo plano, lo banal y lo trascendente.

Hasta la terminología utilizada, es preocupante: En una revista de negocios, Sublette (1995) publica un artículo en donde se menciona "Diez GURUES del marketing le revelan sus estrategias..." (la mayúscula es nuestra). Sólo falta la magia y el esoterismo.

En esa puesta en escena, las situaciones propuestas "pasan" y pocas veces "quedan". Lo que queda, en forma repetida, tan sólo refleja la imposición a consumos bien caracterizados por el "efecto demostración" en donde la propensión al ahorro no depende de los ingresos absolutos, sino de la posición del perceptor en la escala social. En otros términos, el conocimiento de satisfactores utilizados por clases de ingresos superiores, produce el deseo de quienes lo cubren con otros elementos, procurando así consumos innecesarios.

"La posmodernidad es la condición del saber en las naciones desarrolladas... o el estado de la cultura después de las transformaciones que han afectado las relaciones" Lyotard (1986).

En este estado de cosas, nuestras dudas se disipan. Tal vez, porque tomamos conciencia que vivimos en una modernidad inconclusa, o tal vez, con más precisión, en un intento de modernización que no permite alcanzar plenamente la modernidad. "Como nunca hemos alcanzado la modernidad, no vale la pena que nos ocupemos mucho de la posmodernidad" Waisman (1990). Sea que la consideremos desde el punto de vista dialéctico, en donde la posmodernidad aparece como una negación de la modernidad o, en su defecto, como una etapa posterior de la historia concluida. Por supuesto que no podemos negar que la posmodernidad nos toca, nos roza y en algunos sectores se mezcla con nuestra cotidianeidad. Porque la posmodernidad es

la consecuencia cultural y lógica del capitalismo tardío (Jameson, 1995) (Habermas, 1993), es decir, son líneas paralelas el neoconservadorismo y la posmodernidad. En el plano geométrico se enfrentan la riqueza y la pobreza, los que viven "realmente" en el primer mundo y los marginados, los que consumen frutos que son inalcanzables para un porcentaje cada vez mayor.

Es, en definitiva, una racionalización que lejos de implantar la racionalidad, ofrece en un análisis desapasionado, la consecuencia contraria: La irracionalidad de un proyecto que brinda mucho a pocos y casi nada a muchos.

6.- La cultura, el "GENIUS LOCI" y la globalización

No pretendemos escindir el pasado en etapas de acuerdo con parámetros de antigüedad, por el contrario estamos convencidos que la verdadera comprensión pasa por adecuarlo en función de su integridad e inteligibilidad. De esta manera, podremos tomar y aportar elementos que nos permitan la construcción de una Administración que respete principios, que se adecue a su contexto y que no se mimetice acríticamente. Por ello, iremos desgranando conceptos que posibiliten la afirmación de lo descrito, y la apertura a caminos ineluctables para alcanzar la divergencia propuesta, en su faz creadora y adaptable.

A.- Cultura

El primer paso estará dado por el conocimiento y la captación de la esencia de la cultura, entendida "Como la forma en que se completa la vitalidad natural de la sociedad. Como ciclo que tiende a cerrarse en búsqueda de una cierta identidad ontológica, de perfección, de armonía" (Kusch, s/f). Y en el ejercicio de tales premisas, que representan un anhelo de totalidad (hemos mencionado la integralidad y la inteligibilidad) armónica que establezca y venza el devenir de la vida, con firmeza y en un todo de acuerdo a la concepción existencial que posibilite una racionalidad reconocida, una racionalidad que no resulte, a la postre, falaz.

Ese tiempo necesario para la ubicación y elaboración esencial, no es único ni uniforme. Podemos admitir, en nuestros días, una coexistencia habitable de tres tiempos: (Waisman, 1990).

1. -Premoderno:

Puesto en función de sociedades insuficientemente tecnificadas y estados con dificultades administrativas y políticas sociales ineficientes.

2. -Moderno:

En función de las ideologías que se desprenden de esta vertiente, como el progreso material, el culto a la tecnología y la adopción de modelos y procesos modernistas.

3. -Posmoderno:

En tanto y en cuanto aceptamos el pluralismo, la crítica a la modernidad, la idea revitalizadora de la identidad, aun cuando caigamos en frivolidades, trampas y reduccionismos que nos ofrece, por ejemplo, la comunicación de masas.

Salvando las distancias, podríamos establecer un paralelismo entre estos tiempos y los cortes de las "olas" de Alvin Toffler (1980). Y su permeabilidad según la localización espacial.

La ideología de la modernidad, si nos aceptamos en el tránsito actual, es un proceso técnico-económico-social-cultural que ha soslayado algunas de sus premisas y se ha separado de las bases que le dieron origen (caminando hacia una rutina del progreso, hacia un progreso indefinido) y en donde la técnica ha abandonado su habitat para independizarse del transcurrir histórico mostrando: la miseria frente a la opulencia, la brecha entre naciones del mundo desarrollado frente a países del tercer o cuarto mundo, la presunta inviabilidad de países que no pueden contar no ya con la simple ayuda, sino con la solidaridad en un contexto cada vez más deshumanizado. En un mundo tan disímil, las realidades culturales muestran un fiel correlato. Aún cuando "nuestro espejo" deformado no responda a la imagen que quisiéramos y muestre una realidad dolorosa. En este modelo, casi imposible de armar, la dependencia juega un papel trascendente y no sólo desde el punto de vista tecnológico o económico, sino desde aquel que se desprende del saber del "otro", del conocer del "otro".

"Dependencia es que yo se mucho del otro y nada de mí mismo, por lo tanto dependo. Si quiero someter a alguien le hago saber mucho de mí pero nada de sí mismo. Y lo que de si mismo sepa, será lo que yo le habré dicho que él, es" (Magrassi, 1985).

En el campo de la Administración, no queda más que pensar en los pasos necesarios para recorrer "otro" camino. En virtud de realidades culturales distintas, reivindicar la racionalidad de un saber que acepte la inclusión sobre la exclusión y la heterogeneidad sobre la homogeneidad. En un progreso que supere lo meramente tecnológico y se aplique al bienestar social, a la calidad de vida, a la dignidad, a los derechos humanos.

B.-GENIUS LOCI

Este concepto, tomado de la Arquitectura, significa que un verdadero lugar, posee una identidad (Norberg-Schulz, 1988). Ese lugar, en una cultura determinada, es el que debe lograr la Administración. Porque lo cotidiano siempre tiene relación con un "lugar" siendo intrínseco a la vida significativa.

En esa idea, la Administración debe tener su lugar que encierre y sostenga pertenencia, explicación de su existir en el mismo. Ese "espíritu del lugar" nos provee de un carácter vital que lejos de presentarse inmutable, preserva lo trascendente y produce, cuando así lo necesita, los cambios indispensables.

En el lenguaje socio-arquitectónico, se dice que para el hombre es una necesidad estar en buenos términos con el "genius" donde transcurre su vida. Podríamos decir que para vivir en los bosques del sur patagónico, se deben respetar los árboles, la nieve y los vientos fríos. Se debe ser "amigo" de ellos, porque de tal relación surge una correspondencia entre los mundos internos y externos.

Al encontrar su identidad con el ambiente se respeta el lugar, escuchando los sonidos y tratando de entender su "genius loci", Pero, en la continuidad, en el cuidado que se hace, se añade una comprensión histórica particular y general. Aparecen los cerramientos, los mecanismos para soportar fríos intensos, el cuidado de las especies, de los animales, etc. "Respetar un lugar, cuidar de él y añadirle algo nuevo presupone una comprensión histórica. Esto, por supuesto no significa copiar, sino formular una nueva interpretación" (Norberg-Schulz, 1988),

Esta descripción supone vida; tal vez condicionada, es cierto; y a la vez, esa vida conecta con el lugar. Es lo que Heidegger, (1962) llama "espacialidad",

Es, desde otro punto de vista, la espacialidad que Schvarstein (1989) señala como el modo de asegurar la recurrencia requerida en las interacciones de las

organizaciones. El espacio organizacional sostiene y transforma el espacio singular del sujeto, como elemento de realización y de sujeción. Estas circunstancias-datos convergen en la Administración, por cuanto los "espacios" serán distintos y jugarán un papel también distinto, según el lugar, la cultura y su desarrollo.

C.-Globalización

En la actualidad, este concepto ha permeado todos los sectores de la vida económica, política, social, comunicacional. Esta fase superior de la internacionalización de los mercados, pone en dependencia recíproca a las firmas y a las naciones, en forma casi absoluta. El inicio, que fue financiero, se afianzó en la desregulación de los mercados en todo el mundo y en donde, sólo Japón, de los países desarrollados, ha intentado una resistencia (Coriat, 1994a, 1994b). A su vez, esa misma desestabilización produce una nueva "regionalización" en función de las organizaciones que pretenden centrarse en su oficio principal, como esquema de defensa. Así florece la Unión Europea, el bloque asiático y los países que acompañan o acompañarán al Nafta.

Esta globalización, incluida e impuesta, nos implica en su totalidad, porque sustituye la periferia, situándonos o pretendiendo hacerlo en un terreno neutral, no dependiente del centro (Waisman, 1990). Este argumento es utilizado, en Administración cuando nos tentamos en tomar las organizaciones "exitosas" y en función del mismo bajar la teoría y adoptarla. Si estamos inmersos en un mundo intercomunicado, interrelacionado y en donde las repercusiones en tiempo real han cambiado los procesos decisionales podemos, se afirma, tomar los mismos modelos que los rigen, sin reconocer centros a los que subordinarse o esperar la adopción y adaptación. Si el mundo está globalizado, como unidad cultural, ninguna de las partes puede erigirse en modelo ni reivindicar una posición rectora.

Este enfoque, falaz, supone desconocer los mecanismos productivos y la realidad socio-económica, colocando a cada "genius loci" al margen de los imperativos tecnológicos y de las funciones organizacionales. Implica, como si ello fuera poco, una transculturación, una contaminación inaceptable y procesos de

dependencia que impiden consolidar la identidad para pensar en Administración, y elaborar críticamente.

En definitiva, cuando pensamos en una Administración Divergente, en la búsqueda de consolidar la separación de los caminos aparentemente obligados, queremos reclamar que en su análisis no obviemos la cultura, el "genius loci" y las contradicciones que nos presenta la globalización.

7.-Algunas reflexiones y una propuesta final

"Cuando todo termine donde
todo termina, aun estarán de pie,
vestidos de esqueleto"

Raúl González Tuñón

1.- A diferencia de otras disciplinas, la Administración es un campo relativamente virgen, desde el punto de vista epistemológico. Adherimos a Kliksberg (1990) cuando la conceptualiza como "Un conjunto de conocimientos referentes a las organizaciones, integradas por nociones atinentes a la explicitación científica de su comportamiento y nociones atinentes a su tecnología de conducción". En otros aportes, podemos citar los de Bunge (1981) que la caracteriza como "Sociotecnia" y el de Klimovsky (1996) cuando destaca que la tecnología involucra mucho más que el mero uso práctico de la ciencia.

Además, como hemos expresado, la adecuación acrítica de los modelos de tecnología de gestión, nos obliga a trabajar como contrapartida en la construcción de un pensamiento que identifique los términos idóneos para comprender los desafíos de la Modernidad y su compatibilización con el herramental propio y, fundamentalmente, en la creación de un Ethos Organizacional que responda a nuestras necesidades.

Podríamos plantearnos, por ejemplo, si las teorías, principios, prácticas, pueden emerger de una relación de dependencia, o de la aparente solución de la globalización o de un proyecto social distinto que nos incluya. En el primer caso, estaríamos

adoptando sin adaptar y con dificultades en el plano estructural. En la segunda opción, la idea planetaria nos plantea la hipótesis --como dato fijo- de una homogeneización que la realidad desmiente. En cambio, y como aproximación primaria, la elaboración y participación en un proyecto social que represente de forma válida nuestra cultura, nos propondría un camino distinto. Un desafío atractivo y creativo.

2.- "La idea de la Modernidad, en su forma más ambiciosa fue la afirmación de que el hombre es lo que hace y que, por lo tanto, debe existir una correspondencia cada vez más estrecha entre la producción -cada vez más eficaz por la ciencia, la tecnología o la Administración- la organización de la sociedad mediante la ley y la vida personal, animada por el interés, pero también por la voluntad de liberarse de todas las coacciones" (Touraine, 1994).

Este enfoque racionalizador, como hemos sostenido, desborda su ámbito y se concentra en la legitimación del dominio político. El mismo Touraine (1994) expresa: "El intento de concebir una sociedad racionalizada ha fracasado. Ante todo por una idea de una Administración racional de las cosas que sustituyera al gobierno de los hombres, es una idea dramáticamente falsa y porque la vida social, que se imaginaba transparente y regida por decisiones racionales se manifestó como una vida llena de poderes y de conflictos, en tanto que la modernización misma se revelaba cada vez menos endógena y cada vez más estimulada por una voluntad nacional o por revoluciones sociales. La distancia así creada entre la modernidad y modernización, determinó la ruina del sueño de una sociedad moderna, definida por el triunfo de la razón. Esa distancia preparó la invasión del orden clásico de la modernidad por la violencia del poder y por la diversidad de las necesidades".

Ese poder, se imanta hacia el centro; las diferencias y las necesidades hacia la periferia. Por ello, las soluciones o sus intentos, deben partir de otras premisas.

"No se puede saber lo que es el saber, es decir, que problemas encaran hoy su desarrollo y difusión si no se sabe nada de la sociedad en donde aparece. Y hoy más que nunca, saber algo de esta última es en principio elegir la manera de interrogar, que es también la manera de la que ella puede proporcionar respuestas" (Lyotard, 1986).

3.- Al quebrarse el paradigma cartesiano sujeto-pensamiento, el énfasis del sujeto en la realidad tiende a desaparecer, porque también desaparece el pensamiento totalizador. El pensamiento posmoderno es parcial, fragmentario del conocimiento que tiene que ver con el pensamiento social.

Como ya hemos afirmado, el conocimiento resulta de mayor validez sí conduce a la riqueza, a veces, sin considerar si es o no verdadero. La fragmentación social hace que cada uno se remita a sí mismo, perdiendo autonomía: dejando de ser sujeto. Aún cuando, desde otro punto de vista, se proclamen las virtudes del individualismo, justamente porque en su soledad no podrá elaborar proyectos colectivos que respeten la validez del conocimiento por encima de su consecuencia económica.

A modo de propuesta

En función de lo examinado y expuesto, entendemos que la relación de la Administración con la Modernidad, Modernización, Modernismos y/o Posmodernidad, así como el rechazo crítico a las modas, debe basarse en el reconocimiento de la elaboración de pautas propias, desde el punto de vista científico y en la adaptación de una Administración Divergente (no contingente, a la que incluye) en donde el Ethos Organizacional refleje un modelo propio, sin que implique ello un desconocimiento a los aportes ajenos. Podemos tomarlo y apropiarlo, pero haciéndolo propio, transformándolo en su esencia para usarlo en nuestra esfera. Fernández Cox (1991), plantea una secuencia que adaptamos así:

- 1.- Una adecuación, en tanto a la realidad donde se instale, siendo útil a la misma.
- 2.- Una apropiación crítica, en cuanto discriminemos a través de una criba la compatibilización con la realidad, con la cultura.
- 3.- Una apropiación armónica, en búsqueda de la adecuación y toma de identidad, mediante un ajuste de conformación y adaptación.

Esta postura, a nuestro entender, no significa copiar, sino formular una nueva interpretación. Lo divergente, será, el resultado no del reflejo o de la imitación, sino

de la asimilación crítica a lo pre-existente, a la innovación por el aporte totalizador frente a circunstancias y contextos diversos.

En oportunidades la mirada superflua nos hace ver, justamente, sólo lo trivial. Y el camino de la búsqueda concluye en una racionalización falaz. El otro camino es el de la verdad y la búsqueda alternativa, nos mantendrá de pie, aún después de haber concluido el mismo.

Porque el ideal está mucho más allá del horizonte visible.

Glosario sintético técnicas. Cuadro 1.

BENCHMARKING: Alcanzar los estándares del mejor.

CIRCULOS DE CALIDAD: Consenso, lealtad, grupo cohesivo, ética, estabilidad laboral.

CLUSTER O TEAM BUILD O WORK TEAM: Grupos de trabajo.

CULTURA COMPARTIDA: Sistema de valores cohesionados por la participación, motivación, innovación, etc.

CURVA DE EXPERIENCIA: Utilización de la experiencia para bajar costos y lograr eficiencia.

DOWNSIZING: Racionalización, achicamiento.

EMPOWERMENT: Potenciar los niveles intermedios de la empresa.

ENTREPRENEURSHIP: Logro de un elevado nivel de acción y visión en todas las áreas de la empresa.

EXCELENCIA: Encontrar la mejor manera de hacer algo.

ESTRATEGIA COMPETITIVA: Relacionar a la empresa con su medio ambiente.

GRUPOS VIRTUALES: Trabajar desde el hogar con comunicación computacional con la oficina.

HUMANWARE: Prioridad absoluta del aspecto humano como el activo más importante.

JUST IN TIME: Justo a tiempo. Stock O.

MATRIZ BOSTON CONSULTING: Análisis de la empresa en términos de cartera de negocios, y en donde cada uno genera contribuciones al crecimiento y rentabilidad.

OUTPLACEMENT: Asistencia a ejecutivos desvinculados.

OUTSOURCING: Tercerización de servicios.

Administración de personal

PLANEAMIENTO A LARGO PLAZO: Formulación de objetivos, con alternativas, seleccionando mediante una función de valor el curso de acción que optimice la consecución deseada.

PRESUPUESTO BASE CERO: Herramienta que permite el mejor uso de los recursos para alcanzar los objetivos, mediante la justificación permanente de actividades, evaluación y revisión sistemática de prioridades y alternativas, con distintos niveles de esfuerzo.

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS: Planificación de metas y objetivos en función del uso racional de recursos, con unidades responsables de la ejecución y asignación de costos.

PLANEAMIENTO ESTRATEGICO: Configuración del lazo común entre las actividades de la organización y el contexto, en función de los negocios que realiza y los que planea concretar en el futuro.

PRODUCCION EN CELULAS: Equipos de trabajo cerrados para áreas de fabricación.

PROCESO DE RECREACION: Analizar los procesos desde O.

QUINTA DISCIPLINA: Análisis sistémico, maestría personal, modelos, visión, equipos de trabajo.

REINGENIERIA: Pensar de nuevo la empresa.

RESIZING: Reformular la empresa.

RIGHTSIZING: Determinar el tamaño exacto de la empresa.

SINECTICA: Análisis de alternativas mediante ideas libres desestructuradas.

TEORIA Z: El aumento de la productividad a través del interés de los trabajadores, en base a la confianza, sutileza e intimidad.

TURN AROUND: Cambio total. Dar vuelta la empresa.

Bibliografía

- 1.-AGREST,D. y GANDELSONAS M.**(1973) cit. por Ackerman, James S. "La historia del diseño y el diseño de la historia". Summarios N° 115, julio 1987, p. 5-14, Buenos Aires.
- 2.-ALVAREZ, Ricardo** (1991) "J. Habermas: verdad y acción comunicativa". Ed. Almagesto, 63 p. Buenos Aires.
- 3.-ARANGO,Silvia** (1990) "Estructura esencial y estructura contingente". Summarios N2 134, marzo-abril 1990, p. 4-7. Buenos Aires.
- 4.-BARBEITO, A. Y LO VUOLO, R.** (1992) "La modernización excluyente". Ed. Losada-Unicef, 221 p. Buenos Aires
- 5.-BAUDRILLARD, Jean** (1985) "El éxtasis de la comunicación". Ed. Kairós, p. 187-199, incluido en "La Posmodernidad". Barcelona.
- 6.-BAUDRILLARD, Jean** (1993). "La ilusión del fin". Ed. Anagrama, 184 p. Barcelona.
- 7.-BERMAN, Marsahll** (1993). "Brindis por la modernidad", incluido en "El debate modernidad--posmodernidad". Ed. El cielo por asalto. Imago-Mundi, 1993, p. 67--90. Buenos Aires.
- 8.-BOBBIO, Norberto** (1995). "Derecha e izquierda". Ed. Taurus, 187 p. Madrid
- 9.-BORGES, Jorge Luis** (1989). "Obras completas" 1952-1972. Ed. Emecé, 527 p. Buenos Aires.
- 10.-BUNGE, Mario** (1981). "Status epistemológico de la administración". Adm. Empresas XI-B, p. 1145-1150. Buenos Aires.
- 11.-CARPIO, Adolfo** (1993). "Principios de filosofía". Ed. Glauco, 445 p. Buenos Aires.
- 12.-CIALDELLA, Leonardo** (1995). "Ejecutivos de finanzas", noviembre 1995, N° 37. Buenos Aires.
- 13.-CORIAT, Benjamín** (1994). "Globalización de la economía y dimensiones macroeconómicas de la competitividad". Realidad Económica, NI! 124, p. 99-114. Buenos Aires.
- 14.-CORIAT, Benjamín** (1994). "Política industrial, modelos de organización empresarial y competitividad". Realidad Económica, NI! 125, p. 77-91. Buenos Aires.
- 15.-DESARROLLO HUMANO:** (1995). "Un diálogo con la economía y las ciencias sociales". Ed. Honorable Senado de la Nación, 96 p. Buenos Aires.
- 16.-DESARROLLO HUMANO:** (1995). "Un diálogo con la filosofía". Ed. Honorable Senado de la Nación, 128 p. Buenos Aires.

- 17.-**ECO, Umberto** (1988). "La estrategia de la ilusión". Ed. Lumen-De la Flor, 380 p. Buenos Aires.
- 18.-**ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo** (1984). "Identidad de las organizaciones". Ed. Paidós, 331 p. Buenos Aires.
- 19.-**ETKIN, Jorge** (1986). "Burocracia en corporaciones públicas y privadas", Ed. Macchi, 120 p. Buenos Aires.
- 20.-**ETKIN, Jorge** (1993). "La doble moral de las organizaciones". Ed. Mc Graw Hill, 328 p. Madrid.
- 21.-**FERNANDEZ COX, Cristian** (1991). "Modernidad apropiada", incluida en "Modernidad y posmodernidad en América Latina". Ed. Escala, p. 11-23. Bogotá.
- 22.-**FERNANDEZ COX, Cristian** (1991). "Modernidad apropiada, modernidad revisada, modernidad reencantada", incluido en "Modernidad y posmodernidad en América Latina". Ed. Escala, p. 99-110. Bogotá.
- 23.-**FOLLARI, Roberto** (1994). "Modernidad y posmodernidad: Una óptica desde América Latina", Ed. Rei Argentina, Aique Grupo Editor, 176 p. Buenos Aires.
- 24.-**FOSTER, Hall** (1985). "Introducción al posmodernismo", incluido en "La posmodernidad". Ed. Kairós, p. 7-17. Buenos Aires.
- 25.-**GELINIER, Octave** (1970). "Fundamentos culturales de la Dirección moderna". Ed. Asociación para el progreso de la Dirección, p. 3-30. Madrid.
- 26.-**HABERMAS, Jurgen** (1993) "Modernidad, un proyecto incompleto".Incluido en "El debate modernidad-posmodernidad". Ed. El cielo por asato. Imago-Mundi, p. 131-144. Buenos Aires.
- 27.-**HABERMAS, Jurgen** (1994). "Ciencia y tecnología como ideología". Ed. Tecnos 2da edición, 181 p. Madrid.
- 28.-**HEIDEGGER, Martín** (1962). "Being and time" ob. cit. NORBERG SCHULZ, Cristian.
- 29.-**HERMIDA, J. Y SERRA, R.** (1986). "La administración de negocios en las dos últimas décadas: modas, realidades, éxitos y fracasos". Adm. Empresas, XVII-B, p. 561-568. Buenos Aires.
- 30.-**JAMESON, Frederic** (1985)."Posmodernismo y Sociedad de consumo". Incluido en "La Posmodernidad". Ed. Kairos, p. 165-186. Barcelona.
- 31.-**KATZ, D. Y KAHN, R.** (1977). "Psicología social de las organizaciones". Ed. Trillas, 3ra. reimpresión, 1983, 547 p. México.
- 32.-**KLIKSBERG, Bernardo** (1972). "Administración, subdesarrollo y estrangulamiento tecnológico". Ed. Paidos, 240 p. Buenos Aires.
- 33.-**KLIKSBERG, Bernardo** (1973). "La racional irracional de la burocracia", incluido en "Cuestionando en Administración". Ed. Paidós, 139-181 p. Buenos Aires.

- 34.-KLIKSBERG, Bernardo** (1984). "La reforma administrativa en América Latina. Una revisión del marco conceptual", incluido en "La reforma de la Administración pública en América Latina". Ed. Instituto Nacional de Administración Pública, Alcalá de Henares, 17-54 p. España.
- 35.-KLIKSBERG, Bernardo** (1990). "El pensamiento organizativo". Ed. Tesis 12 edición, 457 p. Buenos Aires.
- 36.-KLIKSBERG, Bernardo** (1994). "Pobreza, el drama cotidiano". Tesis grupo Editorial Norma, 172 p. Buenos Aires.
- 37.-KLIMOVSKY, Gregorio** (1996). Prólogo libro "Relaciones industriales" de Carlos Penerini. Ed. Universo, p. 9-11. Buenos Aires.
- 38.-KUHN, T. S.** (1971). "La estructura de las revoluciones científicas". Ed. Fondo Cultura Económica, 6ta, reimpresión, 1985,320 p. Méjico.
- 39.-KUSCH, Rodolfo,** slf/ "La seducción de la barbarie". Ed. Fundación Ross, 110 p. Buenos Aires.
- 40.-LE MOUËL, Jacques** (1992). "Crítica de la eficacia". Ed. Paidós, 154 p. Buenos Aires.
- 41.-LYOTARD, Jean Francois** (1986). "La condición posmoderna". Ed. Cátedra, 119 p. Madrid.
- 42.-LYOTARD, Jean Francois** (1993). "Que era la posmodernidad", incluido en "El debate modernidad-posmodernidad". Ed. El cielo por asalto, Imago-Mundi, p. 155-166. Buenos Aires.
- 43.-MAGRASSI, Guillermo** (1985). "Unir las raíces con las ramas". Entrevista Diario "La Razón", p. 8. 15/09/1985.
- 44.-MINTZBERG, Henry** (1984). "La estructuración de las organizaciones". Ed. Ariel, 561 p. Barcelona.
- 45.-MINTZBERG, Henry** (1992). "El poder en la organización". Ed. Ariel, 761 p. Barcelona.
- 46.-MUCCI, Ottorino Oscar** (1989). "La creatividad en las Pyme". Adm. Empresas XIX-B, p. 823-833. Para una conceptualización más amplia, del tema, del mismo autor, ver Anales 7º Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas, área VI-Tema 6. Rosario, Argentina, sin paginar.
- 47.-NORBERG-SCHULZ, Christian** (1988). "Historia y lenguaje de la Arquitectura". Summarios N2 126, nov-dic 1988, p. 6-14. Buenos Aires.
- 48.-PETIT, Francois** (1984). "Psicología de las organizaciones". Ed. Herder, 270 p. Barcelona.
- 49.-PAZ, Octavio** (1983). "Sor Juana Inés de la Cruz", 3ra. edición, Fondo de Cultura Económica, 673 p., Buenos Aires

Administración de personal

- 50.-PEREL, Vicente y otros** (1964). "Organización y control de empresas". Ed. Macchi, 4ta. edición, 1971, 718 p. Buenos Aires.
- 51.-PEREL, Vicente** (1975). "Administración, pasado, presente y futuro". Ed. Macchi, 210 p. Buenos Aires.
- 52.-SARLO, Beatriz** (1994). "Escenas de la vida posmoderna". Ed. Ariel, 5ta. edición, 1995. Ed. Espasa Calpe Argentina, 209 p. Buenos Aires.
- 53.-SCHUMPETER, Joseph A.** (1983). "Capitalismo, socialismo y democracia". Ed. Hyspamérica Ediciones Argentina, tomo 1, 300 p. Buenos Aires.
- 54.-SCHVARSTEIN, Leonardo** (1989). "El espacio organizacional". Temas Psicología Social, nov., Nº 10. 31- - 48 p.
- 55.-SERLIN, José y CHRISTENSEN, Adriana** (1995). "La teoría de la organización perdió la razón". Instituto de Investigaciones Administrativas, publicación Nº 6, 34 p. U.B.A.-Buenos Aires.
- 56.-SUBLETTE, Guen** (1995). "101 ideas para lograr el éxito". Revista Entrepreneur, sept. 1995, p. 38-49. Buenos Aires.
- 57.-TOFFLER, Alvin.** (1980) "La tercera ola". Plaza y Janes Editores, p. 494. Barcelona.
- 58.-TOURAINÉ, Atain** (1987). "El regreso del actor". Ed. Eudeba, 210 p. Buenos Aires.
- 59.-TOURAINÉ, Alain** (1994). "Crítica de la modernidad". Ed. Fondo de Cultura Económica, 390 p. Buenos Aires.
- 60.-THWAITES REY-SIRLIN-CAO** (1993). "El rediseño del perfil del Estado". Ed. Documentos de la Facultad. Administración Pública. Fac. Ciencias Económicas de Buenos Aires, 87 p.
- 61.-URIZ, Javier** (1994). "La subjetividad de la organización". Ed. Siglo XXI, 367 p. Madrid, España.
- 62.-WAISMAN, Marina** (1990). "Un proyecto de Modernidad. Summarios, Nº 134, marzo-abril de 1990, p. 18-26. Buenos Aires.
- 63.-WARREN** (1948). "Diccionario de Psicología". Howard C. Warren , Editor. Fondo Cultura Económica. Méjico.

1.- La Administración, los recursos humanos y el entorno epistemológico

1.2.- "LOS ASPECTOS ÉTICOS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS".

Autora: Lic. HANKOVITS, Margarita Julia

Indice

1. Introducción.
2. El tema ético en la economía.
3. La ética empresarial.
4. La construcción de la reflexión ética en la organización.
 - 4.1. Etica del propósito.
 - 4.2. Etica del principio.
 - 4.3. Etica de las consecuencias
5. Conclusiones.
6. Bibliografía.

Los aspectos éticos de la gestión de los RRHH

1. Introducción

En las últimas décadas ha surgido la necesidad de la reflexión ética en las organizaciones como consecuencia del extraordinario desarrollo que han alcanzado las empresas en el mundo globalizado y su poder de influencia casi ilimitado sobre trabajadores, consumidores y aún gobiernos en todo el mundo.

Es así que desde el exterior - la sociedad - y en muchos casos, desde el interior de las mismas se ha producido un esfuerzo por reflexionar acerca de los límites éticos de las acciones que se emprenden, y a introducir la reflexión ética en la formación de los juicios de valor de los decididores.

Este trabajo tiene como objetivos brindar a los alumnos de la Asignatura "Administración de Personal" una breve reseña de los principales enfoques éticos producidos hasta el presente, de las situaciones que enfrentan las organizaciones a un dilema ético y la introducción de la ética en la toma de decisiones empresariales.

2. El tema ético en la economía

Un aspecto importante referido a la economía, su peso y consecuencias en la sociedad es el tema ético.

Cabe preguntarse si existe una ética de la economía, y más específicamente una ética del capitalismo. Pueden analizarse las relaciones entre ética y economía, o mejor aún, realizar una reflexión ética sobre los sistemas económicos.

Considero éste un primer paso para luego considerar la ética de las organizaciones, ya que la economía es el marco en que estas se desenvuelven.

La mayor parte del mundo vive hoy en un sistema capitalista, que se denomina hoy postindustrial, predominantemente financiero y globalizado.

La pregunta es: ¿Es una utopía pensar que existe la posibilidad que este sistema ponga la economía al servicio del hombre, o solamente está concebido para

lograr la mayor ganancia posible privilegiando el egoísmo individual del homo oeconomicus?

Una sintética reseña de sus orígenes y evolución posterior nos acercarán a la respuesta de la pregunta planteada.

En sus inicios el capitalismo estuvo ligado a la ética protestante y al puritanismo, tal como lo expone Max Weber en su libro *La ética protestante y el Espíritu del capitalismo*.

El empresario de aquella época debía tener espíritu aventurero y afán de lucro, además de ejercitar las virtudes burguesas de la buena administración, el ahorro, la prudencia, la seriedad y la honradez en los negocios.

El trabajo duro y honrado, pero también la astucia, eran valores reconocidos por la comunidad. Para el protestantismo lograr la felicidad terrenal por medio del ejercicio de una profesión que proporcione los medios de subsistencia es parte del servicio a Dios. Obtener ganancias no es una mala palabra.

El énfasis está puesto en el interés individual. Satisfacerlo significa para el hombre emprender, innovar, crear.

Como creencia compartida, el interés individual conlleva al desarrollo de toda la sociedad, siempre que esté sometido a regulaciones de justicia.

La "mano invisible" de Adam Smith hará que naturalmente la sociedad se componga para lograr satisfacer los fines de los individuos. Este concepto significa que la persecución de su propio interés hace que cada individuo actúe de la manera más creativa, innovadora, asumiendo riesgos para la concreción del mismo. Ese comportamiento individual multiplicado por todos los componentes de la sociedad, enmarcado dentro de ciertas regulaciones de la justicia, resulta en una sociedad capitalista congruente con las exigencias morales. Se trata de una "ética natural", ya que surge de un comportamiento individual en un mercado de competencia que procura aumentar la riqueza y la armonía para el bien de todos.

Rápidamente, la evolución y complicación del orden económico tornó insuficiente la ética natural que se desprende de los escritos de Smith. Se requirieron de éticas más racionales y formalizadas que acompañaran su desarrollo.

En 1789 Bentham publicó su obra *An introduction to the Principles of Moral and Legislation*, que dio origen al Utilitarismo, perfeccionado luego por John Stuart.

Mill. El principio utilitarista es pragmático y orientado a la acción. Exige tener en cuenta las consecuencias de las acciones en el sentido de si son provechosas (útiles) para satisfacer las necesidades humanas mediante un cálculo hedonista de modo tal que contribuyan a la mayor felicidad del mayor número de personas. Une racionalidad y eficiencia.

Este principio es la base del desarrollo de las teorías económicas neoclásicas de la utilidad marginal y la economía del bienestar.

Contemporáneamente Emmanuel Kant publica su enfoque sobre la ética racional moderna en sus obras *Fundamentación de la metafísica de las costumbres* (1785) y en la *Crítica de la razón práctica* (1788), inspirado en los principios de la Revolución Francesa: libertad, igualdad y fraternidad (actualmente traducido en el concepto de solidaridad).

Sin embargo la influencia sobre la economía del legado kantiano que tiene como propósito la universalización ética quedó opacada por el utilitarismo, que aún en la actualidad continúa ejerciendo su influencia, como analizaremos en el punto: 4.

Las consecuencias de la teoría utilitarista son evidentes ya que no logró universalizar el bienestar mediante la maximización de la utilidad individual sino que al contrario generó enormes diferencias e injusticias.

Surge posteriormente una derivación de la teoría utilitarista: la Teoría de la Elección Social. Consiste en pensar las cuestiones de justicia económica y de la distribución de rentas y cargas en la comunidad con procedimientos racionales y morales desde el punto de vista social.

Tomar decisiones de distribución socialmente válidas que impliquen determinar los fundamentos de los criterios elegidos para concretar la justicia social. Según esta teoría esas decisiones no pueden ser tomadas por el mercado, sino por el poder político, son decisiones políticas.

El Siglo XIX y primeras décadas del Siglo XX muestran el predominio casi absoluto de los principios utilitaristas junto con un extraordinario desarrollo de la ciencia y la tecnología que prometían un progreso sin fin de la humanidad.

El fin del paradigma utilitarista se produce cuando en 1971 aparece la Teoría de la Justicia de Rawls, quien se sitúa fuera del modelo utilitarista, dentro de una tradición contractualista y kantiana, en la que los principios de justicia deben formar

parte de la economía política. Probablemente ello coincide también con el derrumbe del paradigma del progreso ilimitado.

La concepción de la justicia para Rawls se enuncia de la siguiente manera, a modo de un concepto de equidad: "Todos los valores sociales -libertad y oportunidad, ingresos y riqueza, así como las bases sociales del respeto a sí mismo- deben distribuirse igualitariamente a menos que una distribución desigual de alguno o de todos estos valores fuera ventajosa para todos".

Siguiendo esa línea se encuentran las teorías de James M. Buchanan, basadas en la Elección Pública. Su propósito es elevar la política de distribución y de asignación presupuestaria a un nivel constitucional, para superar las deficiencias de una política basada en la elección de las mayorías que puede convertirse en una mayoría sin reglas. Se garantiza así la defensa del interés propio y privado asignando determinados valores al interés general que garantizan la materialización de las normas morales compartidas por toda la sociedad. Es un Contractualismo Constitucional.

Una última perspectiva es la de la Ética Discursiva de Rawls, cuyo propósito es transformar la racionalidad económica por medio de la racionalidad comunicativa.

Propone unir los aspectos normativos y los fácticos, a través de un control democrático de los afectados que les permitan frenar las coerciones tanto del Estado como del mercado para exponer sus propias necesidades.

Su propósito es incluir en el sistema económico el mundo de vida de los individuos y lograr que la economía se transforme en una "ciencia del entendimiento" - la Economía Social de Mercado-.

La ética del sistema se transforma en una ética económica dialógica - a la cual nos referiremos en el próximo apartado-, que amplía el poder de los individuos en sus relaciones con las empresas y con la burocracia del Estado.

En resumen, los esfuerzos por construir una ética del capitalismo consideran el rol que desempeña el mercado, los individuos y la sociedad en su conjunto.

El mercado juega el papel de integrador social dentro de un marco ético, político y jurídico, donde los individuos ejercen su libertad. El mercado debe armonizar eficiencia con libertad.

Un capitalismo ético posee un gran espacio de libertad y valores morales, como la confianza, que reducen los costos de transacción, compensan las fallas del

mercado, aumentan la eficiencia y favorecen la integración social.

Por el contrario, la falta de ética del capitalismo implica un sálvese quien pueda, conflictúa y judicializa las transacciones entre los individuos, incrementa la desconfianza, crea la paradoja del aislamiento, según la cual cada uno quiere actuar bien moralmente si los demás también lo hacen, pero no lo hace si teme ser el único que actúe moralmente.

El dilema planteado en todas las teorías analizadas es la formulación de la economía respetando la libertad individual, asegurando la justicia social, la cohesión de las sociedades y que el sistema funcione eficientemente para la satisfacción de las necesidades con recursos escasos.

3. La ética empresarial

Dentro del sistema económico la empresa de comienzos del capitalismo se ha convertido en la organización actual, que actúa en todos los campos de la vida de los seres humanos.

Las organizaciones se han constituido en la agrupación humana más importante a partir de la industrialización y la formación de las sociedades capitalistas (y su contracara, las comunistas). Por ello concitan el interés por su estudio - se ocupan de ello la administración, la sociología, la psicología, entre otras disciplinas - y el desarrollo de teorías y herramientas para su manejo, lo que en términos generales se denomina management.

Peter Drucker tiene el mérito de atestiguar en sus obras los cambios que se van produciendo en la economía y la sociedad y como afectan al mundo de los negocios.

Este autor describe sobre los cambios en el compromiso o la responsabilidad social de las empresas -especificando sus limitaciones-; denomina al mundo actual como "sociedad de organizaciones", anunciando la nueva "sociedad del saber".

Se denomina "sociedad de organizaciones" a nuestro mundo ya que todas las necesidades de las personas se satisfacen mediante los bienes y servicios de todo tipo: salud, educación, esparcimiento, servicios varios, etcétera, que son producidos o brindados por organizaciones creadas al efecto. Desde nuestro nacimiento a nuestra

muerte, nuestra educación, el culto, el trabajo, el ocio, se desarrollan participando en diversas organizaciones.

Conceptos como toma de decisiones, fijación de políticas y objetivos, visión y misión, estrategias, procesos de poder, influencia y liderazgo, marketing, etcétera, se utilizan no solo en las empresas lucrativas sino en organizaciones de todo tipo, tanto del campo privado como público.

Es menester aclarar que algunos conceptos no pueden trasladarse sin más del ámbito privado -con o sin ánimo de lucro- al ámbito público; se corre el riesgo de empobrecer la misión de la política y la participación ciudadana.

A consecuencia de lo antedicho, la gestión de las organizaciones modernas plantea dilemas éticos, por la magnitud de su influencia en las sociedades actuales.

Esta preocupación por la ética empresarial, o ética de los negocios, surge a partir de los años sesenta y setenta, especialmente en los EEUU.

Según los expertos sucedieron algunos escándalos como el Watergate que pusieron el tema sobre el tapete.

En aquel tiempo comenzaron asimismo los reclamos sobre que las industrias se hicieran cargo de sus influencias dañinas sobre el medio ambiente, y que colaboraran en la solución de otros problemas sociales de la comunidad (viviendas, escuelas, obras públicas, etc.).

Se inició entonces la discusión acerca de la responsabilidad social de las organizaciones. ¿Constituía la asunción de dicha responsabilidad solamente un gasto o la sociedad recompensaría a las empresas que la aceptaban y ejercían con la fidelidad de los consumidores y una imagen prestigiosa? Si la respuesta fuera afirmativa, podía constituirse en un beneficio derivado del aumento de la credibilidad de la sociedad en ellas.

En dicho sentido, con el transcurso del tiempo se ha comprobado que las empresas que han adoptado valores éticos en relación con sus proveedores, clientes, comunidad y trabajadores, han sobrevivido satisfactoriamente mucho más tiempo, por lo que el costo de asumir su responsabilidad social reporta beneficios a largo plazo.

Las condiciones ideales para que puedan desarrollarse estos supuestos se verifican cuando las organizaciones pueden planear a largo plazo. Planificar a largo

plazo significa poder desarrollar acciones a lo largo de un período de planeación en que las premisas económicas en que se basan los planes se mantengan relativamente estables. Ello se torna dificultoso en economías sujetas a cambios y humores permanentes que son inconsistentes con una visión a largo plazo.

También es menester acotar que si bien en la actualidad hay un consenso mayor acerca del compromiso ético de las organizaciones, siguen sucediendo escándalos como los recientes de Arthur Andersen y Enron.

En nuestro país contamos con demasiados ejemplos de conductas no éticas, de irresponsabilidad de empresarios que vacían empresas dejando al personal sin trabajo, de bancos que no cumplen con los contratos celebrados con sus clientes, y otros tantos ejemplos.

A este respecto, es ilustrativo analizar la relación de usuario-empresas de servicios públicos -privadas o públicas-.

Es muy corriente ahora "hablar" del "cliente" y la "satisfacción del cliente" en el ámbito de las organizaciones gubernamentales y de servicios públicos - privatizadas o no-. Esto tiene aspectos positivos en el sentido que el cliente tiene derecho a exigir determinadas prestaciones en cantidad y calidad como contraprestación de su pago, pero deja afuera a aquellos que justamente no tienen esa capacidad de pago y que deben ser usuarios del sistema.

Asimismo en muchos casos se trata de clientes cautivos de monopolios naturales por la naturaleza de la prestación, ya que no es económica la división de la oferta de la misma.

Sobre este tema, Jorge Etkin escribe: "Este es un enfoque limitado, porque considera al ciudadano como un consumidor racional, que se guía por la relación costo-utilidad. En una sociedad dual, y por bajo de la línea de la pobreza, no existe esa posibilidad. En las relaciones del gobierno con la sociedad civil hay criterios que no se refieren a problemas individuales sino al interés público. Los ciudadanos no son sujetos pasivos, receptores o consumidores, sino que deben participar del aparato estatal... Frente al drama de la pobreza, no es sincero llamar clientes a personas que dependen de la ayuda social y que no tienen más alternativas que pedir y recibir un servicio, cualquiera sea su calidad. Es una calificación que ignora la desigualdad o la exclusión social que padecen estos ciudadanos. La idea de cliente connota alguna

fuerza, posibilidad de elección o poder adquisitivo, que no está presente en estos casos. Considerarlos como clientes es más un acto simbólico o una concesión del prestador que una condición de la realidad."

Muy especialmente hay que destacar la necesidad de los valores éticos en relación con el trabajo.

Aspectos tales como la integridad del salario, cumplimiento de las obligaciones de pago de las cargas sociales, respeto de los derechos laborales, despidos no justificados, vaciamiento de empresas, conflicto en cambio de diálogo entre organizaciones sindicales y empresarias llevado hasta sus últimas consecuencias, y otros tantos que suceden permanentemente en nuestro país, tan falto de un compromiso ético de su sociedad.

Cuando falta la ética, todo conflicto es de suma cero, y se recurre al Derecho como si éste pudiera llenar el vacío moral de la sociedad

Es necesario establecer un "deber ser" de la organización en todos los campos de sus relaciones internas y externas. Ese deber ser no surge como una obligación formal de la empresa, sino por un consenso logrado a través de la reflexión ética de los valores a sostener en las decisiones que sustentan las acciones a seguir.

Las posturas más actuales sobre el tema aseguran que ese consenso se logra a través de una moral dialógica, formulada por Jürgen Habermas.

Moral dialógica es un consenso racional basado en el diálogo. Dicho diálogo tiene por objetivo lograr un compromiso entre las partes que supere las meras relaciones de dominación de quien detente el poder en la situación determinada. Surge de la confrontación de posiciones ideológicas para comprender que hay en ellas dogmas, prejuicios o falsas premisas, con el objetivo de superar las meras relaciones de dominación.

Se trata, en términos de Gilles Lipotevsky, de una "ética inteligente", que significa que las empresas discuten incorporando los valores del respeto por el ser humano, sus planes y acciones, cuantificando los impactos sociales, se llamen desempleo, contaminación, enfermedades profesionales, etc. Ya no se acepta el cortoplacismo ni el "vale todo".

Es innecesario aclarar que la ética de las organizaciones va a estar determinada por los valores éticos de la sociedad en la que se desarrolle. La madurez, en términos

de fuerza y de conformación democrática, de los sectores que confluyan en el consenso propuesto por Habermas confrontando sus posiciones para sustituir las meras relaciones de dominación, no es un dato menor, sobre todo en sociedades como la nuestra donde el ejercicio de la democracia es todavía muy débil y existen importantes porciones de la población totalmente marginados y excluidos del sistema.

4. La construcción de la reflexión ética en la organización

Retomando el inicio de este trabajo, examinaremos las tres teorías sobre la ética: Teleología, o ética del propósito; Deontología, o ética del principio y utilitarismo, o ética de las consecuencias. Los tres enfoques combinados nos darán mejores herramientas para tomar las decisiones éticamente correctas.

Pero debemos explicar primero cada una de las teorías mencionadas.

4.1. Ética del propósito

Esta tradición ética se inicia con Aristóteles (384-322 a.C.) y consta de dos pasos para descubrir la acción correcta: primero determinar el fin o propósito y luego determinar los medios adecuados para alcanzarlo.

El fin justifica los medios, en el buen sentido. Aristóteles consideraba que el fin de toda acción humana es el bien y la perfección, por lo que "hacer el bien" y "actuar bien" forman parte de la conducta humana en su objetivo de alcanzar la felicidad (eudaimonian).

El propósito o fin no está separado de los medios. Claramente, Aristóteles dice: "En una palabra, nuestras disposiciones morales se forman como resultado de las correspondientes actividades. Por lo tanto, nos incumbe controlar el carácter de nuestras actividades, puesto que de su calidad depende la de nuestras disposiciones".

La expresión "disposiciones morales" se refiere aproximadamente a las elecciones morales que realizamos.

4.2. Ética del principio

La ética del principio se interroga acerca de la corrección de los principios que guían nuestra acción y sobre el porqué debemos obedecerlos. Esta teoría corresponde al filósofo alemán del siglo XVIII Emmanuel Kant, cuando sostiene que toda decisión moral se basa en un principio moral. Dicho principio moral no proviene de la experiencia, ya que esta es ambigua e incompleta, sino que proviene de la razón, de la reflexión ética sobre situaciones donde el ser humano, ejerciendo su libertad trata de tomar decisiones justas y universales.

Kant dice: "actúa sólo siguiendo una máxima que al mismo tiempo puedas querer que se convierta en ley universal". Dicho en términos más sencillos, elegimos como actuar con suficiente libertad para hacerlo, y de forma tal de no hacer a los demás lo que no queremos que nos hagan a nosotros mismos. Asimismo, como la construcción de las leyes morales parte del ejercicio de la libertad individual, esa misma condición nos obliga a respetarlas y obedecerlas.

En segundo lugar, establece que la persona siempre es el fin en sí misma, nunca el medio para alcanzar fines. Según sus palabras, "Actúa de modo tal que siempre trates a la humanidad, la de tu propia persona o la de cualquier otro, no simplemente como un medio sino siempre y al mismo tiempo como un fin".

En otras palabras, todos los seres racionales son iguales y tienen poder de legislación, y son "fines en sí mismos".

Es un razonamiento totalmente consistente, ya que lo que uno elija para uno mismo debe también estar al alcance de otros, por lo que prometer una cosa y hacer otra es incorrecto éticamente, genera desconfianza y rompe el lazo social.

No debe haber "casos especiales" porque rompen los "imperativos categóricos" que fundamentan el principio de la igualdad básica de la dignidad humana.

4.3. Ética de las consecuencias.

Analizamos hasta ahora el comportamiento guiado por el propósito o fin y de acuerdo al principio moral implícito. Queda por resolver acerca de las consecuencias de las decisiones adoptadas y de los actos consecuentes.

Este enfoque se ocupa por las consecuencias de los actos, si ellos generan efectos positivos o negativos. Sus mayores exponentes son Jeremy Bentham (1748-

1832) y John Stuart Mill (1806-1873), arquitectos de la teoría del utilitarismo como vimos en el apartado primero.

El utilitarismo se inició como una ética pública, y su principio rector para juzgar las consecuencias de las leyes y de los actos en general era el "principio de la mayor felicidad" o de "la utilidad".

Es un principio simple, pero la dificultad estriba en la determinación de cuáles son las consecuencias placenteras y dolorosas de cada decisión, y en la medición del grado de "placer" y de "dolor", es decir, qué parámetros deben tomarse para determinarlos.

Por ejemplo Bentham habla de elementos tales como la intensidad, la duración, la certidumbre y la distancia para medir el valor que tiene para una persona una determinada ley o acción.

Asimismo, cabe interrogarse: ¿Son todos los individuos iguales, consecuentemente la suma de los intereses individuales conforma el interés colectivo por intervención de la mano invisible de Adam Smith? ¿Las minorías deben someterse a lo que es "bueno" para las mayorías, según sostiene Harrison?

El principio utilitario tiene como fin último "la mayor felicidad para el mayor número". Mill le agrega los "fines secundarios" que pueden servir de guías para la acción y justificarse en el principio de utilidad. Por ejemplo dice en contra de lo que él denomina "la tiranía de la mayoría": "Si toda la humanidad menos una persona fuera de una opinión, y se opusiera sólo esa persona, la humanidad no tendría una justificación mayor para silenciarla que la de esa persona para silenciar a la humanidad, si tuviera el poder". Asimismo, expresa "Los seres humanos ganan más permitiendo a cada uno vivir como le parece bien que obligándole a vivir como le parece bien al resto". S. Mill incluye el principio kantiano universal, en el sentido de conformar una regla de conducta general que los seres racionales adopten el beneficio del interés colectivo.

El enfoque del utilitarismo nos permite valorar las consecuencias de nuestras decisiones, lo cual sumado a la determinación del fin o propósito de nuestras acciones, los medios a utilizar y los principios o imperativos categóricos a respetar, configuran el marco ético de la toma de decisiones.

5. Conclusiones

Es indudable que las organizaciones van a incluir cada vez en mayor medida la discusión sobre el comportamiento ético que la sociedad les reclama. En gran medida ello va a depender del grado de madurez democrática de cada país en particular.

También los tiempos están cambiando positivamente en lo que se refiere a las políticas económicas que se impulsan desde los centros formadores del saber convencional en la materia.

Específicamente en el tema que nos ocupa, la conjugación de los tres enfoques sobre la ética nos brinda un panorama más amplio que la utilización de uno solo. Interroga desde varios puntos de vista, a saber: los fines, los medios para alcanzarlos, los principios o imperativos categóricos a que deben ajustarse las acciones para respetar la dignidad humana, y las consecuencias éticamente positivas y negativas de las mismas.

Conocemos que en el proceso decisorio se analizan los hechos a la luz de su contribución al objetivo o fin, interviniendo en ello los juicios de valor, ya sean propios del decididor o compartidos de la organización. Esos juicios operan sobre las premisas fácticas decidiendo los cursos de acción a tomar.

Como vemos, la ética empresarial va mucho más allá de la elaboración de un código para el trato con los clientes, sin perjuicio que este código surja como el resultado de una discusión y acuerdo acerca de los compromisos y valores éticos que la organización asume en sus relaciones internas y externas.

6. Bibliografía

- 1.- ARENDT, HANNA** - La condición humana. Editorial Paidós Estado y sociedad. España. 2001.
- 2.- BROWN, MARVIN T** - La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones. Paidós Empresa. España 1992.
- 3.- CORTINA, ADELA** - Ética de la empresa. Editorial Trotta. Madrid. 1996
- 4.- DRUCKER, PETER F** - La administración en una época de grandes cambios. Editorial Sudamericana, buenos Aires, 1995.
- 5.- ETKIN, JORGE** - Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. Editorial Prentice Hall 2000.
- 6.- SOROS, GEORGE** - La crisis del capitalismo global. Editorial Sudamericana. Buenos Aires. 1999.

2.- Estructura organizacional

2.1.- "Los recursos humanos en la universidad pública".

Trabajo presentado al Primer Congreso Marplatense de Psicología,
Marzo de 2003, Mar del Plata.

Autoras:
MAGNOLER, Gabriela
MUCCI, María Laura

Indice:

1- Introducción

2- Toma de decisiones y poder político en la Universidad Pública.

3- Los actores y sus roles.

4- El conflicto.

5- Recursos humanos.

6- Propuesta: un cambio real

7- Conclusiones

8- Bibliografía

Los recursos humanos en la universidad pública

1.- Introducción

El objetivo de este trabajo es reflexionar acerca de algunas de las consecuencias de la reiterada ausencia de un área y/o de políticas de recursos humanos en la Universidad Pública, y referirnos a las contribuciones que consideramos que este espacio podría aportar al bienestar de los miembros de la Institución, desde la confluencia de dos disciplinas: la Administración y la Psicología.

Sostenemos que la estructura de poder y las relaciones políticas en las organizaciones públicas afectan el diseño e implementación de estrategias de recursos humanos, siendo la toma de decisiones al respecto resultante del poder relativo de los participantes en el juego político.

Si bien parece oportuno identificar los actores involucrados en estos procesos y tratar de describir sus intereses básicos y sus fuentes de poder, este trabajo se centrará especialmente en la mutua interdependencia y tradicional disociación entre los funcionarios de gestión política y los de planta permanente o de carrera, tratando de proponer alternativas tendientes a la superación de conflictos que permitan contribuir al mejoramiento del clima organizacional.

2.- Toma de decisiones y poder político en la universidad

La Universidad es un tipo particular de comportamiento burocrático que Mintzberg (1984) define como "Burocracia Profesional", con un sistema altamente estructurado, un rígido sistema escalar de autoridad, una cultura documental donde impera el expediente como forma de comunicación, donde la toma de decisiones conlleva largos procesos y donde su personal se halla dividido en castas (Vega, 1996).

El modelo clásico de burocracia weberiano, propone una clara división de tareas entre quienes deben funcionalizar políticas de acuerdo a la plataforma votada

y burócratas que deben concentrarse en su implementación. Surge a simple vista el primer inconveniente dado que las decisiones políticas y administrativas están interrelacionadas y observamos la inexistencia de una línea divisoria entre ambos tipos de decisiones.

Generalmente, la mayoría de ellas - en las universidades públicas - lejos de ser neutrales, afectan la distribución de recursos y poder entre sectores. Así, cada decisión estará sujeta a presiones de diferentes grupos, que tratarán de influenciar los resultados en su favor.

Por lo anteriormente expuesto, profundizaremos el enfoque desde la dimensión política de la organización.

La Universidad posee una alta dosis de autonomía decisional y al mismo tiempo un complejo esquema de finalidades o misiones, que la llevan en la práctica a difíciles procesos de elaboración y consensuamiento de sus decisiones. Este panorama se ve particularmente complejizado si se visualizan los diferentes grupos que, con diferentes fines e intereses, intervienen en el proceso. (Vega, 1996)

Otra característica es que los distintos actores no tienen conductas lineales ni conforman bloques estables de intereses, sino que formalizan alianzas transitorias destinadas a dirimir situaciones puntuales.

3.- Los actores y sus roles

En el contexto descrito, encontramos actores con distintos intereses y cuyo poder varía circunstancialmente: docentes, graduados, alumnos, personal no docente de planta o contratados, investigadores, representantes gremiales, etc.

Si bien en todas las organizaciones los procesos decisorios están sujetos a procesos de influencia, consideramos que en las organizaciones públicas la situación se agudiza por las características que presenta, y por el conflicto esencial que se plantea entre los funcionarios políticos y los funcionarios de carrera.

Cuando nos referimos a estos grupos y sus intereses encontrados, observamos particularidades que contribuyen a lo antes dicho y que describiremos a continuación.

Generalmente los funcionarios de gestión ocupan los niveles jerárquicos superiores, se relacionan con asuntos de mayor importancia, no contando con la

permanencia en los cargos, ya que los mismos transcurren en función de las distintas gestiones; mientras que el segundo grupo se encuentra distribuido en toda la organización, como estructura poco flexible, dado el alto grado de permanencia.

A su vez, cada uno tiene sus grupos de referencia. Los funcionarios de línea tienen intereses más específicos y se organizan a través de su representación gremial. Los funcionarios de gestión, suelen no sólo vincularse a los intereses de sus representados sino que en oportunidades amplían sus bases a entidades más amplias (partidos políticos) generando un indeseable "clientelismo político partidario".

Los intereses sectoriales suelen imponerse perdiéndose de vista que ambos grupos deberían trabajar mancomunadamente para el logro de los objetivos de la institución, destacando él "deberían" como un deber social por tratarse de una institución pública, que subvenciona la sociedad toda.

Este conflicto se profundiza por las diferencias en términos de formación, patrones de reclutamiento y antigüedad en el servicio. Los cargos de gestión son designados - en principio - por la confianza política, y en segundo término por su experiencia previa en el área de que se trate. Los funcionarios de planta, por su lado son parte de la estructura permanente, y su modalidad de ingreso es variada. Y en el caso de la Universidad, generalmente, los funcionarios políticos, tienen más altos niveles de educación formal que los funcionarios de línea.

Además, los funcionarios de gestión tienen un alto grado de rotación, y si bien siguen formando parte de la organización, su accionar por la gestión es transitorio, dada su permanencia como docente, investigador, etc. generando una relación circunstancial y variando los intereses, en función del momento.

Así, los políticos son designados por un período acotado después del cual dejan esa posición y regresan a su función anterior (docente o investigador) y forman parte de otros grupos dentro de la organización.

Esta rápida rotación de los cargos políticos hace que se dificulte la consolidación de equipos de trabajo, y que se establezca una relación sólida y de confianza mutua entre estos y los funcionarios de planta.

Por ello esta diferencia en la permanencia de ambos grupos genera - inevitablemente - una diferente percepción del tiempo que influye también en su posicionamiento.

4.- El conflicto

En síntesis, funcionarios de planta y de gestión representan grupos diferenciados en términos de formación, roles y estilos de trabajo.

Tienen intereses diferentes, y controlan distintas fuentes de poder. Pero el conflicto parece surgir porque a esa contradicción se suma una relación de mutua dependencia, que varía en función del recurso controlado.

Esa relación tan especial y sus resultados no pueden reemplazarse por otros grupos, ya que los funcionarios de línea dependen de la autoridad política para la aprobación de cualquier acción que pudiera afectar el proceso de decisión.

Al mismo tiempo, los funcionarios de gestión políticos necesitan del personal de planta para instrumentar su voluntad política. Aún cuando detentan la autoridad máxima en la organización, las decisiones que toman requieren información y recursos provistos por los funcionarios de carrera.

Los funcionarios políticos tienen control sobre los recursos, ya que toman decisiones presupuestarias, mientras que los funcionarios de carrera, por su parte, también cuentan con ventajas estructurales en todo lo relativo al control de formalidad, sus habilidades y conocimientos relativos a la administración pública, que resulta también un recurso central.

Podría decirse que cada grupo depende del otro para subsistir al mismo tiempo que sostienen intereses contrapuestos de elaboración.

Políticos y funcionarios de línea cuentan con distintas fuentes de poder que les permite afectar el proceso de decisión respecto de las estrategias de recursos humanos de la organización.

5.- Recursos humanos

En la Universidad Nacional de Mar del Plata, la asignación de recursos humanos representa entre el 83% y 85% de su presupuesto. Las decisiones sobre los mismos involucran cuestiones que se han resuelto con un criterio básicamente histórico. Ello ha profundizado diferencias entre las unidades académicas con mayor desarrollo, que favorecidas por esa virtud - en algunos casos - siguieron creciendo.

Administración de personal

Estas variantes provocaron importantes desfases en la asignación presupuestaria agravados por la carencia de políticas específicas de personal y por sobre todo de un área de Recursos Humanos, superadora de la concepción administrativista de las direcciones de personal docente y no docente.

Y si bien podemos reconocer esfuerzos para modificar esta situación, aún no se avizoran conceptos integradores que permitan encauzar y potenciar procedimientos y resoluciones dispersos.

La universidad funciona como una unidad de producción y como tal está sometida a la necesidad de definir objetivos y estrategias, planificar las acciones para su logro, organizar y coordinar sus diversos componentes, motivar a sus miembros y dirigirlos y finalmente controlar sus logros. (Vega, 1995, Pág.112)

La necesidad de dotar de racionalidad a la gestión ha generado la aplicación cada vez más creciente de técnicas, la introducción del planeamiento estratégico y el análisis y desarrollo organizacional propios de las empresas. En este ámbito se ha ido incorporando a través del concepto de evaluación institucional.

El proceso de planeamiento propiamente dicho, comprende la integración de la toma de decisiones que se adoptan en los diferentes niveles de la organización. El mismo implica que los distintos miembros de una organización, piensen por anticipado las acciones a desarrollar, para satisfacer los objetivos fijados.

El planeamiento es una herramienta eficaz para la conducción, permite practicar controles y podemos decir que es el vehículo por el cual se da integridad y coherencia al comportamiento de la organización. Lo importante es que exista un grado de planeación que evite actuar de forma improvisada.

La función de planeamiento se encuentra influenciado en su desarrollo y ejecución, tanto por los factores internos o externos a la organización, caracterizados integralmente como contexto.

Cuando nos referimos a políticas de Recursos Humanos, lo hacemos en línea con las reglas que se establecen para conducir actividades y funciones encausándolas en concordancia con los objetivos deseados. Como orientación administrativa, son guías de acción y sirven para dar respuestas a problemas que presenta con frecuencia. Pero, en una escala superior deben abarcar la organización, en nuestro trabajo, la Universidad, en los aspectos de suministro, aplicación,

mantenimiento, desarrollo y control de recursos humanos, intentando establecer el código de valores éticos para dirigir las relaciones con los distintos actores de la organización.

El objetivo de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización.

Por lo tanto, el principal desafío de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de que formamos parte haciéndolas más eficientes y más eficaces. (Werther y Davis: 1995) Para lograr los propósitos y objetivos las Áreas de Recursos Humanos, obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan y mantienen la calidad y el número apropiado de Recursos Humanos. Estas áreas proporcionan servicios, ayudando a los empleados, los directivos y la organización a lograr sus metas. Es por ello que los expertos en personal deben adoptar un estilo proactivo de la administración para lograr esas metas.

La práctica de la administración de recursos humanos esta conformada por desafíos internos y externos que afectan al personal de una organización, tal cual lo planteábamos al referirnos al planeamiento estratégico. Los mismos pueden ser de carácter tecnológico, económico, cultural y en la medida que el área de personal supere con éxito los retos expuestos, podrá contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Dado que los integrantes de la gestión y los funcionarios de línea son actores centrales de la institución, su poder relativo y sus contactos con otros grupos definirán la estrategia de recursos humanos resultante.

Entonces, en ausencia de acuerdos básicos sobre objetivos compartidos por los distintos sectores y en función de la inexistencia de un entorno competitivo que imponga criterios de eficiencia y racionalidad como modo de supervivencia, en la universidad, como ya se ha dicho, las decisiones responden principalmente a procesos políticos de los grupos.

De allí, que nuestra propuesta implica todos los actores con un criterio integrador a largo plazo, y surge de la interacción de la diversidad de los mismos, aún frente a objetivos encontrados.

6.- Propuesta: hacia un cambio real

La tradicional discrepancia e interdependencia de los funcionarios de gestión y los de planta que hemos desarrollado, forma parte de la cultura de esta institución.

La cultura organizacional es uno de los aspectos más complejos y difícil de modificar, o desde un enfoque inverso, todo cambio en una organización puede verse limitado por la cultura organizacional.

Por eso consideramos que cualquier tipo de intervención a este respecto deberá ser consensuada, participativa y enmarcada por los fines y misiones de la Universidad, y planificada a largo plazo.

Proponemos entonces iniciar un proceso de "desarrollo organizacional", refiriéndonos con éste al término que se utiliza para abarcar un conjunto de intervenciones de cambios planeados, contruidos sobre valores democráticos humanísticos, que buscan mejorar la eficiencia organizacional y el bienestar de los empleados.

El conocimiento de la interrelación entre individuos, organización y entorno, se convierte en información que reduce del grado de incertidumbre y permite a los niveles decisorios de la organización planificar.

Como consecuencia del entorno organizativo y de las aplicaciones tanto teóricas como prácticas en la gestión de recursos humanos, se produce la necesidad de incorporar un área de recursos humanos, cuyo ámbito de aplicación recae en toda la organización, y puede ir modificando, al consolidarse, aspectos de la cultura que consideremos que están limitando su desarrollo u generando un clima organizacional insatisfactorio.

Un área de recursos humanos permite que los mismos estén integrados en el proceso estratégico, buscando la coherencia entre políticas de personal y las existentes en otras áreas de la organización. El adiestramiento y desarrollo del personal, deben contribuir a la adaptabilidad necesaria hoy en día, generando un sentimiento de compromiso de los empleados hacia la institución, en pos de la calidad.

Los recursos humanos, tienen un papel estratégico en las organizaciones, y es por ello que la universidad debe crear nuevas capacidades organizativas, debe lograr ver la importancia de los RRHH en términos de logros, porque en la medida

en que quienes integran la universidad, tiendan en armonía al logro de objetivos, esta podrá hacer su proceso eficiente

7.- Conclusiones

La Administración de RRHH se enfrenta a retos que son el resultado de fuerzas internas y externas, que hacen presión sobre las organizaciones, las Universidades Nacionales no escapan a tal situación.

Las mismas pueden ser de orden económico, tecnológico, sociales o relativas a la fuerza de trabajo. Es por ello que arribamos a la conclusión que el planeamiento estratégico de RRHH y la existencia de un Área a este respecto en las universidades públicas, son alternativas viables para enfrentar esta nueva realidad.

Los procesos de decisión en materia de recursos humanos en las organizaciones públicas son altamente permeables a la actividad política. Como hemos visto, es el caso de las universidades públicas, donde los grupos involucrados intentarán afectar este proceso a través de estrategias políticas, conformando alianzas y coaliciones con otros actores dentro y fuera de la organización.

Los grupos son interdependientes: los funcionarios de línea cuentan con los elementos técnicos para implementar las políticas de recursos humanos, que son dirigidas por los funcionarios de gestión.

Entonces, cuando nos referimos a la creación de un Área de RRHH, estamos definiendo la misma como un espacio de reflexión, anticipación y proyecto permanente.

El objetivo de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño. Las reglas del juego político pueden ser afectadas en gran medida por las políticas de recursos humanos y por las aportaciones del personal a la organización.

Es importante señalar que si se pretende realizar una modificación del sistema de recursos humanos, la variable apropiada para trabajar no es el sistema en sí mismo, sino el equilibrio de poder entre la gestión y los funcionarios de carrera.

De esta manera y asumiendo la importancia de cada uno de los grupos en la universidad pública, de la importancia de la existencia de los mismos y la mutua dependencia es que a mayor generación de políticas de RRHH, en concordancia

con un proyecto de universidad, la contradicción de intereses se transforme en una divergencia gobernable, para que prospere lo institucional como un todo.

En síntesis, consideramos que, en el marco del planeamiento estratégico de la Universidad, la existencia de un Área la Administración de RRHH basada en los valores democráticos y humanísticos (que distinguen al desarrollo organizacional de otras estrategias de mejoramiento), tiene la competencia para enfrentar los desafíos que el presente nos impone.

8.- Bibliografía

- 1.- French W. y Bell, C.** (1995): "Desarrollo Organizacional". Prentice Hall Hispanoamérica. 5º Edición. México.
- 2.- Geli, A.**(coordinador)(1998): "Qué es Administración". Macchi Grupo Editor S.A.
- 3.- Gomez Fulao, J. C. - Magdalena, F.G.**(coordinadores)(1999): "Sistemas Administrativos, estructuras y procesos". Macchi Grupo Editor S.A.
- 4.- Iacoviello, M.**(1996): "El juego político y las estrategias de recursos humanos en las organizaciones públicas". Cuaderno Cepal N°4.
- 5.- Robbins, S.** (1996): "Comportamiento Organizacional". Prentice Hall Hispanoamérica. 6º Edición. México.
- 6.- Shein, E.** (1969): "Desarrollo Organizacional". Fondo Educativo Interamericano. México.
- 7.- Valle Cabrera,R.** (1995): "La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos". Addison-Wesley Iberoamericana.
- 8.- Vega, R.** (1996): "La Universidad Argentina: una institución en crisis". Revista FACES. UNMDP. Año 2. N° 2.

3.- Estructuración del trabajo

3.1.- "Diseños de cargos e informática"¹

Mar del Plata, agosto 1994.

Autores:

LAGO, José Luis

MUCCI, Ottorino Oscar

¹Trabajo presentado al X Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas:
Mar del Plata, del 23 al 26 de noviembre de 1994. Publicado en la Revista Alta Gerencia,
Tomo VIII, pag. 205. Ediciones Interoceánicas S, A . Bs.As. Enero y febrero / 1995.

Indice

Resumen

- 1.- El Trabajo y el diseño de cargos
- 2.- El impacto de la informática en los puestos de trabajo
- 3.- Modificaciones en las especificaciones de los cargos
- 4.- Las especificaciones del cargo y la respuesta
informática al trabajo en equipo
- 5.- Conclusiones
- 6.- Bibliografía

Diseños de cargos e informática

Resumen

Una de las causales más frecuentes del redimensionamiento de las estructuras organizacionales, está dada por la incorporación de la informática en sus procesos. En tal sentido, la influencia que la evolución de dicha tecnología tiene sobre cada puesto de trabajo o conjunto de tareas, formalmente definidas, es el objeto del presente trabajo.

En este orden de ideas y, lejos de pretender agotar el tema, intentamos abordar solo cuatro aspectos que - en principio - entendemos sustanciales para un adecuado análisis:

- a) El trabajo y el diseño de cargos.**
- b) El impacto informático en los puestos de trabajo.**
- c) Las modificaciones en las especificaciones de los cargos.**
- d) Las especificaciones y la respuesta informática al trabajo en equipo**

Por supuesto que las consecuencias resultantes serán diferentes. Ello, conforme la asignación de deberes y responsabilidades que emergen del puesto y, de su ocupante y en relación a que predomine la ejecución por si misma (tareas no directivas) o por intermedio de otros (tareas directivas o de supervisión), resultando mayores las consecuencias a medida que predomine la ejecución programable.

A su vez, la opción informática que se adopte (PC individual o redes) resultan condicionantes para valorar los efectos en las especificaciones "sociales" (rango, carácter o frecuencia de contacto) que el puesto demande.

I . El trabajo y el diseño de cargos

En los cambios estructurales de las organizaciones, uno de los aspectos más dinámicos lo constituye la tecnología. La innovación, contribuye a su renovación incorporando cada día más electrónica e informática. Esta transformación requiere

un nuevo tipo de alineación de los recursos humanos en donde las posiciones de competitividad dependen tanto de la innovación social como de la innovación técnica propiamente dicha.

Una adecuada respuesta a dicha alineación la proporciona el diseño de cargo entendido como : "La especificación del contenido, de los métodos y de las relaciones de los cargos, para satisfacer requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales del ocupante del mismo" (Chiavenato, 1990).

Por otra parte, el diseño de puestos es un instrumento a través del cual - vía formalización del comportamiento - se contribuye a la coordinación de las actividades de la organización, en la medida que resulten susceptibles de estandarizarlas (Mintzberg, 1989).

Consideramos importante advertir la diferencia conceptual entre este instrumento y el denominado " especificaciones de puestos" (Werther y Davis, 1981). En tal sentido, hemos de conceptualizar a este último como: " La descripción de lo que el empleo exige a los trabajadores que lo realizan y las aptitudes que se requieren". En otras palabras, haciendo una analogía entre un puesto de trabajo y un automóvil, el diseño del puesto resulta inherente a la definición de las características que ha de tener el vehículo según el propósito para el que fuere concebido, mientras que las especificaciones han de responder a las características del individuo que lo debe conducir.

Las organizaciones como sistemas multivariados, en que como mínimo interactúan - en forma altamente interdependiente - cuatro variables: tareas, estructura, personas y tecnología, sufren las consecuencias de los cambios que se producen en alguna de ellas. En este sentido, es nuestro interés vincular los efectos de la tecnología (informativa) en el desempeño individual o grupal de las personas en su ámbito laboral.

II. El impacto de la informática en los puestos de trabajo

Resulta evidente que la informática puede considerarse una herramienta eficaz para el mejor desempeño laboral y que no puede soslayarse su influencia sobre cada puesto de trabajo o conjunto de tareas, formalmente definidas.

En función de lo expresado, enunciaremos algunos hechos que avalan estas reflexiones:

- 1.** La rápida difusión de estaciones de trabajo, ha supuesto la creciente aceptación de los ordenadores como medio de apoyo resultando tan común en un escrito como el teléfono. En ello tiene importancia el desarrollo impresionante de la industria que cada día logra mayor penetración social. En Estados Unidos (Benhayon, 1994) en 1992, 250 personas de cada 1.000 poseían una computadora. Para 1995, se estima elevar el ratio a 335/345, mientras que para fines de siglo - y si los sistemas multimedia tienen un éxito moderado - la estimación se elevará a 500 por cada 1.000, o sea, una máquina cada dos personas.
- 2.** Las bases de datos y capacidad de procesamiento que hoy en muchas organizaciones se encuentran total o relativamente centralizadas, tienden a distribuirse. Dicha tendencia (Benjamín y Blunt, 1993), se ajustará a ciertas reglas básicas y los datos serán almacenados en un nivel superior solo cuando sea necesario integrarlos a ese nivel. Las aplicaciones propias de niveles inferiores, en consecuencia no dependerán de un centro de datos especializados, con lo que se revitalizarán los puestos de trabajo "usuarios o clientes".
- 3.** La Gerencia de sistemas se ocupará de administrar la demanda de sus servicios en lugar de racionalizar la oferta. El usuario final dominará el uso de los recursos de computación y el valor primordial de la función será la interconectabilidad.
- 4.** El actual y futuro desarrollo de los Knowbots simplifican al usuario el uso de la tecnología. Los Knowbots son programas diseñados por los usuarios para recorrer una red, inspeccionando e interpretando clases de información similares, independientes del lenguaje o la forma en que se expresan. Por ejemplo, se pueden entregar datos que el usuario quiera utilizar en el orden en que los desee considerar.
- 5.** El modelo arquitectónico estándar será (Benjamín y Blunt, 1993) el de cliente - servidor, en donde el "cliente" opera con una estación de trabajo que posee ciertas configuraciones de hardware y software y un número de "servidores" que brindan al cliente servicio de apoyo (por ejemplo,. Equipos centrales o mainfrane, mini computadores, dispositivos de comunicación, estaciones de trabajo muy poderosas, impresoras o servidores de acceso a otras redes).

Por último y sin perjuicio de connotaciones que exceden el ámbito laboral, debemos recordar que un ordenador (como fiel exponente de la informática) puede hacer por nosotros algunas o todas de las siguientes opciones:

- a) Sustituírnos en la ejecución de labores programadas (Robótica en línea de producción automatizada)
- b) Complementar nuestro proceso intelectual como apoyo decisional y base de nuestra futuras decisiones (analizar, procesar o almacenar información).
- c) Sustituírnos en nuestro proceso intelectual para hacer más efectiva nuestra toma de decisiones (en inteligencia artificial: los sistemas expertos).

III. Modificaciones en las especificaciones de los cargos

III.1. Consideraciones generales

La cuestión clave, respecto a la labor de una persona, guarda relación con los siguientes aspectos (Toffler, 1992):

- a) La magnitud en que su trabajo entraña procesos de información.
- b) Lo rutinario o programable de su labor.
- c) Los niveles de abstracción en que se desenvuelve.
- d) El nivel de acceso que posea al banco central de datos y al sistema de información de la dirección, y
- e) La autonomía y responsabilidad que el trabajador disfruta.

III.2. Puestos no directivos o de ejecución

Dado que el cambio permanente en el uso del "ordenador" se presenta como el único medio de apropiación y optimización de la técnica informática, la tarea se modificará regularmente en cuanto al tipo y contenido por el cual originariamente fue y es responsable. En virtud de ello, la organización se ve "forzada" a ser más flexible en la definición de tareas, llevando lo que antes era una labor técnica o cuasitécnica a un trabajo artesanal o profesional, en su caso. Esta situación alcanza igualmente al producto individual o colectivo, debido a que las posibilidades de

procesamiento automatizado son superiores a las tareas que obligatoriamente debe ejecutar el operador. Tales posibilidades permiten inventar productos, como la aplicación de nuevos programas utilitarios - para la organización de datos - que le facilite al usuario redefinir sus necesidades, así como la información que obtenga y deba suministrar a otros puestos. Ello posibilitará observar la dificultad que representa para la organización estandarizar los procesos de trabajos (esencialmente de naturaleza administrativa) como uno de los medios para lograr eficaz coordinación.

Con todo, el analista al redefinir el puesto con motivo de la introducción de la informática, debe considerar que los operadores "informatizados" de las nuevas organizaciones "reticulares" están sujetos a diferentes tipos de ansiedades, debido a que deben asumir muchos y elevados niveles de responsabilidad y en función a que los límites de sus roles son difusos y fluidos. Dentro del viejo sistema, los supervisores de línea daban su respaldo en caso de crisis y la jerarquía funcionaban no sólo como un mecanismo coordinador, sino también como una defensa psicológica contra la ansiedad. Si estos roles gerenciales desaparecen, el trabajador informatizado deberá encontrar otros respaldos o creará otras defensas contra la ansiedad. Tales defensas (Guiot y Beaufils, 1992) pueden atentar - paradójicamente - contra la misma eficiencia que se trata de lograr con la tecnología. El trabajador buscará apoyo en la rutina y la burocracia y quitará flexibilidad al sistema. O peor aún, cometerá errores en la lectura de instrumentos por un proceso de "negación-"y en otros casos, podrá ser presa del tedio en grado desconcertante y su atención se relajará ante el peligro, porque no se puede permanecer indefinidamente alerta en medio de la rutina.

A los efectos de merituar la dimensión de las ansiedades, merece señalarse lo que la automatización "exige" al trabajador partícipe. Así, no pueden ser supervisados (Drucker, 1987) y cada trabajador debe tener bastante control del proceso, entendiéndolo y sabiendo como programar los equipos por los que es responsable. Pasa así de operador a programador. En lugar de un supervisor, lo que necesita es un asistente. Necesita información y capacitación continua, acorde con los avances de la tecnología que maneja. Necesita a alguien que le asegure que los elementos y provisiones lleguen a tiempo y en la secuencia adecuada. Todo se basa en la propuesta que el trabador asuma responsabilidades, que tenga controles y que sea él quién diga y no que haya que decirle las cosas.

Por supuesto que las generalizaciones presentan serias limitaciones. Por ello, en oportunidad de abocarnos al rediseño (o diseño, en su caso) del cargo en examen, se hará necesario validar los elementos, no sólo en orden a las peculiaridades del puesto, sino del medio interno y externo en el que se inserta y la naturaleza de la organización a la que pertenece.

Por último, merece señalarse que la tecnología (Werneke, 1983) puede afectar a los empleados positiva o negativamente, dependiendo de las variables analizadas anteriormente, y de cómo se aplica a las tareas en función de las metas de su introducción. Y tanto deriva de esta apreciación que podemos distinguir dos tendencias, en este sentido, muy diferenciadas. Por una parte se sostiene que la informatización puede relevar a los trabajadores del trabajo aburrido y rutinario permitiendo que sus empleos se eleven de categoría y se enriquezcan. Y por otro lado, se arguye que se fragmenta y descalifica el trabajo de oficina induciendo a un mayor control externo y, entre otras cosas, disminuyendo la satisfacción laboral.

El impacto de la nueva tecnología, en los empleados de los trabajadores de oficina, no está predeterminado de ninguna manera. El equipo, en sí mismo, no lleva necesariamente al descenso del nivel técnico ni a la degradación de los empleos. La toma de decisiones sobre cómo utilizar el equipo y el establecimiento de los objetivos a alcanzar es, en gran parte, la que rige el resultado.

III.3. Puestos directivos de supervisión

En estos casos, se presentan una variedad de circunstancias que trataremos de exponer a continuación:

- 1) Supervisar una operación, cuyo ritmo es dictado por una máquina, difiere significativamente de la supervisión de una operación donde se requiere que el capataz logre que el trabajador mantenga un ritmo "normal", con esquemas de incentivos o sin ellos.
- 2) Como se ha visto en III.2, las exigencias que la automatización genera al trabajador determinan una serie de amenazas a la imagen y autoridad que tradicionalmente goza el supervisor.

3) Su rol de coordinador, se desplaza al operador del, equipo y al sistema de información imperante.

4) Con relación al rol de "decididor" debemos recordar que el uso de la computadora multiplica la capacidad humana (Drucker, 1989), porque se realizan operaciones en un tiempo infinitamente menor (ej. sumas, restas, relaciones entre magnitudes, etc.). Sin embargo, no puede hacer nada más allá de lo que el hombre es capaz de hacer.

La importancia y "fuerza" de los equipos de computación radican en el carácter de máquinas lógicas, que realizan con precisión lo que está programado que deben hacer. Son rápidas y exactas, pero como toda herramienta tiene sus limitaciones: tiene un comportamiento estúpido. Solo puede manejar situaciones genéricas, concretando programas. Por el contrario, el hombre es perceptivo, lento, desordenado, ilógico, perspicaz, reflexivo, con capacidad para interpretar una situación global partiendo de una magra o nula información.

De ninguna manera estamos obviando los logros alcanzados en el campo de la inteligencia artificial. Pero aun tomando los "sistemas Expertos" - como una de las aplicaciones más desarrolladas y difundidas - no dejan de ser productos que mimetizan a un experto en determinadas áreas muy definidas y acotadas del conocimiento. Estos sistemas, funcionan accediendo a determinadas reglas codificadas que un humano utiliza para realizar trabajos, tales como diagnosticar problemas en circuitos eléctricos, ordenar la llegada de aviones a un aeropuerto o evaluar la estabilidad financiera de clientes de una compañía de tarjetas de crédito. De ninguna manera pretendemos minimizar logros, pero aún no han alcanzado la forma de pensar de los seres humanos. Por lo mismo, tales aplicaciones, exentas de las emociones que nos caracterizan, sólo contribuyen en la evolución del pensamiento del decididor, pero no lo sustituyen. Y con distintos argumentos, pero similares conclusiones finales podemos hablar de las soluciones heurísticas².

En virtud de lo expresado el gerente intermedio, al tomar conciencia de esta limitación se ve obligado a convertirse en un decididor o bien a ampliar su rol,

²Perteneiente o relativo a la heurística. 4ª acepción: "en algunas ciencias, manera de buscar la solución de un problema mediante métodos no rigurosos como por tanteo, reglas empíricas, etc. Diccionario de la Real Academia Española.

desplazando así su condición de mero operador o coordinador de decisiones de "otros" que antes del advenimiento de la computadora, prevalecían. Cabe advertir que la computadora no producirá un "decididor" como tampoco un microscopio convierte en biólogo a un estudiante secundario. Pero obliga a distinguir, desde un principio la diferencia sustancial entre un oficinista y un decididor potencial. Y permitirá, o lo obligará, a este último a tomar decisiones voluntarias y efectivas. Porque si no hay quien las tome - y de manera acertada - la computadora ni siquiera puede computar.

5) La existencia de un "vacío generacional" motivado por la "vejez" creciente de los supervisores y la "juventud" de los supervisados que, a su vez, están mejor preparados. Estas consideraciones expuestas, se relacionan con los niveles inferiores y medios. Pero, la informática no ha provocado - sustancialmente - cambios en la definición de los puestos directivos o de conducción. Porque el administrador es, a la vez, polifacético y especialista (Mintzberg, 1983) en su carácter de punto focal de flujo general de información, así como en el tratamiento de anomalías, resulta polifacético y en su condición de gestor, especialista. Gran parte del poder del administrador, deriva de su información, que llega de diversos puntos y su manejo, a veces privilegiado, le otorga un status especial. Dispone, en consecuencia, de una base de datos que le permite tomar decisiones con mayor eficiencia y en esta situación la informática es una herramienta con potencial sin límites.

Sin embargo, el grave peligro de la profesión directiva, es su superficialidad. Dada la naturaleza indefinida del cargo, así como la responsabilidad del tratamiento de la información y de la determinación de estrategias, se ve obligado a reunir un gran volumen de trabajo que no siempre ataca en profundidad, resolviendo con rapidez ante circunstancias variadas y fragmentadas. Para ello recurre a informaciones verbales y a procesos intuitivos y no explícitos.

Por último recordemos que el directivo puede no saber demasiado de alguna función como algún subordinado especializado. Pero, conoce la organización en su conjunto porque es un informador generalista, a su vez, a causa de su status y por el ejercicio de un rol de enlace entre la organización y su medio, tiene acceso único a gran variedad de datos externos, recibiendo y entregando información que -en

oportunidades - no es documentada ni pública, razón por la cual asume responsabilidades por el origen y contenido de la misma.

III. 4. Riesgos o limitaciones a considerar

Partiendo de la idea que la informática es una herramienta para la gestión organizacional, debemos poner énfasis que lo es no por ostentosa o por su magnitud, sino porque permite ejecutar la tarea exigida con un mínimo de esfuerzo, de complejidad y de energía. En otras palabras, debe servir para el trabajo y este no existe para beneficio de la herramienta, sino a la inversa. Los actuales usuarios - en forma hartamente reiterada - violan esta regla. Les fascina la capacidad, la velocidad, la memoria, las posibilidades de cálculo de las nuevas generaciones de ordenadores y en función de ello, comienza una frenética búsqueda de nuevas tareas para asignar, generando así información que luego, nadie o casi nadie estudia o utiliza en las decisiones. Y esta situación, debe llamar a la reflexión al analista cuando se aboca a la tarea de diseño o rediseño.

IV. Las especificaciones del cargo y la respuesta informática al trabajo en equipo

La tecnología, entendida como el conocimiento acerca del desarrollo de actividades o tareas, afecta profundamente la red de relaciones sociales entre los trabajadores que participan en las diferentes operaciones de la empresa. Pero, podemos formularnos algunos interrogantes en búsqueda de respuestas que pueden resultar de sumo interés. Así :

¿Cómo incide en el ambiente social del puesto?

¿Cómo afecta - en materia de responsabilidades asignadas - la coordinación con otros puestos?

En primer término, debemos admitir, afecta el tamaño y la composición de los grupos de trabajo, según el estadio en que la organización se encuentre en el uso de la herramienta. Por ello, se ha de esperar crisis de mayor envergadura en organizaciones cuyas operaciones son ejecutadas "manualmente" que en aquellas en

donde la computadora tiene cierta antigüedad en su empleo.

Además, cabe esperar que se produzcan modificaciones en el rango, carácter y frecuencia de contacto entre compañeros de tareas, entre éstos, y su supervisor y en la posición o, nivel social de aquellos que interactúan con la herramienta, respecto de los que no lo hacen.

Por otra parte, pueden visualizarse efectos sociológicos emergentes según se adopte - en grupo - una u otra de las siguientes opciones. Por un lado, el empleo de estaciones móviles de trabajo, en donde un usuario puede acceder a partes de información ubicadas en diferentes bases de datos, (ej. en su casa, oficina o bien en la del cliente) sin importar donde se encuentre él, físicamente. Tal posibilidad puede, según las exigencias que el puesto le demande, obligarlo a concurrir a su oficina en forma esporádica, disminuyendo o perdiendo la preexistente y natural interacción con su grupo de labor. Pero, por otro lado, el desarrollo de aplicaciones en red, es una opción que enfatiza el trabajo en equipo, como en los casos de poner en pantalla a dos usuarios para corregir el mismo documento o, permitir a grupos crear, compartir y administrar grandes masas de información.

Entendemos por red (Trassens, 1979) o sistema distribuido de datos, a aquel sistema de procesamiento electrónico en el que se establece, complementariamente, la dispersión de la inteligencia y sus interconexiones, respetando las necesidades de información de quienes, cuando y donde lo necesiten en un marco de integración con las decisiones empresarias. Concebidas inicialmente para compartir grandes recursos (discos rígidos de gran capacidad, impresoras láser, etc.) gradualmente se transformaron en una alternativa válida para centralizar y compartir la información de la organización. En una elemental descripción, una red es sólo un conjunto de computadoras interconectadas físicamente, sea por cable coaxial, fibra óptica, pares trenzados, conexión serial, enlace telefónico, etc., que comparten recursos tales como medios de almacenamiento, impresoras o comunicaciones.

Cabe advertir que, en algunos casos, por la naturaleza de la tarea o hábitat en donde se desarrolla la misma, es preferible el empleo de ordenadores independientes, por lo que no debe tomarse como una panacea para todos los problemas. La validez de la opción radica en la vigencia de las hipótesis que sustentaron su concepción y el grado de división del trabajo, delegación y descentralización. Es importante

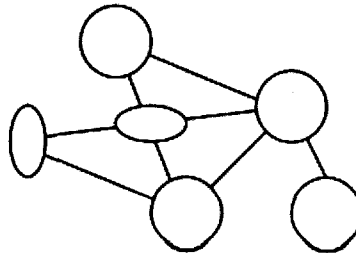
reconocer - para el diseño y análisis de los cargos - que no todos los sectores se ven afectados de igual manera a nivel de relaciones de trabajo. En el plano operativo, una red es diseñada - entre otros propósitos - para reducir el costo de equipamiento instalado, considerando que el uso compartido de ciertas capacidades, provoca una ventaja sinérgica. En consecuencia, es válido que coexistan puestos de trabajo con ejecución exclusivamente "manual" o "informatizada" y, a su vez, puede ocurrir que el puesto manual "alimente" a la red (bajo proceso diferido en batch) o bien que se presente la situación inversa.

Las diferentes "relaciones sociales" que una red impone al puesto, nos lleva a exponer someramente distintas configuraciones, teniendo en cuenta que la magnitud o importancia de dichas relaciones se encuentran influidas por la participación que el puesto - como nodo o estación de trabajo - tenga en dicha red. Así tendremos:

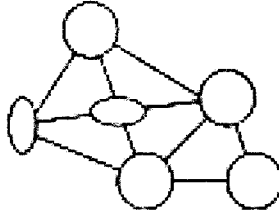
a) Red "punto a punto": compuesta por dos nodos enlazados entre sí por una línea de comunicación. Es la forma más simple de distribución y el principio de la construcción. Los nodos pueden tener igual jerarquía o depender uno del otro.



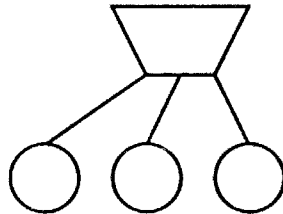
b) Red "múltiples conexiones": estructura irregular con múltiples conexiones por nodo.



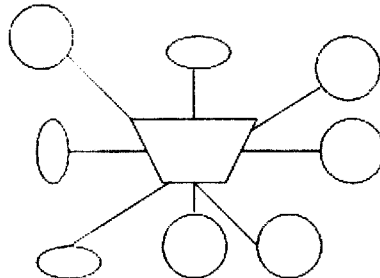
c) Red "conexión total": todos los nodos están conectados entre sí. Permite establecer comunicaciones punto a punto entre nodos sin enlaces intermedios. Resulta muy costosa, no obstante lo cual junto a la "red de múltiples conexiones" y a la "red anillo" son las tipologías más orientadas a los sistemas distribuidos de datos.



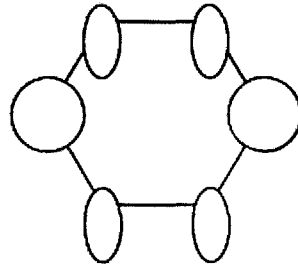
d) Red "jerárquica": también denominada "árbol". En este caso el computador central controla a todos los módulos. Los del mismo nivel no se comunican entre sí. La intención de este arreglo es que los problemas de gran escala los maneje la unidad central y el resto en los niveles correspondientes.



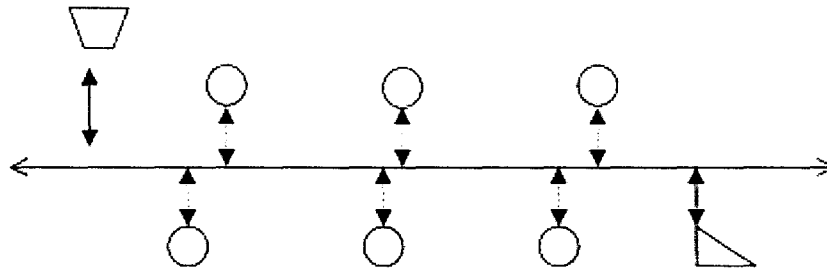
e) Red "estrella": aquí el equipo central es también nodo central y se comunica con los más pequeños que, a su vez, no pueden comunicarse entre sí. En este caso deben remitirse a la red central derivándose a quien corresponda.



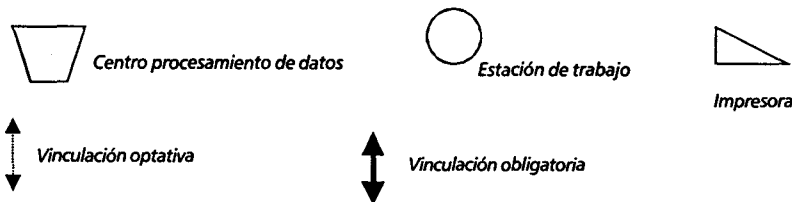
f) Red "anillo": para esta configuración, no hay computadora central. Todos los nodos tienen el mismo poder de cómputo y se comunican entre sí.



g) Red "bus": esta configuración trabaja en unidades cerradas, tales como un conjunto de oficinas donde diferentes equipos pueden estar unidos por un eje central. Aquí se permiten muchos cambios ya que deja librado al usuario su adhesión o no.



Donde:



El actual desarrollo del software permite determinar no solo el rol que le cabe a cada estación de trabajo en la ejecución (a través de restricciones impuestas a la terminal o bien al usuario), sino registra su cumplimiento o violación (a través de la

práctica de back up periódicos de todos los procesos realizados en la jornada). Pensamos que la tecnología actual posibilita una mayor definición en cuanto al grado, frecuencia y naturaleza de las relaciones entre el puesto en examen y los restantes participantes del proceso de trabajo para el que fuera concebida la red.

Por último cabe suponer que las especificaciones del puesto sufrirán continuas modificaciones, conforme evoluciona la informática, en el flujo de trabajo con miras a optimizar la productividad. En tal sentido apunta el groupware (o software para grupos) en el que se reconoce que si bien la plataforma principal está en un escritorio individual, el trabajo por lo general, lo completa el grupo.

V. Conclusiones

Hemos intentado advertir al analista de personal, sobre las consecuencias mediatas o inmediatas que la introducción o, desarrollo en su caso, de la informática plantea en la formal definición del conjunto de deberes, responsabilidades y condiciones que la organización le impone a cada uno de sus miembros.

El desarrollo alcanzado y las expectativas de crecimiento, permiten inferir la tendencia generalizada, a todo nivel, en el empleo de ordenadores como eficaces auxiliares en el desempeño individual o grupal. En consecuencia y adoptada tal decisión se hace necesario prever una efectiva planificación, administración y evaluación del cambio que la tecnología impone, teniendo en consideración las variantes señaladas en cuanto a que predomine la ejecución por su misma o por intermedio de otros.

En las tareas no directivas o de ejecución, la informatización impone una forzosa flexibilización en su definición, por cuanto en pos de una mayor productividad se le exigirá al trabajador roles más difusos dependiendo esta situación de la naturaleza del trabajo, de la incidencia de los procesos de información, de su programabilidad y del nivel de abstracción requerida. Ello trae como consecuencia lógica, una mayor responsabilidad y autocontrol para el que no siempre el trabajador se encuentra preparado. Y este punto, es vital para el enfoque analítico del experto, toda vez que el impacto no está predeterminado en manera alguna, sino sujeto a variables situacionales que definen su particularidad.

En las tareas directivas o de supervisión nos permitiremos separar los agrupamiento de conducción superior de los niveles medios o inferiores. En el primer caso las modificaciones no son sustanciales con relación a sus asignaciones. Pero, en el segundo caso, se hará necesario adecuar el contenido, las responsabilidades y exigencias del cargo, en virtud de los roles que caracterizan este tipo de recurso (coordinador, tomador de decisiones y supervisor), por cuanto la computadora no puede hacer por el hombre lo que éste todavía no ha logrado con ella.

A nivel psico-social, hemos de observar que según sea la opción informática, se puede fomentar el desempeño individual o bien el trabajo en equipo con las consecuencias que las especificaciones sociales tienen para cada evento

En resumen, y desde esta perspectiva, el analista debe considerar las siguientes circunstancias:

- 1)** La interdependencia - directa o indirecta - entre el puesto en examen y los restantes que se vinculan con las corrientes de trabajo en la que participa.
- 2)** El grado de predominio de la ejecución "manual" o "informatizada" que caractericen el puesto en cuestión y sus vinculantes.
- 3)** El diseño arquitectónico que configura la (s) red (es) a el (los) cual (es) pertenezca o se relacione.-

VI. Bibliografía

- 1. ABRAVANEL, H., ALLAIRE, Y., FIRSIRORU, M., HOBBS, B., POUPART, R., SIMARD, J.**, "Cultura Organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos", cap. I. Edit. Legis, Serie Empresarial. Bogotá, Colombia, 1992.
- 2. BENHAYON, DJ .**, "Intelectos electrónicos". Diario " La Capital", columna:"informática al día", Pág. 15, 13.04.94. Mar del Plata
- 3. BENJAMÍN, R .I. Y BLUNT, J.**: "Aspectos críticos de la TI.: los próximos diez años". Revista Alta Gerencia, Fascículo nº 27. Ed. Interoceánicas S.A. Buenos Aires, Diciembre 1993
- 4. CHIAVENATO, I.** : "Administración de los Recursos Humanos": IV ° parte; cap. 6 y 7. Ed. Mc Graw Hill. México, 1990.
- 5. DRUCKER, P:** "El Ejecutivo Eficaz", cap. VII. Ed. Sudamericana. Buenos Aires, 1989.
- 6. DRUCKER, P:** " Las Fronteras de la Administración", cap. 24° Ed. Sudamericana. Buenos Aires 1987.
- 7. DRUCKER, P:** "La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas", Cap. 18°. Ed Sudamericana. Buenos aires, 1978.
- 8. GUERIN, G. - WILS, T. - LE LOVARN, J.** : "Planificación Estratégica de los Recursos Humanos", Parte II, cap. 2° Ed. Legis Serie empresarial. Bogotá Colombia 1992.
- 9. GUIOT, J. M . Y BEAUFILS A.**: "Diseño de la Organización: del cargo a la mega estructura". Cap. "sistematización de oficinas y crisis de la organización: por N. Alter.
- 10. JACOBS, G. C., ZMUD, R. W. Y BYNTON, A.**: "¿Quién maneja la tecnología de la información?. Revista Alta Gerencia, Fascículo 19, abril 1993. Ed. Interoceánica S.A. Buenos Aires.
- 11. KAST, F. E. Y ROSENZWEIG. J. E.**: "Administración en las Organizaciones: un enfoque de sistemas", cap. 8° Ed. Mc Graw Hill. México 1981.
- 12. KENDALL, K. E. Y KENDALL, J. E .:** "Análisis y Diseño de Sistemas", cap. 20° Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, 1991.
- 13. LEAVITT, H. J.:** " Psicología Gerencial ", cap. XVI. Ed. Contabilidad Moderna Buenos Aires 1968.
- 14. MINTZBERG H.** "Diseño de Organizaciones Eficientes", cap. 2° El Ateneo. Buenos Aires. 1989.

Administración de personal

15. **MINTZBERG H.:** "La Naturaleza del Trabajo Directivo" Ed. Ariel Barcelona, España 1983.
16. **PC PRACTICA:** "Redes de Área Local", año II, fascículo nº 19. octubre 1993. Ed. Cul-Tec S.A. Buenos Aires.
17. **PERROW, C. A .:** " Análisis de la Organización", cap. III Ed CECSA. México, 1972.
18. **SANCHEZ, R :** "Redes de Área Local", Revista CCTV Magazine. Columna: El mundo de la informática. Fascículo nº 74: noviembre 1993. Ed. Vidycom S.R.L. Mar del Plata.
19. **SCHEIN, E. H.:** "Reconsideración de los derechos divinos de los gerentes.", Revista Alta Gerencia, Fascículo nº 9, junio 1992 Ed. Interoceánica S. A, Buenos Aires.
20. **SIMON, H.:** "La nueva Ciencia de la Decisión Gerencial", cap. 1 y 3 Ed El Ateneo Buenos Aires, 1982.
21. **TOFFLER, A.:** "El cambio del Poder ", cap. VII y XVIII Ed. Plaza y Janes Barcelona España 1992.
22. **TOFFLER, A.:** "La Tercera Ola", cap. XIV Ed. Orbis S.A. Hyspamérica Madrid España 1986.
23. **TRASSENS, D. A.:** "Introducción a los sistemas distribuidos de datos". Revista De Ciencias Económicas. Enero - junio 1979. Colegio de Graduados en Ciencias Económicas. Buenos Aires .
24. **WALLACE, S.:** "Trabajo más organizado". Revista Byte Argentina, Julio 1994, fascículo nº 16, volumen 2. Buenos Aires.
25. **WERNEKE D :** "La microelectrónica y los puestos de trabajo en oficinas". Informe de la O.I.T. Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social Madrid, España 1983.
26. **WERTHER W y DAVIS K:** "Dirección de Personal y Recursos Humanos" Cap. IV Ed. Mc Graw Hill. Madrid, España, 1981

3.- Estructuración del trabajo

3.2. "Las competencias laborales"

Publicado en la revista Faces N° 11, de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Autor: MUCCI, Ottorino Oscar

Resumen/ summary

Las tradicionales formas de calificar al personal, desde el punto de vista del empleo, han sufrido modificaciones sustanciales en los últimos tiempos. Por ello, en este trabajo se intenta -sin desechar totalmente anteriores métodos- mostrar nuevos paradigmas que implican una visualización más abarcativa y profunda entendida como premisa para determinar no solo el potencial del empleado sino también las posibilidades de éxito en su desarrollo individual y colectivo.

The traditional ways to qualify a company`s personnel, from the employment point of view, have undergone substantial modifications lately. So, in this paper it is tried -without exiling totally previous methods- to describe new paradigms that introduce a wider and deeper concept to determine not only the employee`s potential but is possibilities of success in the individual and collective development as well.

Palabras clave/ keywords

Competencias, calificación, diseño de puestos, especificaciones de puestos, saber hacer, poder hacer, querer hacer.

Competencies, qualification, job design, specifications of positions, to know how to do something, to be able to do something, to want to do something.

Las competencias laborales

" Sin trabajo toda la vida se corrompe.
Más un trabajo sin alma ahoga y mata la vida"

Albert Camus

1.- Contextualizando

Encarar la temática de los puestos de trabajo, de los hombres que los ocupan y de los resultados esperados, es una tarea compleja si no ubicamos previamente el contexto en donde se hace efectiva y se estudian las variables que condicionan las distintas orientaciones. En función de ello, pretendemos diferenciar dos instancias indispensables para arribar a conclusiones comparables.

Por un lado, el período posterior a la Segunda Revolución Industrial, con fuerte prevalencia del esquema taylorista y luego, a partir de los setenta hasta la época actual. Para seguir la conceptualización de Coriat, en el primer estadio comprendemos las denominadas fases de internacionalización y mundialización y en el segundo, la denominada globalización (1994: 101). Empero, podemos afirmar que esa situación no es lineal y es así que en los países subdesarrollados, nos enfrentamos con situaciones contradictorias desde el punto de vista cronológico, posición que Anta (1998:12) refleja: "...el momento actual de Iberoamérica, se caracteriza por atravesar una transición traumática desde un "fordismo periférico"..." y en donde se aceleran los procesos neoliberales en relación a las técnicas del trabajo.

Si bien esto implica un aumento considerable del comercio de bienes y servicios, de movimientos internacionales de capitales, de interconexión de los mercados y una cada vez más profunda intervención de las empresas multinacionales, como señala Hansenne (1994:4) "...en ese contexto, los Estados-naciones han visto reducirse de manera sustancial su capacidad para aplicar sus propias políticas

económicas. El proceso de internacionalización ha hecho que los actuales instrumentos de reglamentación de las actividades económicas y sociales pierdan gran parte de su eficacia. Debido a la creciente influencia de las empresas internacionales, es cada vez más difícil lograr resultados satisfactorios mediante negociaciones colectivas a escala nacional y los trabajadores han tomado conciencia de que dependen cada vez más de una coyuntura mundial que escapa a su control..."

En este marco, nos parecen precisas las palabras de Touraine (1994:32) cuando afirma: "Actualmente a la sociedad de consumo se añade la sociedad de comunicación y unos bienes no materiales sino simbólicos se hacen cada vez más importantes para nosotros: la salud, la educación, la información y los viajes. Ya no pertenecemos a sociedades industriales y, mientras que la población activa empleada en el sector secundario muestra un retroceso relativo en los países más adelantados, se observa que los países en desarrollo están pasando del sector primario al sector terciario sin llegar a alcanzar los elevados porcentajes de población industrial activa que conocieron Gran Bretaña, Bélgica o Alemania hace algunos decenios".

2.- Las demandas sociales frente a la calificación de los RRHH

Pese a lo expuesto, resulta claro que aun en los países en vías de desarrollo, es indispensable estructurar estrategias que permitan algún tipo de inserción, con todas las limitaciones vistas, que permitan avizorar un futuro distinto.

Resulta claro que la competitividad no se logra como mera expresión de deseos y el traslado de esquemas exitosos en otros ámbitos, no garantiza el éxito en nuestros países dependientes. Es una política que se impone desde los países centrales y, en nuestro caso, debe ser decantada, criticada y adaptada (y no meramente adoptada).

Esa situación como verdad absoluta, se aprecia vivamente cuando se sostiene que la preparación en la educación debe tener un correlato directo con la actividad laboral.

Discrepamos absolutamente y reafirmamos lo expresado (Mucci, 1998:5) "La relación educación y trabajo del futuro debe considerar, en primer término que el sistema educativo no puede ser enfocado como una institución al servicio del

sistema productivo. Sus funciones rebasan una mera funcionalidad económica cumpliendo un papel estratégico en el logro de la identidad nacional, la integración social, la realización cultural individual y colectiva, así como el desarrollo de la personalidad y de actitudes y comportamientos de convivencia social".

En esa dirección y con un enfoque orientado a competencias más que a requisitos acotados, se pueden aceptar modificaciones aún cuando reiteramos que nuestra condición de periféricos obliga a una aceptación condicionada en donde las instancias meramente cronológicas no alcanzan a explicar estos fenómenos.

Como colofón, nos remitimos a la mención específica del informe preliminar para el Seminario sobre Educación (Cinda, 2002) cuando dice textualmente. "A partir del tema de las competencias profesionales se ha trabajado finalmente en una experiencia destinada a estudiar formas de evaluar el manejo que tienen los egresados de algunas competencias fundamentales requeridas para el ejercicio laboral. La evaluación de competencias profesionales se ha concebido como una manera de establecer las diferencias entre lo que se ha logrado en términos de aprendizaje y los estándares mínimos de desempeño aceptable, considerando las condiciones en que éste se da. Ello supone una concepción de competencias en el que convergen al menos tres dimensiones: la del "saber hacer", la del "poder hacer" y finalmente la del "querer hacer".

3.- Puestos, hombres y resultados

En cualquier organización, resulta indispensable que los hombres de todos los niveles alcancen el mejor rendimiento, entendiendo sus compromisos y tratando que sus comportamientos coadyuven al desarrollo de la institución.

Lamentablemente, no siempre resulta que los hombres ocupan los puestos que debieran o, en otras ocasiones, lo hacen con conocimientos precarizados o insuficientes, lo que repercute en los resultados.

Es más, frecuentemente se declama que los RRHH constituyen el capital máspreciado e importante y, en muchos casos, se priorizan funciones no relevantes o quienes detentan las posiciones de primer nivel, no son realmente competentes. Este concepto, al que iremos llegando paulatinamente pretende superar las ideas

prevalecientes hasta hoy día donde la cualificación de puestos surge de un criterio demasiado estricto.

En este trabajo, hemos de utilizar el concepto de "cualificación" o calificación por entenderlo abarcativo de los tradicionales requisitos, propiedades y peculiaridades que deben estar presentes en los factores de especificación empleados en el análisis de cargos y que permiten, a posteriori, definir el perfil de la persona adecuada para ocuparlo. Chiavenato (1994:245) tomando el Diccionario de Ocupaciones del Servicio de Empleo de los EE.UU, dice que el analista deduce, y desarrolla datos ocupacionales relativos a los cargos cualidades necesarias para ocupar los cargos y características del ocupante.

Reconocemos las diferencias entre los requisitos, las especificaciones y las cualificaciones. Pero, usaremos la última porque nos permite un examen más amplio y fundamentalmente, porque rescata la trascendencia del diseño de puestos como hito de ubicación racional en las técnicas de gestión de Personal y como elemento dinamizador de puntos ineludibles en posteriores procesos de selección, colocación, capacitación, remuneraciones y evaluación de desempeño.

Para aplicar un lenguaje saussureano, diríamos que el concepto a utilizar -cualificación como significado- no puede ser separado de su significante, en tanto y en cuanto le servirá de mediador e imagen acústica.

4.- Enfoque tradicional

4.1.- Opinión de los autores

Basado fundamentalmente en la especialización, tiene en la actualidad vigencia en muchos países y organizaciones. Es una noción que se profundizó a partir de la Primera Revolución Industrial, aunque podemos encontrar antecedentes más remotos y tomar, el ejemplo mencionado por Friedmann (1958:21) cuando citando a Herodoto describe que "...el arte de la medicina entre los egipcios está dividido de modo que un médico trata una sola enfermedad y no varias...".

La idea posterior de Adam Smith con la producción de alfileres cala intensamente en las formas de determinar el puesto y sus posteriores consecuencias.

Taylor, a principios del siglo pasado, ponía especial interés en la "selección y formación científica del obrero que es estudiado, instruido y adiestrado y podría decirse sometido a experimentación en lugar de permitir que se seleccione y desarrolle al azar" (1911:82). Partiendo del estudio de tiempos y movimientos enfrentó los problemas de la productividad, solemnizando los caminos minuciosos para modificar las causas de la ineficiencia e insistiendo que el remedio de ello solo podría realizarse por lo que denominaba la Administración Científica.

Fayol, por su parte, centra su interés en el gobierno de la empresa, en lugar de los esfuerzos de Taylor direccionados hacia el trabajo del obrero. Es así que al determinar los elementos que forman el valor de los jefes y agentes de empresa (1916:231) establece los siguientes:

- a) Salud y vigor físico.
- b) Inteligencia y vigor intelectual.
- c) Cualidades morales.
- d) Cultura general.
- e) Conocimientos administrativos.
- f) Nociones referentes a otras funciones.
- g) Capacidad profesional especial s/características de la empresa.

La simple observación del listado -tomado parcialmente de aplicaciones en industrias norteamericanas del acero y la Comisión de Servicios Civiles -nos acerca inevitablemente a muchas de las actuales especificaciones.

Más cerca en el tiempo, resulta gráfica la afirmación de Whyte (1961:134) "...por lo general antes buscábamos al hombre brillante, dijo uno de los presidentes de la empresa, -ahora esa palabra de que tanto se ha abusado "carácter" se ha convertido en algo muy importante. No nos importa si usted es Fi Beta Kapa o Tau Beta Fi. Queremos una persona bien redondeada que pueda manejar a gente bien redondeada".

Contemporáneo al anterior (1964:25), M. de Montmollin, después de una sutil comparación entre lo que llama "distinción entre el trabajador y el trabajo" y "distinción entre el trabajo y el trabajador" concluye con un documento de la vieja Organización Europea de Cooperación Económica, que mencionan las facultades

mentales, requisitos físicos y destrezas, como "las exigencias que deben ser tenidos en cuenta para el trabajo"

En un planteo ideológico distinto, Salvati sostiene que "...el capital tiene cada vez menos necesidad de confianza porque ya no tiene que delegar, sino más bien, objetivizar funciones..." (1972:109).

En definitiva, con mayor o menor cantidad de "calificaciones para", podemos citar algunos textos tradicionales como Lanham (1962) que para arribar a la especificación del trabajo emplea elementos muy parecidos. Incluso en manuales de uso habitual en las Universidades, las condiciones son similares. Ver algunos de años atrás, Yoder (1960), Chruden y Sherman (1974). Otros más actuales como French (1983), Chiavenato (1994), Dessler (1994), Werther y Davis (1995) y hasta el recientemente aparecido de Alfaro Bertrán y otros (2002). Lo mismo podríamos citar algunos de producción nacional, como Maristany (1972), Ferraro (1985) o Sackmann Bengolea y Suarez Rodríguez (1999).

4.2.- El diseño de puestos y las especificaciones

El proceso de diseño o rediseño de puestos que concluye en nuestro caso en la especificación, es esencial para lograr el éxito del sector de personal, ya que permite desde el punto de vista de las organizaciones:

- a) Repensar la orientación que se pretende en el desarrollo de las actividades.
- b) Posibilitar a quien tiene la responsabilidad de su realización, contar con información veraz y comprobada que conduzca a definir políticas de personal.
- c) Modificar sistemas de reclutamiento y selección, capacitar a los empleados, establecer adecuados niveles de remuneración, etc.

Este proceso que sintetizamos en los siguientes pasos:

- Análisis
- Descripción
- Niveles de desempeño
- Identificación
- Especificación

Proporciona al experto herramientas coherentes para una adecuada interrelación entre la organización y los individuos que la componen. Equivocar el camino puede traer como consecuencia, alta rotación, ausentismo, quejas, etc.

En nuestro caso, no es intención desarrollar parámetros de diseño, pero es necesario destacar el proceso porque al trabajar básicamente con el concepto final, debemos estar seguros que el encadenamiento haya sido preciso y que las especificaciones requeridas respondan al mismo, porque "Las organizaciones se establecen para producir algo y se valen de energía humana y no humana....que se utilizan para transformar esas materias primas en productos y servicios..." (Perrow, 1982:82)

En definitiva, para el enfoque tradicional esa utilización de la energía humana tiene mucha homogeneidad, respondiendo a los siguientes factores de especificación:

Requisitos intelectuales

- Instrucción básica
- Experiencia básica anterior
- Adaptabilidad al cargo
- Iniciativa necesaria
- Aptitudes necesarias

Requisitos físicos

- Esfuerzo físico necesario
- Concentración visual
- Destreza o habilidad
- Complexión física necesaria

Responsabilidad por

- Supervisión de personal
- Material, herramienta o equipo
- Dinero, títulos o documentos
- Contactos internos y externos
- Información confidencial

Condiciones de trabajo

- Ambiente de trabajo
- Riesgos

En función de estos requerimientos, adecuados a cada posición en particular, se puede determinar la "cualificación" para ocupar el puesto que se ampliará con las competencias.

Las especificaciones, pues, constituyen el resultado de los requisitos fijados en los ítems vistos (o utilizados en menos o en más) que se consideran indispensables para cubrir adecuadamente el puesto.

Tal vez, para concluir, resulta ilustrativo el concepto del denominado trabajo calificado que establece la OIT (1973:256) "El trabajo calificado es aquel de quien se reconoce que tiene las aptitudes físicas necesarias, que posee la requerida inteligencia e instrucción y que ha adquirido la destreza y conocimientos necesarios para efectuar el trabajo en curso sobre normas satisfactorias de seguridad, cantidad y calidad".

5.- La multidimensionalidad del puesto de trabajo

Entendemos al puesto de trabajo como la intersección donde confluyen dos realidades complejas e interdependientes: la organización por un lado y las personas, por el otro. En ese lugar, en ese encuentro, la organización se hace visible y específica para el trabajador. Y las personas "participan" en esa vida colectiva, institucional, que los lleva a un reconocimiento mutuo y explícito. Ambos, fuera de esa relación particular y solemne, quedan aislados y desnivelados.

En ese punto, comienzan a aparecer las diferencias entre el enfoque tradicional ya examinado y el de competencias que analizaremos de inmediato. Es que, en el primer caso, se desarrolla un criterio reduccionista y limitado y que, sin perjuicio de avances significativos, sigue presentando un carácter marcadamente mecanicista. En el enfoque de competencias, el criterio es más abierto y procura extender la cualificación a la mayor cantidad de campos posibles.

Para establecer patrones homogéneos que nos permitan una dirección que intente servir de "puente" entre lo tradicional y las competencias encaremos la

tarea con un enfoque multidimensional que ha sido utilizado por distintos autores, aunque en algunos casos aplicados a otras disciplinas (Kliksberg, 1984 y Toro Alvarez, 1992). Ello, nos puede facilitar la cohesión de aristas que aparecen como incompatibles y solo son diferenciales en la mirada desde donde se efectúan. Así tendremos:

1.- Dimensión tecnológica: Es la más visible porque la tecnología determina la naturaleza y las particularidades empresarias u organizacionales. Es una posición que ha ganado detractores en función de ese "determinismo tecnológico" que se le atribuye, aunque es dable reconocer que el camino conduce inexorablemente a lo que Mintzberg (1984:290) llama "la tecnología de operaciones" o "sistema técnico" para diferenciarlos de otros aspectos a los que incluye en el término complejidad referido al conocimiento base de la organización.

2.- Dimensión organizacional: El diseño de puestos es uno de los parámetros que concurren en la estructuración organizacional. Un puesto puede atribuir mayor o menor discrecionalidad al ocupante, sea en autoridad, en funciones limitadas o extendidas, etc. por lo que conocer las especificaciones y las "cualificaciones" darán referencias de atención para quien coordina.

3.- Dimensión económica: Al hablar de la intersección en donde se encuentran la organización y las personas, mencionamos como relevante la interdependencia entre ambos. En este aspecto, el aporte del trabajador es compensado en forma de retribución que, incluso, adquiere diversas variantes. Pero, esta aportación básica no es la única que une a ambos. Así aparecen la motivación, la conexión de la retribución con la tecnología, las formas de dirección, el ambiente, entre otras.

4.- Dimensión social: En este planteo, no hay definiciones únicas y nos encontramos frente a un cambio conceptual toda vez que no es la época del trabajo, sino del empleo, entendido como estructura social, como conjunto articulado de posiciones a las que se adscriben determinados beneficios. Obviar esta diferenciación puede ser grave, como lo veremos al hablar de empleabilidad.

5.- Dimensión individual / personal: Así como enfocamos a la organización interseccionada, vamos al hombre con el que se encuentra. Y sus pertenencias personales. Su equipaje, grande o pequeño, contiene habilidades, experiencias,

personalidad, creatividad, destrezas, expectativas, temperamento y deben tenerse en consideración.

6.- Dimensión histórica: Es un aspecto insoslayable por la diversidad contextual de contenidos, de apropiación, etc. Hopenhayn (2001) realiza una excelente interpretación para establecer la diversidad ideológica que presenta el concepto trabajo y que, en este caso, deslizamos al puesto de trabajo. No hay leyes ni esquemas aislados, hay leyes y esquemas que responden a procesos y períodos históricos que los condicionan.

7.- Dimensión cultural: El trabajo ha sido en gran medida estandarizado por la técnica y las grandes corporaciones por imperio de la globalización económico-financiera lo extienden hasta donde alcancen. Sin embargo, puede asumir distintas formas -en ocasiones- por la diferenciación cultural que los aleja de la uniformidad predominante.

Podríamos agregar algunas otras dimensiones como la política, jurídica, sociológica, e incluso establecer la conexidad entre muchas de ellas. Pero, entendemos que lo importante es el reconocimiento que una multivariedad en el enfoque, resulta indispensable para evitar sesgos peligrosos.

6.- Flexibilización y empleabilidad

Al iniciar este trabajo hacíamos mención a la necesidad de contextualizar y a la vez, mostrar algunos condicionantes que las medidas socio-económicas impuestas por el neo-liberalismo producían en países dependientes como el nuestro.

Aparecen así, la polifuncionalidad, la inestabilidad, la falta de compromiso social que imponen esas políticas que han agregado, como dato presuntamente nivelador, un nuevo concepto: la empleabilidad. Se sostiene la necesidad de una preparación para entrar y salir del mercado como variante natural. Así, la empleabilidad, responde a la capacidad de una persona para ser empleada.

Para ello, es necesario estar motivado para el cambio y estar preparado laboralmente para ser eficiente y lograr productividad como condición elemental para conservar el empleo, en su caso. Algunas empresas establecen programas de empleabilidad que permiten un mejor posicionamiento del trabajador en su tarea,

para la eventualidad de abandonar su cargo o, simplemente, ser despedido. De poseer una buena cualificación tendrá mejores posibilidades de inclusión en otra organización.

Hipotéticamente, parece atendible. En la práctica, tenemos en nuestro país múltiples ejemplos que desmerecen el concepto. Porque podemos interrogarnos: ¿Cuál es la dimensión del esfuerzo que pueden dedicar las empresas a la formación permanente cuando sus urgencias parecen ser otras? o en la contingencia ¿intervendrá el Estado? O más aún ¿hacia donde apuntan las políticas de empleo?.

El problema, sostienen Testa y Figari (1997:201) es que "Las vinculaciones e interdependencias entre flexibilidad, precariedad, exclusión social y vulnerabilidad social constituye la base societal para la existencia de un importante sector de la sociedad argentina, para el cual el funcionamiento del mercado no parecería ofrecerles oportunidades de inserción".

Sin descartar el concepto de empleabilidad en otra instancia socio-económica, deben necesariamente superarse los problemas enunciados en el párrafo anterior, para no quedarnos simplemente en la flexibilización sin poder avanzar hacia una empleabilidad real. Porque coincidimos con las recomendaciones de la CEPAL en el sentido que la equidad social tiene que ser un componente básico de cualquier política de desarrollo.

7.- Enfoque de las competencias

7.1.- Opinión de los autores

Se ha dicho y con razón que muchas veces se utilizan "términos nuevos para aplicar a técnicas añejas". Las formas pueden aparecer como diversas, sea por modificación, alteración de variables, innovaciones parciales sobre cuestiones ya reconocidas y que son reformadas. Fuerza es decir que, en oportunidades, los cambios son sustanciales y las nuevas concepciones deben atenderse.

Con las competencias ha pasado algo parecido. La bibliografía, las ideas y su aplicación irrumpen con fuerza en los inicios de la década del 90, aunque los primeros indicios son muy anteriores.

Previamente, es necesario puntualizar que en las primeras elaboraciones aparece una colisión semántica entre las competencias y las capacidades. Es la posición de Mc Clelland, mencionado reiteradamente como uno de los pioneros de las competencias, entendiéndola como la característica esencial de la persona y causa de su rendimiento eficiente en el trabajo. Gorz (1972:153) también utiliza el término en el sentido que se requieren capacidades que confieren status social. Incluso, los sistemas formales de competencias en los Estados Unidos aparecen promocionados por las empresas y, en cambio, en Gran Bretaña es el Departamento de Educación y Empleo que proporciona a los empleados, el certificado.

En estos vaivenes, Mitranian (1992) sostiene que las competencias constituyen el elemento más cuantificable y objetivable de la gestión de recursos humanos.

Pero...qué implican las competencias...? Creemos que, para aclarar el panorama de lo que estamos intentando explicar, es necesario presentar cuáles son los vectores de análisis o las combinaciones emergentes a utilizar y que respondan a principios activados y no meramente formales.

Cantera Herrero (1995:382) nos proporciona una aproximación, cuando establece el siguiente marco:

- a) **Saber:** Conjunto de conocimientos técnicos y de gestión.
- b) **Saber estar o saber ser:** Conjunto de actitudes fruto de la sinergia grupal.
- c) **Saber hacer:** Conjunto de habilidades, fruto de la experiencia y del aprendizaje.

Le Boterf (2001:93) agrega otro "saber": el saber actuar que puede tener algunos solapamientos con el esquema anterior agregando que la competencia es un saber actuar validado e implica, saber movilizar, combinar y transferir, considerando, los recursos, conocimientos, capacidades, tanto individuales como en red.

Aquí podemos detenernos para una consideración básica. Las competencias lejos están de constituir elementos dispersos. Por el contrario, son una construcción que resulta de combinar recursos y variables. Para ello, es importante distinguir aquellos que son relevantes y necesarios para actuar con competencia, como discernir

sobre las actividades profesionales que se corresponden a actitudes personales e incluso de actuaciones evaluables que provengan de acciones realizadas y cuantificables.

Debemos remarcar que "...se trata de un concepto polisémico, tan polivalente como sugerente..."(Levy 1997:10). De allí que según la focalización, el concepto puede ser visto de distinta forma, como si fuera la observación de una lente que permite observar puntos, pero que al cambiarla, permite observar otros, sin dejar ver a los anteriores claramente.

Así, mientras la **competencia como autoridad**, suele aparecer cuando se dice que asuntos y cometidos quedan bajo la competencia del trabajador concreto, la **competencia como incumbencia** se utiliza a la hora de acotar las tareas y funciones de las cuales son responsables algunos empleados.

Incluso, podemos estudiar la **competencia como suficiencia**, que nos ofrece una interesante posibilidad de diferenciación, porque fija las especificaciones que se consideran mínimas o claves para el buen hacer competente y competitivo. Obsérvese que la aproximación a la especificación de tareas es harto significativa.

Finalmente, el concepto que más nos interesa "la competencia por cualificación" aparece en el área de la mano de las ciencias del comportamiento más que de las técnicas instrumentales cuando se aquilatan las cualidades que se atribuyen como pertinentes para el puesto.

El Consejo de Normalización y certificación de Competencia Laboral de México, en su aplicación al aprendizaje, remarca tres niveles de transferibilidad: (Conocer 1998:75)

- 1.- La transferencia de sí para sí, es decir, tengo un conocimiento y lo transfiero para enfrentar una situación.
- 2.- La transferibilidad de sí para otros y viceversa, de forma que aprendo y enseño en mi interacción de aprendizaje o de trabajo con el colectivo.
- 3.- La transferibilidad de un conjunto de competencias en el marco de la movilidad en los mercados laborales.

7.2.- Los puestos y las competencias

Las competencias, como construcción, constituyen y proveen un vínculo entre las misiones a concretar y los comportamientos individuales y grupales para lograrlo, por una parte, y las cualidades individuales necesarias para que tal cometido sea satisfactorio, por otra.

Se observa, allí, una diferencia superadora frente al criterio de las características rígidamente individuales, tales como aptitudes, rasgos de personalidad, etc., del enfoque tradicional, ya que contempla dos pilares básicos. Por un lado, las cualidades específicas (que pueden ser compartidas) y el paso por experiencias de formación.

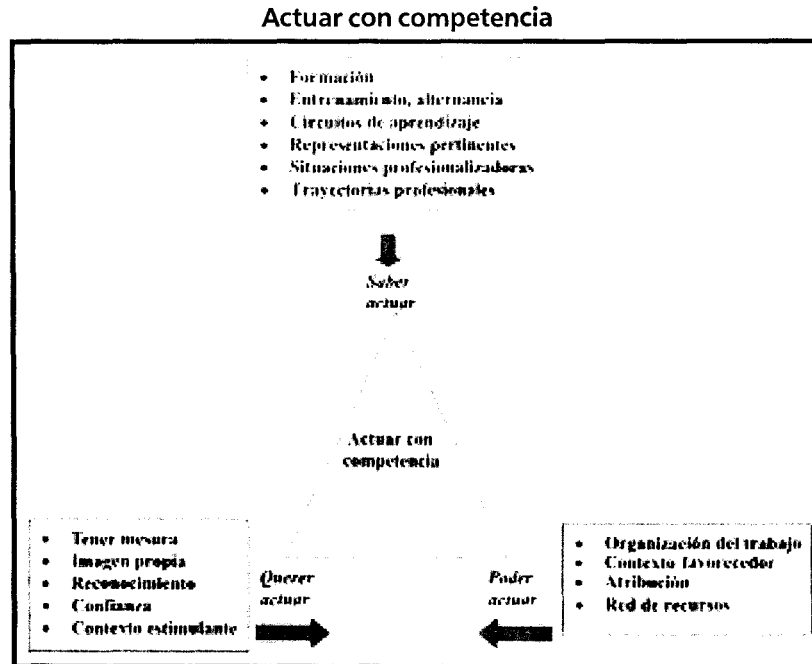
Se podrá decir -y es opinable- que la diferencia aparece como sutil. Pero, es lo suficientemente clara para evocar y contener listados de actividades más amplias y abarcativas e incluir a estrategias, cultura empresarial, niveles de decisión, etc.

Resulta indispensable que la experiencia se refleje en la construcción de las competencias. Y de una experiencia, no referida a los años, que solo responden a una situación meramente biológica, sino a la capitalización del conocimiento y su acrecentamiento como consecuencia. A ello, podemos adicionar aptitudes, actitudes y rasgos de personalidad entre otros aspectos. Sin ser limitativos, podemos ser más omnicomprendivos. Finalmente, a diferencia de la especificación de puestos tradicional, debemos agregar en su examen:

- a)** La polifuncionalidad de los puestos actuales, desdibujando la vieja determinación acotada y congelada. Aceptamos e incluso compartimos la posición sindical en este punto que no ha tenido la respuesta que debió darse desde el punto de vista técnico-instrumental-social y en el convencimiento que no habrá reconstrucción posible si no se asienta en el pilar social.
- b)** Los cambios en determinados puestos, sea por supresión, modificación o por la aparición, frecuente y temporal, de otros.
- c)** Las denominaciones de los puestos puede llamar a confusión toda vez que un nombre en una empresa puede significar distintas tareas o funciones en otras. La O.I.T. (1991) publicó un muy interesante libro sobre la clasificación internacional de ocupaciones.

d) Los ocupantes del puesto suelen otorgarle -pese a la normalización estricta- un tinte especial que no se debe obviar.

En función de ello se amplía la base de sustentación de las competencias tal cual surge del cuadro siguiente



Fuente:.. Guy Le Boterf (2000:119)

El cuadro nos ofrece una síntesis que entendemos adecuada considerando que , para el SABER ACTUAR, se deberán profundizar los procesos de formación de recursos, en donde la capacitación y el desarrollo permitirán una puesta en situación valedera, aplicable y prospectiva.

Para el QUERER ACTUAR es indispensable el reconocimiento de la construcción de las competencias en un contexto de compromiso, confianza y mutuo reconocimiento, con fuerte prevalencia de impulsos conjuntos.

Para el PODER ACTUAR, una organización del trabajo y fundamentalmente un diseño de puestos que permitan superar el mero saber y en donde además de adicionar el saber estar o ser y el saber hacer, se integren los conocimientos, la toma de iniciativas, el otorgar atribuciones para la construcción de las competencias que deberán tender, en gran parte, a la construcción de redes de relación, de documentación, de información y de interacción colectiva.

8.- Conclusiones

Ningún sistema administrativo puede ser superior a los hombres y mujeres que lo dirigen o personifican.

(Manual de Adiestramiento - Naciones Unidas)

Hemos analizado dos criterios que tratan la relación entre el diseño de puestos, el hombre y los resultados.

Si bien, el enfoque de las competencias tiene una apertura de la que carece el enfoque tradicional, de ninguna manera se intenta desechar al último. Existen eventos que aconsejan el uso de uno u otro. Lo importante, tal vez, sea buscar las circunstancias que cada uno puede aportar y fundamentalmente, el contexto en donde queremos implementarlo.

La supremacía teórica y temporal de las competencias estriba en el concepto integrado entre la perspectiva organizativa que implica un puesto y la dimensión personal que suponen los componentes de la organización. (Morales Gutierrez, 2000:22).

La cualificación del esquema tradicional tiende a determinar la capacidad potencial para realizar determinadas tareas o funciones. La cualificación del esquema de las competencias nos proporcionará la evidencia de la capacidad real para realizarlas, aun cuando el grado de efectividad de su resultado, deba ser complementada por otros mecanismos de gestión que, en el caso de los recursos humanos, se ha desarrollado escasamente al momento. Fundamentalmente, el intento debe insertarse específicamente en la constitución de una nueva lógica organizativa: la lógica del conocimiento, motor del desarrollo.

Pero, reiteramos que las técnicas responden al marco histórico que los involucra y en tal sentido su bondad, estará en relación directa al medio que las posibilita. Este es un factor condicionante, sin perjuicio de entender a las competencias como un sistema inteligente, que debe compaginarse con las políticas sociales evitando manipularlas porque representan y exteriorizan aspectos vivenciales del trabajador que es, en última instancia, quién ha sufrido más y disfrutado menos de los alcances del conocimiento aplicado en las organizaciones.

Glosario indicativo

Competencia laboral: Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.

Área de competencia laboral: Sector de actividad productiva delimitado por un mismo género o naturaleza de trabajo; es decir, por el conjunto de funciones productivas con objetos y propósitos concatenados o análogos para la producción de bienes y servicios de similar especie.

Área ocupacional: Agrupación de funciones laborales relacionadas. El área ocupacional puede identificarse, en principio, con el primer nivel de desglose de una subárea de competencia.

Calificación para el trabajo: Conjunto de habilidades competentes para desarrollar en su totalidad una función productiva.

Competencia básica: Describen los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores, y que están asociados a conocimientos de índole formativa.

Competencia genérica: Describen los comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como son la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones.

Competencia específica: Identifica comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico, vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y a una función productiva determinada.

Competente: Persona que posee un repertorio de habilidades, conocimientos y destrezas y la capacidad para aplicarlos en una variedad de contextos y organizaciones laborales.

Elemento de competencia: Parte constitutiva de una unidad de competencia que corresponde a la función productiva individualizada, es decir, que expresa lo que una persona debe ser capaz de hacer en el trabajo.

Evaluación de competencia laboral: Proceso por medio del cual se recogen suficientes evidencias de la competencia laboral de un individuo, de conformidad con el desempeño descrito por las Normas Técnicas de Competencia Laboral establecidas, y se hacen juicios para apoyar el dictamen de si la persona evaluada es competente, o todavía no competente, en la función laboral en cuestión.

Nivel de competencia: Grado de autonomía y de complejidad de conocimientos, habilidades y destrezas que son aplicadas en el desempeño de una función productiva.

Norma: Documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido que establece, para un uso común y repetido, reglas, directrices o características para ciertas actividades o sus resultados con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en un contexto dado.

Norma técnica de competencia laboral (NTCL): Es el documento en el que se registran las especificaciones con base en las cuales se espera sea desempeñada una función productiva. Cada Norma Técnica de Competencia Laboral estará constituida por unidades y elementos de competencia, criterios de desempeño, campo de aplicación y evidencias por desempeño y conocimiento. Asimismo, cada Norma Técnica de Competencia Laboral expresará el área y el nivel de competencia.

Transferibilidad: propiedad de las capacidades y de los conocimientos que le permiten al individuo la posibilidad de aplicarlos a ocupaciones o entornos técnicos diferentes.

Unidad de competencia: Función integrada por una serie de elementos de competencia y criterios de desempeño asociados, los cuales forman una actividad que puede ser aprendida, evaluada y certificada.

Unidad de competencia básica: La referida a las habilidades consideradas como mínimo para la realización de cualquier trabajo.

Unidad de competencia genérica: La que se refiere a funciones o actividades comunes a un número significativo de áreas de competencia.

Unidad de competencia específica: Se refiere a conocimientos, habilidades y destrezas propios de una función que se identifica generalmente con una ocupación.

(Fuente: Consejo de Normalización y Certificación de Competencia laboral de México).

Bibliografía

- 1.- **Alfaro, Bertrán; Alfaro Escolar, R. y Alfaro Escolar, S.** (2002): "Las mejores herramientas para la gestión de las remuneraciones". Bilbao, Deusto.
- 2.- **Anta, Gregorio** (1998): "Procesos de acreditación y certificación de la competencia laboral". Madrid, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (O.E.I.).
- 3.- **Cantera Herrero, F. J.** (1995): "Del control externo a la Auditoría de Recursos Humanos". En Nueva Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona, Gestión 2000.
- 4.- **Cinda** (2002): "Las nuevas demandas sociales y sus implicancias para la educación superior". Santiago de Chile. Centro Interuniversitario de Desarrollo.
- 5.- **Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral** (Conocer, 1998): "Análisis ocupacional y funcional del trabajo". Madrid, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (O.E.I.).
- 6.- **Chruden y Sherman** (1965): "Administración de Personal". México, CECSA (1974).
- 7.- **Coriat, Benjamín** (1994): "Globalización de la economía y dimensiones macroeconómicas de la competitividad". En Realidad Económica Nº 124, Buenos Aires, Instituto Argentino para el Desarrollo Económico.
- 8.- **Chiavenato, Idalberto** (1994): "Administración de Recursos Humanos". Bogotá, Mc. Graw Hill Interamericana.
- 9.- **Del Pino Martínez, Agustín** (1997): "Empleabilidad y competencias nuevas modas?". En Psicología del trabajo y Gestión de Recursos Humanos. Barcelona, Gestión 2000.
- 10.- **Dessler, Gary** (1996): "Administración de Personal". México, Prentice Hall Hispanoamericana.
- 11.- **Fayol. Henry** (1916): "Administración industrial y general". Buenos Aires, El Ateneo, 1969.
- 12.- **Ferraro, Eduardo** (1995): "Administración de Personal". Buenos Aires, Primo.
- 13.- **French, Wendell** (1993): "Administración de Personal". México, Limusa.
- 14.- **Friedmann, Georges** (1958) "El trabajo desmenuzado". Buenos Aires, Sudamericana.
- 15.- **Gorz, Andre** (1972): "Técnicos, especialistas y lucha de clases". En La división capitalista del trabajo. Buenos Aires. Cuadernos de Pasado y Presente.

Administración de personal

- 16.- Hansenne, Michel (1994): "Las nuevas sendas de la justicia social". En Revista Trabajo de O.I.T., N° 8, mes de junio. Ginebra. Organización Internacional del Trabajo.
- 17.- **Hopenhayn, Martín** (2001): "Repensar el trabajo". Buenos Aires. Grupo Norma.
- 18.- **Jiménez, Alfonso** (1997): "La gestión de competencias: una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma". En Psicología del trabajo y Gestión de recursos humanos. Barcelona, gestión 2000.
- 19.- **Kliksberg, Bernardo** (1984): "Propuesta de un modelo metodológico para la investigación sistemática del complejo de empresas públicas en países de América Latina".. En La reforma de la Administración pública en América Latina. Alcalá de Henares. Instituto Nacional de Administración Pública.
- 20.- **Le Boterf, Guy** (2001): "Ingeniería de las competencias". Barcelona, Gestión 2000.
- 21.- **Lanham, E.** (1962): "Valuación de puestos". México, C.E.C.S.A. (1969).
- 22.- **Levy-Leboyer, Claude** (1997): "Gestión de las competencias". Barcelona, Gestión 2000.
- 23.- **Maristany, Jaime** (1972): "Evaluación de tareas y administración de remuneraciones". Buenos Aires. Contabilidad Moderna.
- 24.- **Mertens, Leonardo** (1998): "La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional". Madrid, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (O.E.I.).
- 25.- **Mintzberg, Henry** (1984): "La estructuración de las organizaciones". Barcelona, Ariel.
- 26.- **Mitrana y otros** (1992): "Las competencias". Bilbao. Deusto.
- 27.- **Montmollin, M. de** (1964): "Nuevas perspectivas en el estudio del trabajo". Buenos Aires, Troquel.
- 28.- **Morales Gutierrez, Alfonso, Ariza Montes, J. y Morales Fernández, E.** (2000): "Gestión integrada de personas". Bilbao, Desclee de Brouwer.
- 29.- **Mucci, Ottorino Oscar** (1998): "Editorial" en Revista faces, N°5, año 4, Mar del Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- 30.- **O.I.T.** (1973): "Introducción al estudio del trabajo". Ginebra. Oficina Internacional del Trabajo.
- 31.- **O.I.T.** (1991): "Clasificación internacional uniforme de ocupaciones". Ginebra. Oficina Internacional del Trabajo.
- 32.- **Perrow, Charles** (1982) "Análisis de la organización". México. C.E.C.S.A.
- 33.- **Sackmann Bengolea, A. y Suarez Rodríguez, M.** (2000): "Administración de recursos humanos-remuneraciones". Buenos Aires, Macchi.

Administración de personal

- 34.- Salvatti, M. y Beccalli, B.** (1972): "La división del trabajo, capitalismo, socialismo y utopía". En La división capitalista del trabajo. Buenos Aires. Cuadernos de Pasado y Presente.
- 35.- Taylor, F. W.** (1911): "Principios de la Administración Científica". Buenos Aires. El Ateneo, 1969.
- 36.- Testa y Figari C.** (1997): "De la flexibilidad a la precarización. Una visión crítica de las vinculaciones entre el empleo y el sistema de relaciones laborales". En Empleo y globalización. Quilmes . Universidad Nacional de Quilmes.
- 37.- Toro Alvarez, Fernando** (1992): "Desempeño y productividad". Medellín, Cincel.
- 38.- Touranie, Alain** (1994): "El trabajo, protección contra la sociedad dualista". En Revista Trabajo de O.I.T., Nº 8, junio Ginebra. Organización Internacional del Trabajo.
- 39.- Werther, X. y Davis, H.** (1995): "Administración de personal y recursos humanos". México, Mc. Graw Hill Interamericana.
- 40.- Whyte Jr. William** (1961): "El hombre organización". México. Fondo de Cultura Económica.
- 41.- Yoder, Dale** (1960): "Manejo de personal y relaciones industriales". México, C.E.C.S.A.

3.- Estructuración del trabajo

3. 3.- "Competencias laborales: una aproximación"

Autora: MATTIO, Gabriela

Competencias laborales: una aproximación

Concepto:

Las Competencias son características que las personas deben poseer para realizar adecuadamente su trabajo, las cuales son apreciadas por la organización.

Las competencias implican:

- 1) Conocimientos que se aprenden con capacitación.
- 2) Habilidades que normalmente se detectan y desarrollan mediante entrenamiento y experiencia.
- 3) Actitudes que están relacionadas con rasgos o características personales.

Las competencias estarían constituidas por el conjunto de aptitudes (1 +2) y actitudes (3).

Una breve visión histórica:

El concepto de competencia empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClelland en los años 70, las cuales se enfocaron a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. De hecho, un primer hallazgo lo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales tests y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral.

McClelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y en los comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo.¹

En una óptica más centrada en la evolución del trabajo y las condiciones productivas actuales, se puede fijar la aplicación del concepto de competencia en los mercados de trabajo a partir de las transformaciones económicas que se precipitaron en la década de los años 80.

Países como Inglaterra, precursores en la aplicación del enfoque de competencia, lo vieron como una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación.

Una primera situación a atacar mediante el modelo fue la inadecuada relación entre los programas de formación y la realidad de las empresas. Bajo tal diagnóstico se consideró que el sistema académico valoraba en mayor medida la adquisición de conocimientos que su aplicación en el trabajo². Se requería, entonces, un sistema que reconociera la capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo y no solamente los conocimientos adquiridos.

La definición de las competencias apuntó a incluir lo que realmente ocurría en el lugar de trabajo a partir de la preocupación por el desempeño que tenía la economía británica en el mercado mundial.

Del mismo modo se tienen antecedentes en los Estados Unidos, donde la preocupación por las nuevas demandas a los trabajadores originó una serie de trabajos que indujeron la revisión de las políticas y prácticas realizadas en países que basaban sus estrategias competitivas en la productividad de su gente. Esta preocupación, además, resultó en la definición de un grupo de competencias que fue incluido en el informe SCANS³.

El informe SCANS identificó cinco categorías generales de competencias: gestión de recursos, relaciones interpersonales, gestión de información, comprensión sistémica y dominio tecnológico. El informe incluyó la desagregación para las competencias de cada categoría.

Competencias transversales

Gestión de recursos: tiempo, dinero, materiales y distribución, personal.

Relaciones interpersonales: trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.

Gestión de información: Buscar y evaluar información, interpretar y comunicar, usar computadoras.

Comprensión sistémica: comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeños, mejorar o diseñar sistemas.

Dominio tecnológico: seleccionar tecnologías, aplicarlas en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipos.

Las aplicaciones del enfoque de competencia laboral en América Latina han estado vinculadas con el diseño de políticas activas de empleo que insisten en mejorar la transparencia en el mercado de trabajo y facilitar un mayor y mejor acceso a una capacitación con características de pertinencia y efectividad.(...)

Conceptos diversos sobre competencia laboral

A medida que avanzan los diferentes acercamientos y nuevas explicaciones a la compleja realidad del desempeño actual en el trabajo, se diversifican los conceptos sobre competencia laboral.

Sin embargo, como veremos en las líneas siguientes, las variadas definiciones comportan una buena cantidad de elementos comunes. A continuación se recogen varias de las más recientes acepciones del concepto de competencia laboral:

Marelli(2000)⁴ define: "La competencia es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos". Y agrega que son: "capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo".

Ibarra(2000)⁵ la define como "la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser"

Desaulniers(2001)⁶ la conceptualiza así: "la capacidad para resolver un problema en una situación dada, lo que significa decir que la medida de ese proceso se basa fundamentalmente en resultados..."

Además, es necesario reconocer que la competencia laboral puede ser establecida, identificada, medida y, por tanto, evaluada. Del mismo modo, la competencia laboral es susceptible de ser incluida como objetivo de desarrollo en

los programas formativos. Todo ello resume su extraordinario potencial como herramienta para organizar acciones formativas, de reconocimiento de aprendizajes y de gestión del talento humano.

Otro concepto importante de definir es el de "competencias clave", definidas como aquellas que facilitan el desempeño en una amplia gama de ocupaciones y por tanto, no concentrarse en un reducido foco de aplicación, por ejemplo en un puesto de trabajo, permiten una mayor adaptabilidad y flexibilidad del trabajador dentro de distintos contextos. Otra de las características de las competencias clave radica en facilitar al trabajador el tránsito a través de una carrera ocupacional, adaptándose y aprendiendo constantemente. En suma, aprovechando la ventaja que le puede brindar el trazado de sistemas de formación a lo largo de la vida.

En el concepto de competencia, especialmente en Alemania, se ha cuidado mucho el tema de las competencias clave. Ello es claro en la definición de competencia que se utiliza y en la tipología de competencias que se propone. Bunk (1994)⁷ escribía: "posee competencias profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de una forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo".

La competencia profesional es vista como la manifestación de varias competencias puestas en juego en el ejercicio del trabajo. Estas son: la competencia técnica, la competencia metodológica, la competencia social y la competencia participativa.

En la misma línea, Bunk(1994) describió el contenido de cada una de estas competencias, indicando que quien las posea tendrá entonces la competencia de acción.

Competencia técnica: es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.

Competencia metodológica: implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.

Competencia social: colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

Competencia participativa: participar en la organización del ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno, capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

Los tipos de competencias de MERTENS ⁸

Las competencias genéricas: se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc.

Las competencias específicas: se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales (ejemplo, la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc).

Las competencias básicas: son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

Según CLAUDE LEVY LEBOYER :⁹

- Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.
- Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e, igualmente, en situaciones test o evaluaciones. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.
- Las competencias representan, pues, un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas.

Para este autor, "toda competencia se mantiene virtual (latente) si no es actualizada, lo que supone el ejercicio de una actividad profesional, muy

frecuentemente en el marco de una empresa o de una organización; empresas u organizaciones tienen también unas competencias, derivadas de sus características esenciales, de los objetivos y de las estrategias que aseguran su competitividad.

Por lo tanto uno no puede evitar preguntarse:

- 1- En qué y por qué las competencias individuales son importantes para la empresa.
- 2- En qué puntos la toma en consideración de las competencias modifica la gestión de las carreras profesionales.
- 3- Cómo la empresa puede sacar partido de la diversidad de las competencias individuales.

De las competencias individuales a las competencias de empresa

Competencias individuales y competencias clave de la empresa están evidentemente en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de savoir-faire, conocimientos y cualidades individuales.

De ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien el conjunto de competencias individuales, tanto actuales como potenciales. En otras palabras, si las propias competencias representan una baza importantísima para el individuo, también lo representan para la empresa. Este es un hecho muy destacado por los especialistas de gestión y de estrategia, que se extrañan de la poca atención prestada a este problema. Como ponen de relieve Pralahad y Hamel¹⁰ (1990) , "... resulta paradójico constatar que los mandos dirigentes dediquen tantos esfuerzos a los problemas planteados por el reparto de los recursos financieros y no lleven a cabo un proceso comparable que afecte a las cualidades individuales que constituyen las competencias clave de la empresa".

"En otras palabras, la gestión de competencias no se desarrolla sólo en un plano individual. Primero, porque las competencias de la empresa representan la combinación estratégica de varios elementos: las competencias individuales, los factores empresariales hard, que son los equipamientos, y las bazas empresariales no tangibles, soft, que son la cultura de la empresa y su estructura. Esto significa

que las estrategias empresariales serán más eficaces en la medida en que puedan apoyarse en una fuerte cohesión de tres factores clave: las competencias individuales, los saberes técnicos de la empresa y la cultura de dirección Reed¹¹ (1990) ; Klein¹² (1991) ; Sparow,(1994) ¹³ .

"(...)Las competencias estratégicas de la empresa son diferentes de las competencias individuales en la medida en que, como hemos visto, integran otros parámetros. Pero existe una estrecha correspondencia entre ambos tipos de competencias; así, las individuales pueden describirse mediante repertorios de comportamientos puestos en práctica en el marco de las actividades profesionales, las de empresa están representadas por la lista de recursos y de las capacidades de la empresa susceptibles de ser traducidas en resultados comerciales."

"Las competencias individuales son identificadas gracias al análisis de comportamientos, las competencias de empresa, en cambio, utilizando métodos de análisis de mercado y de evaluación de los proyectos de empresa. Los diagnósticos de competencia individual permiten saber lo que cada individuo aporta al ejercicio de una misión que le ha sido encargada para que la realice lo mejor posible; el análisis de las competencias de empresa permite definir los espacios del mercado en los que la empresa es competitiva a largo y a corto plazo.

Las competencias individuales son propiedad del individuo, las competencias de empresa son desarrolladas en común por los individuos, pero pertenecen a la empresa.

Ello no quiere decir que la gestión de las competencias individuales no represente un aspecto clave de la gestión de los recursos humanos, siendo ellas mismas como son un aspecto prioritario de la gestión de empresas. Como afirman claramente P. Herriot y C. Pemberton,(1995)¹⁴ "la supervivencia de las empresas depende de su capacidad para crear conocimientos y utilizarlos, lo que sólo se puede hacer gracias a los individuos. Porque únicamente los individuos son capaces de prever el futuro y de crearlo. Una empresa no administra sus recursos; ella es lo que son sus recursos ".

*Nota aclaratoria de la cátedra: Es importante destacar que a los recursos humanos en la empresa además de captarlos y desarrollarlos es fundamental lograr retenerlos.

Tablas de presentación de competencias

Competencias universales para los mandos superiores

(según Thornton y Byham, 1982)

- Presentación oral
- Comunicación oral
- Comunicación escrita
- Análisis de los problemas de la empresa
- Atención a los problemas de la empresa
- Análisis de los problemas externos a la empresa
- Atención a los problemas externos a la empresa
- Planificación y organización
- Delegación
- Control
- Desarrollo de los subordinados
- Sensibilidad
- Autoridad sobre un individuo
- Autoridad sobre un grupo
- Tenacidad
- Negociación
- Espíritu de análisis
- Sensatez
- Creatividad
- Aceptación de riesgos
- Decisión
- Conocimientos técnicos y profesionales
- Energía
- Amplitud de intereses
- Iniciativa
- Tolerancia al estrés
- Adaptabilidad

- Independencia
- Motivación

Supracompetencias (Según DULEWICZ, 1989)

1. Intelectuales

- o Visión estratégica
- o Análisis y evaluación
- o Planificación y organización

2. Interpersonales

- o Dirigir a los colaboradores
- o Persuasión
- o Espíritu de decisión
- o Sensibilidad interpersonal
- o Comunicación oral

3. Adaptabilidad

- o Flexibilidad y adaptabilidad

4. Orientación hacia los resultados

- o Energía e iniciativa
- o Deseo de triunfar
- o Sentido de los negocios

Competencias referencias (MC CAULEY, 1989)

1. Ser una persona de muchos recursos: sabe adaptarse a las circunstancias cambiantes y a menudo ambiguas, capaz a la vez de pensar estratégicamente y de tomar decisiones acertadas bajo presión, capaz de poner a punto sistemas de trabajo complejos y de adoptar conductas flexibles de resolución de problemas: capaz de trabajar eficazmente con los mandos superiores para tratar los problemas de gestión

complejos.

2. Hacer lo que se debe: persevera y se concentra ante los obstáculos, asume, sabe lo que es necesario y sigue adelante; es capaz de trabajar solo y es también capaz de aprender de los demás en caso de necesidad.

3. Aprender deprisa: domina rápidamente nuevos saberes técnicos y comerciales.

4. Tener espíritu de decisión: prefiere actuar con rapidez y de forma aproximativa antes que lentamente y con precisión en numerosas situaciones de dirección.

5. Dirigir a subordinados: delega eficazmente en sus subordinados, les procura amplias oportunidades y da muestras de justicia a sus ojos.

6. Crear un clima propicio para el desarrollo: multiplica los retos para crear un clima que favorezca el desarrollo de sus subordinados.

7. Hacer frente a los subordinados con problemas: obra con decisión y equidad cuando trata a subordinados con problemas.

8. Estar orientado hacia el trabajo en equipo: lleva a cabo su trabajo dirigiendo a la vez el trabajo de los demás.

9. Contratar colaboradores con talento: contrata gente con talento para su equipo.

10. Establecer o restablecer buenas relaciones con los demás: sabe cómo establecer y mantener relaciones de trabajo con colaboradores y grupos externos; puede negociar y regular los problemas de trabajo sin enajenarse las personas, comprende a los demás y es capaz de conseguir su cooperación dentro de relaciones no jerárquicas.

11. Ser humano y sensible: da pruebas de un interés sincero por los demás y de sensibilidad ante las necesidades de sus subordinados.

12. Enfrentarse con sangre fría: es firme; confía en las opiniones basadas en los hechos, no censura a los demás por sus errores y es capaz de salir de situaciones embarazosas.

13. Equilibrar el trabajo y la vida personal: equilibra las prioridades del trabajo y las de la vida privada para que ni las unas ni las otras queden desatendidas.

14. Conocerse: tiene una idea exacta de sus puntos fuertes y de sus debilidades y está dispuesto a mejorar respecto a éstas últimas.

15. Hacer que las personas se sientan a gusto: se manifiesta afable y da

muestras de buen sentido del humor.

16. Actuar con flexibilidad: puede adoptar comportamientos que a menudo son considerados opuestos, ser a la vez duro y compasivo, dirigir y dejar que los otros dirijan.

Otras competencias:

- **Tenacidad:** Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que éste quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es el alcanzable en un período razonable.
- **Independencia:** Actuación basada en las propias convicciones en lugar de en el deseo de agradar a terceros.
- **Integridad:** Capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas dentro de las actividades relacionadas con el trabajo.
- **Habilidad de control:** Reconocimiento de la necesidad de control y del mantenimiento de éste sobre métodos, personas y asuntos, implica la toma de decisiones que aseguren el mismo.
- **Sensibilidad Organizacional:** Capacidad para percibir el impacto y las consecuencias de decisiones y actividades en otras partes de la empresa.
- **Capacidad crítica:** Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones de forma imparcial sin descuidar el enfoque racional.
- **Creatividad:** Capacidad para proponer soluciones imaginativas en situaciones de negocios. Innovación. Capacidad para identificar a nuevas alternativas, diferentes a los enfoques y métodos tradicionales.
- **Espíritu comercial:** Capacidad para entender aquellos puntos clave del negocio que afectan la rentabilidad y el crecimiento de una empresa, y actuar de manera pertinente para maximizar el éxito.
- **Atención al cliente:** Exceder las expectativas del cliente, demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.

Referencias

- 1.- **SPENCER, JR MCCLELLAND AND SPENCER S. M.** Competency Assessment Methods. History and State of the Art. HayMc. Ver Research Press. 1994
 - 2.- **WHITEAR, G.** Calificaciones profesionales nacionales .En: Competencia Laboral. Antología de Lecturas. Conocer. 1997
 - 3.- **Secretary's Commission on Achieving News Skills. 1992.**
 - 4.- **MERELLI, A** Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia. Documento de trabajo fotocopiado. 1999
 - 5.- **IBARRA, A** Formación de Recursos Humanos y Competencia laboral. Boletín Cinterfor/OIT N° 149. Montevideo 2000
 - 6.- **Citada por: Arruda. Concepción.** Cualificación versus Competencia Laboral. Boletín Cinterfor/OIT. N°149. Montevideo. 2000.
 - 7.- **BUNK, G.P** La transmisión de las competencias en la formación y el perfeccionamiento de profesionales en la RFA. Cedefop. 1994
 - 8.- **MERTENS, L.** "Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones: conceptos, metodologías y experiencias". 2002. http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/mert_pro/index.htm
 - 9.- **LEVY-LEBOYER, C** " Gestión de las Competencias" Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, 1997
 - 10.- **PRALAHAD, C. K Y HAMEL, G** (1990), "The core competencies of the corporation", Harvard Business Review, 90(3):79-91
 - 11.- **REED R. y DE FILIPPI, R** (1990) "Causing ambiguity, ½ Barriers to imitation and sustainable competitive advantage" Academy of management Review 15:88-102.
 - 12.- **KLEIN, J EDGE, G KASS, T** (1991) "Skill-based competition" Jal of General Management, 16 (4):1-15.
 - 13.- **SPARROW, P. R** (1994), "The psychology of strategic management" en C. Cooper, I Robertson, eds International Review of Industrial and Organizational Psychology, vol.9, Chistester, John Wiley.
 - 14.- **HERRIOT, P Y PEMBERTON, C** (1995), Competitive advantage trough diversity, Londres, Sage.
- **Página de la OIT** (Organización Internacional de Trabajo) <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/index.htm>

4.- Empleo

4.1- "Algunas consideraciones sobre la induccion"

Presentado al Séptimo Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas (Rosario - Santa Fé, 1988) y publicado, posteriormente, por la revista "Administración de Empresas", año XIX, N° 218, de mayo de 1988 y sigs., Ediciones Contabilidad Moderna, Buenos Aires, Argentina.

Autor: MUCCI, Ottorino Oscar

Sumario

- 0.- Introducción**
- 1.- Dotación de recursos humanos**
- 2.- La cuestión terminológica**
 - 2.1. Ubicación**
 - 2.2. Lugar en la estructura organizacional**
 - 2.3. Identidad con otros campos de la Administración**
 - 2.4. El aporte de la lingüística**
- 3.- Conceptualización**
- 4.- Etapas**
- 5.- Programas**
 - 5.1. Programa de introducción**
 - 5.2. Programa de adaptación**
- 6.- Responsabilidad de la ejecución**
- 7.- Costo del programa**
- 8.- Evaluación**
- 9.- Conclusiones**
- 10.-Bibliografía**

Algunas consideraciones sobre la induccion

"Ustedes los obligan a lustrar zapatos y deducen que no sirven mas que para lustrar zapatos, los arrinconan hasta un punto en que no hay adaptación posible y deducen después que son unos inadaptados, los hacen revolcar en la mugre y luego los acusan de inmorales"

Bernard Shaw

Resumen

Uno de los aspectos mas olvidados de la gestión de recursos humanos y que conlleva un sinnúmero de problemas -en su mayoría evitables- es la denominada etapa de "inducción".

Por ello, se vuelcan en este trabajo una serie de pautas y recomendaciones que de hacerse efectivas, permitirán superar los mencionados inconvenientes y, por sobre todo, posibilitar una mejora en las relaciones hombre-organización con todo lo que ello implica.

Introducción

"Imaginemos que acaban de presentarle a un nuevo empleado al que le da la bienvenida. Aunque esta persona no ha comenzado a trabajar, ya ha supuesto a la empresa una inversión de tiempo y dinero".¹

Y esta "inversión" se incrementará sustancialmente en los tramos sucesivos, por la aplicación de las normas de política de personal. Errores en su apreciación o en su implementación pueden provocar costos de magnitud, habida cuenta que el individuo arriba a la organización con una dinámica propia que deberá conjugar en un medio que lo enfrentará a situaciones nuevas que deberá asimilar.

Este último aspecto, adquiere gran relevancia, no solo en la faz inmediata sino también en el futuro organizacional. La importancia del denominado "capital humano" ha sido objeto de enfoques muy interesantes a los que nos remitimos² pero, además, el individuo como ente autónomo decisonal puede provocar o recibir desajustes en la medida que su inserción sea improvisada o mal dirigida.

Estas consideraciones, son las que hacen indispensables la aplicación precisa de un plan que ligue ambas partes, Hombre y Organización y les permita una vinculación fecunda. Y la inducción, aparece como la técnica de aplicación.

1.- Dotación de los recursos humanos

Distintas son las circunstancias que pueden generar la necesidad de procurar la captación de recursos humanos. Y en esa instancia, nos encontramos con una serie de eventos que conducen secuencialmente a conseguir el personal necesario, en el momento adecuado y para el puesto adecuado.

Sintéticamente, podríamos citar:

a) Reclutamiento

b) Selección

c) Inducción

Teniendo en cuenta nuestra intención, obviaremos los dos primeros puntos, poniendo el acento en el último. Porque con la designación o admisión, lejos de concluir el ciclo se inicia una etapa que debe ser integralmente aprovechada. En ese momento, el recién ingresado muestra una permeabilidad y una receptividad que, "a posteriori", será difícil conseguir.

2.- La cuestión terminológica

2.1.- Ubicación

No resulta novedoso afirmar que el campo de la Administración, uno de los aspectos negativos a señalar está dado por la diversidad de vocablos, categorizaciones, etc., que se le asignan a determinadas técnicas y/o funciones. De allí, que si bien hemos adoptado el término INDUCCION, conviene tener presente que en otras ocasiones se las designa como "Orientación", "Adaptación", "Acomodación", "Colocación", "Acomodamiento", "Acoplamiento", etc.- Como puede apreciarse una nutrida lista.

Claro está que debemos ser precavidos. Porque en algunos casos se pretende conceptualizar a la misma técnica. Pero, en otros, se camina sobre una delicada línea divisoria entre campos o técnicas imperfectamente delineadas y dándoles ubicación como parte de otros procesos.

2.2.- Lugar en la estructura organizacional

Para ahondar más en los problemas citados aparecen otros inconvenientes al adentrarnos en la problemática de la estructura organizacional.

Así, para el A.C.M.E., la ubicación se encuentra en el área Reclutamiento (Sub-función: instrucción). Claro está que, como señala Hermida ³ "El ACME, no es ni fue nunca un modelo de estructura, más aún, tal vez jamás se propuso serlo. De acordarle ese rango se caería en la falacia de querer aplicar a las empresas (Que como vimos son por esencia dinámicas y cambiantes) un modelo estático, cuando

lo que necesitan es un modelo dinámico como las características lo requieren".

En otras concepciones ⁴, se ubica como parte del Entrenamiento o de la iniciación de la Capacitación.

Pero, estas diferencias surgen de desacertadas definiciones o recortes epistemológicos de cuestiones que -dentro del concepto central- deben separarse, como veremos mas adelante.-

2.3.- Identidad con otros campos de la administración

Por supuesto que somos concientes que estas dificultades no son originales en Administración. "La bibliografía plantea serios problemas de vocabulario, de métodos de trabajo, de ubicación en el campo del conocimiento, de ausencia de bases empíricas" ⁵.

"Antes de establecer principios inmutables de administración, debemos ser capaces de describir exactamente con palabras el aspecto que presenta una organización administrativa y su forma de trabajar" ⁶.

Por ello, entendemos que alcanzar con precisión el núcleo terminológico debe ser una tarea prioritaria y su omisión es perniciosa para el desarrollo eficaz de nuestra disciplina.

2.4.- El aporte de la lingüística

La Administración ha realizado pocos esfuerzos -si la comparamos con otras Ciencias Sociales- en busca de conectar sus conocimientos con la Lingüística (merece destacarse, en nuestro país, lo realizado por Federico Frischknecht). Nuestra intención, pretende tan solo introducir una cuña que pueda ser en el futuro, desarrollada con más eficacia.

La Lingüística tiene como materia de estudio todas las manifestaciones del lenguaje. Pero, no como recopilación de términos, sino en un enfoque que la lleva a analizar el lenguaje y el habla, tomando al primero como la parte esencial, social e independiente del individuo y al segundo, como la parte secundaria e individual. Como señala Saussure ⁷ "La lengua no se confunde con el lenguaje.....es un producto

social de la facultad del lenguaje y un conjunto de convenciones necesarias adoptadas por el cuerpo social para permitir el ejercicio de esa facultad en los individuos".

Por eso, la simple designación de un objeto por su nombre no implica inmutabilidad, dadas las características cambiantes de la realidad histórica. Y, a su vez la estabilidad del sistema en el tiempo es relativa, toda vez que se puede alterar el nombre como tal. Y otras ocasiones, la idea.

El estudio del signo, desde el punto de vista social y su entronque con la multiformidad de las ciencias, permite hallar un término, "el término" que no sea un simple nomenclador, un simple "decidor", sino más que eso y por sobre eso, una herramienta que permita la real aprehensión del signo en cuanto a combinación de concepto y de imagen. Y en ese cambio, deberá restringirse el campo, por un lado, y buscar la univocidad del sentido, por el otro.

"El recorte, delimitación o individualización del hecho en las ciencias del hombre, comporta pues una espectacular metamorfosis del dato percibido"⁸. Este "recorte operacional" en opinión del mismo autor consiste en "conseguir una síntesis relativamente concreta, pero limitada, de la construcción de un molde formal, por una parte y la práctica, por otro"⁹.

Pero, también hemos hablado de la "univocidad de sentido". En tal sentido, adherimos a Bochensky cuando expresa "...un signo puede tener doble sentido, el llamado eidético y el llamado operacional. Un signo tiene sentido eidético dentro de un sistema si conocemos su correlato semántico, (es decir, si sabemos lo que designa, lo que significa). Por el contrario un signo tiene sentido puramente operacional si sólo sabemos cómo debe ser empleado, si conocemos las reglas sintácticas que valen para él. En ese caso no sabemos lo que significa el signo, sino cómo podemos operar con el Dado el sentido eidético se da siempre el operacional, pero no viceversa ..."¹⁰.

Estas apreciaciones llevadas a nuestro enfoque, pueden expresarse de la siguiente forma: La síntesis lograda mediante el "Recorte operacional" convalidada por el sentido eidético de primacía, según vimos, pretende tener "univocidad" que supere la pluralidad de significaciones, la "polisemización" del término.

Tomando el contexto organizacional y precisando el concepto de "inducción"

en función de lo expresado, la ubicaremos como una técnica para aplicar a la incorporación y adecuación del empleado recién admitido y listo a realizar su tarea específica.

En última instancia, "todos los lenguajes se perfeccionan a través de un proceso gradual de desinonimización de palabras originariamente equivalentes"¹¹.

3.- Conceptualización

Con las prevenciones desarrolladas anteriormente podemos decir que la inducción "Es un proceso deliberado, conciente, indispensable, integrado y prospectivo que tiende a posibilitar en el menos tiempo posible, la integración del individuo al puesto, al grupo de trabajo y a la organización, tratando que esa inserción se logre con el mínimo de consecuencias negativas".

Así tendremos:

a. Proceso: no se trata de una actividad aislada o accidental, sino que por el contrario, constituye una parte del encadenamiento que se inicia al ser requerido cubre un puesto y concluye con el hombre en el mismo.

b. Deliberado: Por lo dicho, debe existir una secuencia previamente planeada y adecuadamente preparada.

c. Conciente: Los esfuerzos y los objetivos deben estar internalizados por quienes deben implementar la técnica.

d. Indispensable: En ningún caso debe obviarse el eslabón. Podrá, en función de las características de cada organización, reducirse o ampliarse las pautas, pero jamás omitirse.

e. Integrado: Debe formar parte de los programas de Personal y no tan solo responder a intenciones individuales.

f. Prospectivo: Se trata de una actividad nueva frente a hechos conocidos. Pero, imaginando la configuración del futuro deseado para reflexionar y conducir la situación real al objetivo deseable.

4.- Etapas

Clarificando el aspecto conceptual, podemos plantearnos algunas reflexiones, tales como:

¿Qué período comprende este proceso?

¿Hasta cuando continúa?

Entendemos que la inducción comprende el período que se inicia con la admisión del postulante elegido (introducción) hasta el momento en que su rendimiento productivo sea considerado normal (Adaptación). Como se ve, hemos planteado dos etapas perfectamente diferenciadas

1.- Introducción: Etapa caracterizada por un contenido "formal" enfoque por sobre todo informativo (Acoplamiento a la organización).

2.- Adaptación: Etapa con un contenido "sustancial" y con un enfoque sobre el trabajo que realiza (Acoplamiento en el ambiente de trabajo).

En la INTRODUCCION, se trata de evitar el natural desasosiego, impaciencia e incluso desorientación que todo nuevo empleado trae consigo. Por sobre todo, complementa la admisión y es, a su vez, enlace entre la selección y la incorporación del nuevo miembro. Desde el punto de vista del tiempo, podemos decir que se utilizan períodos relativamente cortos.

En la ADAPTACION, en cambio, se trata de ubicar al individuo en su tarea. De encaminarlo, de prestarle asistencia para un rápida instalación y para un mejor y más provechoso conocimiento de su nueva actividad. Este período es mas prolongado que el anterior, teniendo en cuenta, que debe llegar hasta el momento en que el "ingresante sea uno más" del equipo, tanto en lo que a productividad se refiere como a su ambientación, relación con el o los grupos, etc. En algunos países, se prolonga durante el denominado "período de prueba". En nuestro país, como tal condición no tiene vigencia legal, entendemos adecuado extender hasta la normalización productiva y ambiental.

De más está decir que estos aspectos considerados con relación a los nuevos empleados, deben ser encarados también frente a la posibilidad de personal transferido, promovido, etc. Por supuesto, con las variantes que en cada caso aconsejen las circunstancias, la experiencia de la organización e incluso, los alcances

que este ítem tiene en las políticas y programas de personal.

5.- Programas

En realidad, el punto inicial está dado por el momento en que el postulante se acerca a la organización. Así podemos citar los formularios de admisión en donde además de requerir los datos y antecedentes, se le acerca una visión de la trayectoria, importancia, etc. de la organización. Ambas partes, recorren un camino de doble vía sumamente conveniente.

Pero, estas actividades, deben estar programadas con las alternativas lógicas que devienen de los niveles de incorporación, tareas a desarrollar, conocimientos, etc. Allí distinguiremos:

5.1 Programa de introducción

Debe proporcionar las informaciones elementales, útiles y precisas que permitan al recién llegado un conocimiento rápido de su ambiente de trabajo. Para ello, puede utilizarse un folleto (Puede ser una simple hoja) conteniendo la historia de la organización, los productos o servicios que vende. Pero, con anterioridad (O en forma coincidente) puede hacerse llenar una carta de bienvenida, al comunicar su designación.

Ya en la actividad, después de haber sido presentado a su supervisor, la visita a las instalaciones es elemental.

D. Hayley (12) nos proporciona su magnífico ejemplo de cómo introducir al empleado a un Hospital, centrando la misma en "el paciente" y mostrando el funcionamiento global.

En resumen, propone:

- 1) Como llegan los pacientes (Visita a la Oficina de Admisión y Sala de Guardia).**
- 2) Dónde son atendidos los pacientes (Visita a una o más salas)**
- 3) Cómo son atendidas las necesidades particulares de los pacientes (Visita a laboratorio, fisioterapia, terapia ocupacional, etc.)**
- 4) De dónde viene la ropa que usarán los pacientes (Visita al lavadero).**
- 5) Cómo son alimentados los pacientes (Visita al Departamento dietético, cocina,**

etc.)

6) Qué medidas son tomadas para asegurar la comodidad de los empleados (Visita a la Sala de Empleados, Comedor, etc.)

7) Dónde se controlan los pagos de personal (Visita a Contaduría).

8) Algunos otros puntos de interés como Areas de recreo, Salas para accidentados, Clínica para empleados, etc.)

Como conclusión, el ingresado tiene una idea aproximada de su ámbito de actuación que aunque pueda aparecer como extraño en muchos casos no conoce siquiera en forma aproximada (Especialmente en las grandes empresas).

Programas de adaptación

En este caso, se presentan mejores posibilidades para llegar al empleado. Por supuesto que no es aconsejable el atosigamiento de datos, información, presentaciones, etc. que en oportunidades solo complican la visión inicial. Pero, la inclusión de coloquios individuales o grupales con nuevos compañeros, con el superior, le permitirán comprender los aspectos sociales, técnicos y culturales de la actividad. Este proceso de adaptación es sumamente crítico en tanto a la mutua aceptación que debe producirse en el nuevo empleado con el grupo y la organización y viceversa. Porque asimilará normas, procedimientos, sistema de valores, pautas de comportamiento que confrontará con el bagaje que trae y aporta.

Por supuesto, que esa internalización dependerá del nivel de ingresante, de las necesidades de la organización, e incluso de las características de la misma. En el empleado que no tiene experiencia anterior, será más fácil la incorporación de los atributos que citamos. En los que tienen alguna experiencia anterior, es probable que las meras instrucciones servirán para una ubicación más efectiva. Pero, en casos, será necesario cambiar las pautas que trae, en un proceso de descongelamiento en los que la sensibilización y la persuasión jugarán un rol muy importante, para luego conducirlo de acuerdo a los programas en funcionamiento.

Podríamos decir que será necesario "aprender" (13) y "aprehender" mediante la socialización organizacional:

a) Los objetivos básicos de la organización

- b) Los medios preferidos a través de los cuales se alcanzarán los objetivos.
- c) Las responsabilidades básicas de cada miembro en el papel que se le adjudica en la organización.
- d) Los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño del papel.
- e) Un conjunto de reglas o principios que aseguran un mantenimiento de la identidad e integridad de la organización.

6.- Responsabilidad de la ejecución

El programa de inducción es una tarea común del Departamento de Personal y de la línea. Podríamos afirmar que sin una colaboración estrecha y coordinada las mejores intenciones pueden naufragar.

Siguiendo con la división en las etapas descritas correspondiera al Departamento de Personal la tarea de Introducción y la línea (al Supervisor concretamente) la tarea de adaptación.

Debe existir, por ende, un procedimiento específico en donde se dividan claramente las tareas y las responsabilidades, así como el control de las mismas.

En algunos casos, habrá aspectos concurrentes que debidamente coordinados, facilitarán las tareas. Así, por ejemplo, el facilitar al supervisor la ficha de admisión y los antecedentes del ingresante ahorra tiempo y preguntas, permitiendo una acción más directa.

7.- Costo del programa

Sin entrar en un detalle minucioso, debemos aceptar que lo enunciado represente un costo que en forma enunciativa consignamos:

- a) Introducción:** Comprenderá la confección de planillas de datos, inscripción del ingresante en Previsión y Obras Sociales (o verificación si ya lo está), declaración de cargas de familia, seguros, etc. Elementos que conformarán el legajo del empleado. Deberá computarse, también, el tiempo utilizado, la entrega de elementos, como ropas, herramientas, roperos, así como también la o las visitas, etc.
- b) Adaptación:** Pueden incluirse los costos derivados de mantenimiento de

deteriorados por el uso inexperto, producción desechada, accidentes o interrupciones, mayor grado de supervisión, etc.

Si no existe un programa formal, puede entenderse como el costo por la disminución de la productividad promedio.

8.- Evaluación

Una de las formas más eficaces de verificar el cumplimiento de los programas de inducción, es el denominado "seguimiento", a los efectos de observar la evolución del individuo en su acomodación al puesto, al grupo y a la organización. Es recomendable que, pasado un tiempo prudencial (30 días) se establezca una entrevista a los efectos de evaluar el resultado logrado.

En el caso de observar fallas, deberá replantearse el contenido del programa, ya que pueden surgir necesidades en cuanto a refuerzos, situaciones no contempladas, etc. Los desvíos, insatisfacciones o problemas de ambas partes pueden corregirse y, la entrevista es una solución adecuada.

No deben descartarse procedimientos de auditoría, en lo que hace al análisis de los planes, metas y objetivos, así como también de las políticas de personal y la forma de implementación.

La aplicación de planes con índices, puede ser otra alternativa, ya que en muchos casos a los niveles superiores les interesa sobremedida "lo que se ahorra con el programa o, en su caso, la utilidad que puede producir".

9.- Conclusiones

"Cada uno de mis soldados lleva el
bastón de mariscal en su mochila"

Napoleón Bonaparte

Entendemos que el proceso de inducción no puede estar ausente en la planeación de personal y en la resolución de los problemas que devienen en la Administración de Recursos Humanos. Admitimos también, que su magnitud dependerá de la organización, del nivel del ingresante, el origen de su reclutamiento sea interno o externo, etc.

Pero, lo que entendemos como fundamental es la necesidad de incorporarlo como parte activa de la Gestión de Personal, por cuanto insume costos de importancia que -muchas veces- se ignoran y en otras se desconocen. Y porque, la adecuación del hombre a su trabajo debe hacerse desde el punto de vista del tiempo, lo antes posible, desde el punto de vista de la organización, con el menos costo posible y desde el punto de vista del individuo en función de la satisfacción que debe producirle su labor.

Bibliografía

- 1.- **BLACK Y FORD** "Dirección operacional" Ed. Mc Graw (Ediciones del Castillo) Madrid, 1966, pág. 3.
- 2.- **Véase Heller Frank** "Algunas causas del desaprovechamiento de los recursos humanos". Administración de Empresas. Tomo IV, pág. 947.- **RHODE, J., SUNDEM G. y LAWLER E.** "Contabilización del valor de los recursos humanos". Administración de Empresas, Tomo VI, pág. 465.
- 3.- **HERMIDA, Jorge** "Estructura de las Organizaciones. Modelos sincrónicos y diacrónicos "Administración de Empresas" Tomo VIII, pág. 442.
- 4.- **MC FARLAND, Dalton** "Administración de Personal" Ed. Fondo de Cultura Económica, México , 1972, pág. 115.
- 5.- **KLIKSBERG, Bernardo** "El pensamiento organizativo" Ed. Depalma, Buenos Aires, 1973, pág. 73.
- 6.- **SIMON, Herbert** "El comportamiento administrativo" Ed. Aguilar, Madrid, 1962, pág. XLI.
- 7.- **SAUSSURE F.** de "Curso de lingüística general" Ed. Losada, 6ª. Ed., 1967, pág. 51.
- 8.- **GRANGER GILLES, Gastón,** "Formalismo y ciencias humanas" Ed. Ariel, Barcelona, 1965, pág 85.
- 9.- **GRANGER GILLES, Gastón,** op. cit., pág. 85.
- 10.- **BOCHENSKI, I.** "Los métodos actuales del pensamiento" Ed. Tecnos, Madrid, 1965, pág. 84
- 11.- **COLERIDGE, S.T.** citado por Maldonado T. "Ambiente humano e ideología". Ed. Nueva Visión, Buenos Aires, 1972, pág. 88.
- 12.- **BAYLEY, d** "Modern concepts of hospital administration" Ed. Joseph K. Owen, Philadelphia, 1962, pág. 59.
- 13.- **SCHEIN, E.** citado por Chiavenato "Administración de recursos humanos" Ed. Mc. Graw Hill, México, 1983, pág. 247.

4.- Empleo

4.2.- "La entrevista de egreso"

Publicado en gacetilla número 75, órgano del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires, La Plata, 1990, Argentina.

Autor: MUCCI, Ottorino Oscar

La entrevista de egreso

1. Introducción

Hemos afirmado que "El desarrollo integral de los individuos es uno de los objetivos básicos de la Administración de Recursos Humanos" (1). Y esta actitud que supera la perimida concepción del sector como simple mediador entre la organización y el hombre, debe buscar un correlato estratégico que objetivice su logro incorporando a sus actividades toda la gama de variantes que permitan la adopción de decisiones basadas en un esquema interrelacional.

Una de las enseñanzas más enriquecedora en materia de políticas de personal, es la que nos muestra la ineficacia de los enfoques fraccionados y/o unilaterales. En modo alguno negamos la importancia de la utilización aislada de determinadas técnicas, pero podemos señalar en ese sentido que los resultados serán magros si los comparamos con los que pueden resultar de un aprovechamiento correlacionado y cabal.

"Hoy en día se necesita un enfoque integrado basado en el empeño aplicar políticas coherentes y compatibles en todos los terrenos (económico, social, cultural, del medio ambiente, etc.) y a todos los niveles" (2)

Con ello, estamos apuntando a la utilización posible de todas las técnicas y herramental aplicable a los recursos humanos que permitan una adecuada planeación. Y no solamente a aquellas que se hacen necesarias en la incorporación o mantenimiento de personal o que, coyunturalmente, se aplican para salvar baches organizacionales. En este caso, apunta, al uso de a "Entrevista de Egreso" que en oportunidades aparece relegada u olvidada por aquello de "...no tiene demasiado sentido hacerla porque conocemos bien el caso..." o "...no hay tiempo disponible para hacerla...".

2. Las exigencias del trabajo y la personalidad laboral

La estructuración de la fuerza productiva, desde el punto de vista del trabajo humano, ha cambiado en forma vertiginosa. En el siglo pasado y buena parte del que vamos camino a concluir, la preocupación empresaria estuvo dirigida especialmente al problema técnico-económico, con escasa o nula preocupación por el uso de la fuerza laboral.

Razones utilitarias, en principio, fueron variando ese enfoque y se comenzó a prestar atención a la selección, a las promociones, a las evaluaciones, a las retribuciones. A ello debemos agregar las conquistas de orden social, la influencia de los sectores sindicales-particularmente en el esquema de poder-, que fueron modificando sustancialmente el escenario descrito en el párrafo anterior.

De allí que todo estudio del individuo, ocupado en la fuerza laboral, no puede obviar su ambiente y el contexto. Así, el primer encuentro con un postulante a ingresar, implica una observación física, pero, avanzamos subsiguientemente sobre sus características intelectuales, emocionales, relacionales e incluso, a la determinación si las mismas son innatas o adquiridas.

Es el trabajador imbricado en las "exigencias de tipo laboral" con sus características técnicas, sociales, de medio y, por otro lado, con una serie de variables que componen lo que denominamos su "personalidad laboral" amalgamando sentimientos, actitudes, emociones, valores, etc.

Pero esta imbricación no aparece necesariamente congruente sino que, por el contrario, emerge contradictoria cuando debe desempeñar su "rol productivo".

Si retrocedemos en la vida del trabajador observamos que ese rol comienza a delinearse y asumirse, lenta pero solidamente en los procesos educativos formales. "El período de latencia, que Freud tendió a considerar como un período relativamente libre de conflictos, es visto aquí como el período crítico durante el cual el niño debe comenzar a lidiar con la exigencia de alcanzar logros, de ser productivo" (3). Porque en esa etapa de aprendizaje indirecto, deberá adecuar horarios si quiere practicar deportes, compartir actividades con sus amigos. En síntesis, debe encontrar, en su ambiente, el equilibrio que le permita alcanzar logros, y como queda dicho "ser productivo".

Pero volvamos al adulto que trabaja. Lo puede hacer muy bien, bien o regular.

Las razones de las diferencias en sus rendimientos son múltiples y no siempre aparecen en la superficie, sino que por el contrario, responden a causas profundas y complejas, no siempre visibles. Entre otras, podemos citar falta de capacidad, apego o desapego a la rutina o a la innovación, vinculación inadecuada con los grupos de pertenencia, necesidades de intimidad o privacidad, desigualdad en las remuneraciones, cuestiones de status, imposibilidad de progreso. Y hemos enunciado un mínimo de variables.

Lo concreto es que las exigencias del trabajo y la consecuente personalidad laboral del individuo que abandona nuestra organización, conforman un "todo" que no podemos ni debemos obviar en nuestro análisis.

3. El egreso como expresión del conflicto

Pero, el trabajador está aún dentro de la empresa. Puede sentirse dubitativo o profundamente decepcionado y con evidentes deseos de buscar mejores horizontes.

"El conflicto es una pauta casi constante en y entre las organizaciones" (4). Y lo cierto es que los mecanismos para tomar decisiones aparecen difusos, no ofrecen alternativas y signos de "asfixia" brotan sin ofrecer explicaciones.

Las causas, como ha quedado dicho a más de su multiplicidad contienen un aditamento que denominaremos de "no prescriptividad" que las alejan de los parámetros meramente formalistas, expresión ésta muy simple, pero real. Las organizaciones hablan a través de los procesos y no solamente a través de las bocas de sus integrantes o de sus comunicaciones formales o internas o institucionales (5). Reiteramos que estas apreciaciones que aparecen como muy manifiestas, en muchas ocasiones no lo son, apareciendo en cambio como obturadoras de decisiones que debieran ser elementales.

"He decidido renunciar", nos comunican. Y la "crisis" nos visita. Por supuesto que la magnitud dependerá del momento, de la posición del renunciante, de previsiones tomadas anticipadamente, etc. Y agreguemos a esta posibilidad, las jubilaciones, enfermedades prolongadas, despidos, licencias especiales, etc. Las cosas ocurren, aunque no nos gusten. Los obstáculos están a la vista. Debemos, pues superarlos aprendiendo sino lo sabemos o aplicando criterios ganadores en el

supuesto de haber tomado precauciones.

"El propósito de la administración de la crisis es el de enseñar a una organización a enfrentarse, por adelantado, a la tensión que surgirá en caso de producirse situaciones críticas de manera que pueda sobreponerse y seguir funcionando a pesar e los golpes que pudiera recibir" (6).

Es probable que alguien pueda pensar en una exageración. Por el contrario, aún en pequeños desajustes que tengan este origen (e incluso en los despidos) lo que se aprecia y aparece como evidente es el efecto , cuando lo importante es conocer las causas. Por eso, dejar pasar sin indagar conlleva un riesgo elevado: Que la procedencia sea exclusivamente de la empresa u organización. Y aún cuando deviniera de fuera, que no se haya previsto alternativas, el conflicto, es mucho más que un emergente de las relaciones laborales y -en ocasiones- comienza en forma imperceptible en el deterioro de la prestación hasta que concluye en la interrupción definitiva de la relación. Descubrir las causas en una tarea que no puede obviarse, no solo para evitarlo sino para afrontarlo adecuadamente. Podríamos trazar un paralelo con la vida misma, en donde frente a los inconvenientes se busca comprensión, se crean compromisos, se plantean soluciones adaptativas que, en definitiva, no harán más que crear y recrear condiciones más dignas y equitativas.

4.- Causas de los egresos

Sin pretender un detalle exhaustivo de las causas que originan bajas en las empresas, proponemos la siguiente clasificación:

a) Biológicas: Muertes, incapacidad total o parcial, etc.

b) Sociales: Incorporación al servicio militar, becas, licencias especiales

c) Previsibles: Jubilaciones, retiros.

d) Imprevisibles:

d1: Causas externas a la empresa: Cambios de residencia, aparición de ramas industriales con fuerte atracción laboral.

d2: Causas de la empresa: Reorganizaciones, ruptura del vínculo por despido, falta

de idoneidad, dificultades en el trato.

d3: Motivos personales: Falta de reconocimiento, causas externas que "acentúan" el motivo individual, cambio de profesión o actividad.

Esta breve enunciación, supone desde ya que no todos los egresos darán lugar a la entrevista pertinente. En nuestro caso, se fijará especial atención a las previstas en el punto d).

Para Maristany (7) "La pérdida de personal puede producirse por razones de planeamiento e carrera o por causas distintas al planeamiento. En el primer caso, se han exagerado las reservas de potencial y la persona ha llegado a un nivel en que se encuentra taponado. En el segundo caso, el empleado reacciona a un estímulo interno o externo, independiente de la evolución de su carrera en la empresa". Resulta claro que la entrevista va dirigida al último aspecto planteado. Flippo (8) por su parte sostiene "Las salidas involuntarias se pueden tomar como índice de la efectividad del planeamiento de personal con, o por supuesto, una consideración propia sobre las exigencias de la situación particular, en el estado de la coyuntura económica.

Est último concepto, aparece como de innegable -y lamentable- actualidad frente a la situación de nuestro país. Y debemos darle una adecuada ponderación en nuestro análisis.

5.- La entrevista del egreso

5.1.- Conceptualización: Llamada también "de salida", "de desvinculación" "al partir", es simplemente una reunión o conversación entre un especialista de la empresa y la persona que deja de pertenecer a ella.

Puede instrumentarse:

- a) Por medio de un cuestionario, solamente.
- b) Por medio de una entrevista.
- c) Por medio de un cuestionario y una entrevista conjunta.

Nos inclinamos por la última modalidad, porque si existen objetivos claros y

una Administración de Recursos Humanos compenetrada de su utilidad, las ventajas aparecerán en forma más que notoria (9). Y por que el cuestionario, aunque importante, se verá mejorado por una buena entrevista, ya que de ella pueden extraerse conclusiones que no aparecen escritas o descriptas en forma precisa.

5.2.- Características: Se hace necesario puntualizar algunos rasgos que debe contener un programa de este tipo, para que pueda ser -a posteriori - utilizado en series estadísticas, tendencias comportamentales, e incluso enfoque prospectivos.

Para ello, la entrevista debe ser:

a) Objetiva: No se trata de una manipulación interesada frente a quien se retira, sino que debe referirse a cuestiones concretas. Con ello, se ganará el respeto del que egresa y, por sobre todo, la valoración de la técnica dentro de la empresa.

b) Operativa: Debe comprender la globalidad de la experiencia del entrevistado y o solamente datos aislados, aún cuando alguno d ellos hayan tenido gravitación preponderante en el retiro.

c) Aceptada: Si se cumple con el primer requisito, es indudable que las personas brindarán su apoyo a los programas y los cumplirán de buen grado.

d) Sencilla: Cualquier individuo desconfiará de preguntas de las que no se desprenda sencillez en su concepción. Y no las contestará o las contestará mal Por supuesto que algunas fallas de este carácter pueden ser salvadas por la encuesta posterior al cuestionario. Pero, deben tratar de obviarse y conseguir este rasgo que entendemos relevante.

e) Constructiva: Este concepto debe servir a modo de síntesis de los anteriores, por cuanto tiende a mejorar o superar deficiencias, modificar fallas y/o errores organizacionales, etc. Lo contrario, lleva a pérdidas de tiempo. Y por lógica, a costos inútiles.

En el gráfico 1, presentamos una "Entrevista de egreso" muy simple en su diagramación y que insume poco tiempo en su elaboración completa. Solo pretende ser indicativa y cada empresa u organización, por lógica, deberá tener en consideración

sus propias particularidades.

FORMULARIO DE ENTREVISTA DE EGRESO

FORMULARIO DE ENTREVISTA DE EGRESO

Empresa
Entrevistado por
Superior inmediato
Fecha de salida
Causa
Apellido y nombre
Fecha y categoría de ingreso
Puntos meses de vacaciones desde su ingreso
Categoría actual

LLENAR POR EL EMPLEADO

- 1) Por qué abandona la empresa
 - 2) Existen otros motivos de mayor importancia
 - 3) Por qué vino a trabajar a la empresa
 - 4) Señale diferencias entre lo que Ud. esperaba al ingresar y lo que encontró después
 - 5) Exponga su opinión sobre:
 - a) Su trabajo
 - b) Retribución
 - c) Posibilidades de progreso
 - d) Capacitación recibida
 - e) Beneficios adicionales
 - f) Relación con sus compañeros
 - g) Relación con su jefe
 - h)
 - 6) A su entender, que aspectos de la empresa pueden ser mejorados? O del sector donde Ud. trabaja?
 - 7) Tiene definido su futuro laboral?
 - 8) En caso afirmativo, indique cuáles son las ventajas que espera encontrar en su nuevo trabajo?
 - 9) En qué condiciones optaría por quedarse en la empresa?
 - 10) Tiene alguna enfermedad que tenga origen en el trabajo realizado en esta empresa
 - 11) Exponga detalladamente cualquier otra cuestión que, a su juicio, debe incluir
- Nota: Si no alcanza el espacio para contestar, utilice las hojas adicionales que se le han facilitado

Administración de personal

A LLENAR POR EL ENTREVISTADOR

- 1) Impresión general sobre el entrevistado (Actitud, estado anímico, entre otros)
- 2) Impresión recogida, comparando el cuestionario del empleado y lo expuesto en la conversación
- 3) Verificación entre los datos del legajo personal y lo manifiesto en el cuestionario
- 4) En caso de no coincidir, señale si son significativas
- 5) Existe relación entre permanencia en la empresa y otros trabajos anteriores
- 6) El sector en donde trabajaba tiene muchas bajas por renunciaciones
- 7) Idem por despidos
- 8) Qué relación existe entre las bajas del sector y las totales de la empresa
- 9) Existen datos al respecto proporcionados por la Cámara u organismo que agrupa la actividad
- 10)

Evaluación global por parte del entrevistador

Remisión copias

- a) Al Departamento del empleado de baja
- b) Al Departamento de Personal
- c) Al Departamento de Desarrollo Organizacional

Entrevistador Firma Fecha

5.3 El fundamento lingüístico

¿Que significa arrastrar en una experiencia el recuerdo de experiencias pasadas? Y ¿cómo se da realidad a esta situación en la relación comunicativa que se establece entre un mensaje verbal y su receptor? ¹⁰. Estas preguntas de Humberto Eco referidas a las reacciones que las modalidades de una oración (Podríamos hablar de comunicación) dan lugar pueden extrapolarse perfectamente a nuestra situación. La entrevista, como tal, es una forma particular de comunicación y en función de la variedad de "mensajes" las formas de recepción podrán variar desde el rechazo a la

aceptación pasando por la renuncia, la resistencia, etc. Por supuesto que debemos ser cautos, toda vez que en su asimilación debemos distinguir aquellos que tienen distintos matices. Y en relación a ellos, diferenciarlos en razón de presentarse como:

a) Función referencial: En donde el elemento transmitido es unívoco, definido y que puede ser verificado.

b) Función emotiva: En donde se pretende suscitar respuestas, de estimular asociaciones, de promover comportamientos de réplica que vayan más allá del simple reconocimiento del tema indicado.

En el primer caso, puede surgir de la entrevista que las remuneraciones son excesivamente bajas si las comparamos con otras empresas del sector. O que sobre las mismas, no se respeta el principio de equidad. La contundencia del mensaje, no solo debe ser absorbida, sino que obliga a serios replanteos. En el segundo caso, en cambio, se pueden citar "manipulaciones sectoriales", escasa recepción en las comunicaciones que impliquen quejas o reclamos, arbitrariedades de los supervisores. Por encima del dato y sin perjuicio de recoger y analizar la información, pueden aparecer intenciones veladas o indirectas.

Entendemos que la entrevista debe lograr una simbiosis entre los dos mensajes, porque de lo contrario, podemos encontrarnos con referencias inconexas, confusas de dudosa intencionalidad. De allí que volvamos a insistir en la importancia del entrevistador que puede separar "la paja del trigo" y hacer de la técnica que nos ocupa una herramienta de incuestionable valor.

5.4. Ventajas que reporta:

Estructurar un programa de esta naturaleza, permite:

a) Establecer las razones reales por las cuales el trabajador abandona la empresa. La simplificación y/o subestimación que se hace de las causas de abandono, impiden encuadrar problemas, factibles de modificar a favor del empleador.

b) Obtener el parecer sincero, en la mayoría de las ocasiones, del empleado sobre su jefe, sobre las características de su trabajo, sobre el horario, sobre los beneficios

marginales, sobre las medidas de seguridad.

- c)** Viabilizar la retención del personal competente al acercar sugerencias a inconvenientes nacidos en la relación laboral y que pueden hacer rever la decisión del renunciante.
- d)** Lograr que el empleado opine sobre su retribución y sobre las condiciones de su actividad.
- e)** Conseguir que el trabajador juzgue las oportunidades que visualizaba en la empresa y las que eventualmente visualiza en el mercado de trabajo.
- f)** Posibilitar se aclaren agravios de la empresa contra los trabajadores despedidos, ya que en estos casos es necesario investigar esa salida forzosa y verificar lo apropiado o no de las medidas disciplinarias, canales de reclamos o solución a conflictos.
- g)** Promover buenas relaciones con los trabajadores que abandonan la empresa. En muchas oportunidades, la atención adecuada que se preste a la entrevista puede ayudar a recuperar -en el futuro- a un buen colaborador, porque la separación como tal no debe implicar necesariamente una ruptura definitiva.
- h)** Acumular información acerca de las áreas o sectores con mayor cantidad de dificultades. La entrevista, facilita esta tarea al permitir la detección de grupos con altos índices de bajas.

6. Algunas opiniones

Si bien no es intención primaria realizar un relevamiento de la opinión de los autores sobre la entrevista nos parece de interés exponer alguna de ellas, especialmente aquellas que expresan diversidad notoria de juicios.

Chiavenato (11) sostiene "Algunas empresas aplican este tipo de entrevistas solamente a aquellos empleados que solicitan por iniciativa su dimisión de la organización. Otras, la aplican indiferentemente a todos los empleados que dimiten, tanto a aquellos que presentan su dimisión, como a aquellos que son desvinculados por motivos propios de la organización. Nuestra posición es favorable a esta última forma de aplicación porque ella permite desarrollar una estadística completa sobre las causas de desvinculación".

Schluter (12) coincide con el anterior y agrega " Sea cual fuere el gasto, siempre

resulta rentable porque es el único modo de reunir datos útiles y aprovechables".

Ubicándolo como un instrumento de investigación de personal y en los procesos de auditoría, Werther y Davis (13) expresan que es "Otra fuente útil de información".

Para Mc Farland (14), en cambio "La validez de las entrevistas es discutible. Generalmente son conducidas por una parte interesada: los especialistas de asesoría del departamento de relaciones con los empleados. A menudo los prejuicios inherentes a ellas pueden impedirlos el transmitir objetivamente descubrimientos a los ejecutivos de la operación."

Por su parte, Alpander (15) expresa "La información reunida en estas entrevistas en el momento de la partida no siempre es válida, porque la persona generalmente no menciona sus verdaderos motivos... Además puede ocultar sus verdaderas razones si le interesa contar con buenas referencias para el futuro."

7. Conclusiones

Estamos convencidos que la "Entrevista de egreso" ayuda a la empresa en la elaboración e incluso, en la adopción de políticas integradas de personal.

Desde nuestra óptica las discrepancias observadas en el punto anterior no afectan tanto a la entrevista en si, como al esquema en el que se inserta. De allí que debe propenderse a una estructuración flexible que promueva credibilidad. Solo así, se convertirá en una herramienta noble, porque el trabajador se sentirá motivado a proporcionar información sobre factores laborales, sociales y personales que, en su momento, le afectaron, que impidieron una buena relación grupal y que, en definitiva provocaron su alejamiento. Como es sabido la causalidad conductual responde de distintas maneras a las disfunciones circunstanciales. Y si podemos interpretar esas disfunciones, podremos reconocer también en el esquema interrelacional de la organización, los elementos que pretendemos incorporar en nuestro enfoque.

Referencias bibliográficas

- 1.- **MUCCI, Ottorino Oscar** "La creatividad en la Pyme" Revista Administración de Empresas, Tomo XIX, pág. 823. Ed. Contabilidad Moderna, Buenos Aires, 1989.
- 2.- **KUZMIN S.A.** "Un enfoque integrado de Desarrollo y empleo" Revista Internacional del Trabajo. Vol 95 n° 3, pág. 347. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, 1977.-
- 3.- **NEFF, Walter S.** "El trabajo, el hombre y la sociedad", Ed. Paidós, pág. 213, Buenos Aires, 1972.
- 4.- **GROBA, Eduardo** "Lecturas sobre Administración de Personal", Ed. Macchi, pág. 211, Buenos Aires, 1974.
- 5.- **AGLAMISIS J. y CHRISTENSEN A.** "La previsión del conflicto en el diseño organizacional" Revista Administración de Empresas, tomo XIX, pág. 797. Ed. Contabilidad Moderna. Buenos Aires, 1989.
- 6.- **MITROFF, Ian I.** "La Administración de las crisis en las organizaciones" Revista Administración de Empresas, Tomo XIX pág. 850, Ed. Contabilidad Moderna, Buenos Aires, 1989.-
- 7.- **MARISTANY, Jaime** "Empleo y desarrollo de personal" Ed. Contabilidad Moderna, pág. 260, Buenos Aires, 1972.-
- 8.- **FLIPPO, Edwin B.** "Principios de Administración de Personal" Ed. Mc Graw Hill, pág 75, México, 1978.-
- 9.- **KNIGHT, Kenneth** "Las encuestas de personal: consejos prácticos". Revista Administración de Empresas, tomo IX, pág. 15. Ed. Contabilidad Moderna, Buenos Aires, 1979.-
- 10.- **ECO, Humberto** "Obra abierta" Ed. Ariel, pág 111, Barcelona 1985.-
- 11.- **CHIAVENATO, Adalberto** "Administración de Recursos Humanos" pág. 161, Ed. Mc. Graw Hill, México, 1983.-
- 12.- **SCHLUTER W.** "Rotación" Incluido en Por qué cambia el personal de empresa?, pág. 63. Ed. Sagitario, Barcelona 1965.
- 13.- **WETHER W. y DAVIS K.** "Dirección de Personal y recursos humanos" pág. 487. Ed. Mc Graw Hill, México, 1985.
- 14.- **Mc FARLAND, Dalton** "Administración de Personal" pág 523. Ed. Fondo de Cultura Económica , México, 1972

15.- ALPANDER, Guvenc G. "Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos", pág. 137, Ed. Norma, Bogotá, 1885.

5.- Desarrollo de personal

5.1.- "Capacitación: Variable estratégica en los nuevos escenarios"

Publicado en la revista "Función Pública" n° 83/84, Año VIII, 1995.
Ed. Función Pública, La Plata, Argentina.

Autores:
MUCCI, Ottorino Oscar
VALDEZ, Irma Beatriz

Capacitación: variable estratégica en los nuevos escenarios

1. Encuadre

Un análisis preciso de los componentes organizacionales, permite afirmar que los recursos humanos constituyen el elemento básico de cualquier planteo sobre reformas, planificación, gestión, etc. Las exigencias de la actualidad, en las que la eficiencia se mide en términos de respuestas inmediatas a situaciones que cambian con un alto grado de celeridad, hacen indispensable una revalorización de los llamados "recursos humanos", porque la implementación de cualquier tipo de emprendimiento solo es, posible mediante la actividad del hombre.

Y no aparece sobredimensionada la afirmación, cuando manifestamos que esos recursos están por encima de cualquier otro y que en función de ello, puede arribarse al éxito o al fracaso si quienes toman las decisiones o los que prestan servicios, carecen de la capacidad necesaria.

Estas son, sintéticamente, las razones que nos han llevado a elaborar este trabajo que presenta un enfoque teórico-práctico sobre un aspecto de la Administración de Recursos Humanos. Lo hacemos desde el punto de vista de la capacitación, procurando una valorización conceptual de la misma y en función de su aporte transformador y concepción multiplicadora, para incorporarla como variable estratégica fundamental.

Pretendemos, de esa manera, transformar la relación meramente unilateral (que se ha dado en demasiadas oportunidades) en una relación múltiple que permita plasmar planes, gestión, recursos humanos, en forma concurrente para proponer soluciones a los problemas que emergen diariamente. Y así, efectivizar las previsiones adoptadas.

2. Algunas consideraciones previas

Las últimas décadas marcaron un crecimiento apreciable en la expansión del sector público en la economía de muchos países. Y no sólo en el área latinoamericana, sino también en otras partes del mundo.

Un informe de Naciones Unidas, señala que en una muestra realizada en 51 países, durante el período 1971/76, mostraba que las cuatro quintas partes de los mismos, habían registrado incrementos sustanciales. Y en casos, el promedio en el nivel del gasto público total, se había incrementado de un 20% a un 25% del Producto Bruto Interno, para ese período.

Sin perjuicio de reconocer que muchos países, en los últimos tiempos, han generado medidas para frenar o disminuir esa tendencia, también resulta cierto que afrontaron esa situación careciendo de un andamiaje que pudiera cubrir adecuadamente medios y complejidades que excedían el marco cuantitativo y, por el contrario, se transformaban en instrumentos operativos de difícil instrumentación. El mismo departamento de Asuntos Económicos y Sociales Internacionales de las Naciones Unidas, señala que "El efecto de los principales programas de reformas administrativas continúa siendo limitado en la mayoría de los países..."¹, señalando entre las causas limitantes, la carencia de recursos humanos calificados.

Si a ello agregamos los errores de políticas reduccionistas y acotadas al nivel administrativo formal, concluiremos que esas mismas políticas, para ser exitosas, deben direccionarse hacia los cambios sociales y no a los meramente formales.

Es decir, que además, de "Aprender", debemos "Aprehender" en los procesos de reformas. Lo contrario, implica obviar la naturaleza íntima de las conductas individuales y, especialmente, organizacionales para incidir sobre ellas, comprendiendo lo sustancial y evitando el riesgo de quedarnos en la superficie.

Porque es, en esta instancia, donde debemos componer y recomponer los juegos de intereses, actitudes, motivaciones, aptitudes, correlaciones de poder, grupos de presión, etc. Por eso, quienes dirigen estos procesos de cambio deben reconocer la interdisciplinariedad de la conducción, aplicada a su componente básico: el hombre.

Otro ingrediente difícil de superar, es la dicotomía política-administración, tan arraigada en nuestros países, que implica el reconocimiento de comportamientos estancos que separa ideas, proyectos y hombres. Como señala Oszlak "El Estado ya no puede concebirse como una entidad monolítica al servicio de un proyecto político invariable, sino que debe ser visualizado como un sistema en permanente flujo, internamente diferenciado, sobre el que repercuten también diferencialmente demandas y contradicciones de la sociedad civil"²

No entenderlo y no asimilarlo nos llevará irremediablemente a una negativa y simple "ilusión de modernización", porque el paso del pensamiento a la acción se verá perturbado por el formalismo ya mencionado.

Y muchas veces, para profundizar y agravar errores, se subestima y hasta se desestima el sector de los Recursos Humanos o de Gestión de Personal, manteniendo criterios totalmente superados en donde sólo se priorizaban registros, controles y, en ocasiones, informes.

Y los esfuerzos volcados a capacitación, quedaban en el adiestramiento y no en el Desarrollo de los hombres. Y son estos errores, los que comprometen la vigencia de los planes, porque marginan al hombre y se quita el equilibrio, al desplazar el eje conductivo.

Por ello, es necesario un enfoque dual que permita abordar la cuestión en dos dimensiones.

a. Individual: Comprometiendo el desarrollo del ser humano y relación con la organización.

b. Organizacional: Relacionándolo con un enfoque eminentemente prospectivo, en donde la interconexidad vinculará a los componentes con los objetivos.

Podríamos decir, en resumen, que la Capacitación en sus distintas formas, puede y debe ser el eslabón imprescindible para determinar los perfiles del "Gerente Necesario" (Al decir de Kliksberg) que junto a otras personas, serán los encargados de llevar a buen puerto cualquier emprendimiento que el sector público encare.

Sin Capacitación será difícil o casi imposible coronar con éxito programas de reforma.

3. Ejemplos de colaboración

A.- Universidad - Municipios

La relación Universidad-Municipio, es un tipo particular de vinculación incluida cada vez en el reordenamiento económico, político y social, como así también en

Administración de personal

los nuevos modelos productivos que implican esquemas globalizantes diferenciales. Sin entrar en la problemática de los distintos niveles, tanto sea desde donde parte la capacitación como también adonde llega, podemos citar casos interesantes de un accionar mancomunado de Universidad y Municipios.

Así, la Universidad Nacional de Mar del Plata, con la colaboración del Proyecto Universidad Abierta y la responsabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, realizaron el curso de Capacitación en Servicio para funcionarios Públicos Municipales. Adhirieron al mismo, Ayacucho, Bolívar, Carlos Casares, Coronel Pringles, Coronel Suárez, General Villegas, Pehuajó, Necochea, Mar del Plata y Trenque Lauquen.

Recientemente se han incorporado Adolfo Alsina, Balcarce, Villa Gesell, Dolores y el Municipio Urbano de la Costa. Además, se han realizado con la comuna de General Pueyrredón cursos sobre "Determinación impositiva sobre base presunta", "Convenio Multilateral en el ámbito municipal", "Técnicas audio visuales para el desarrollo turístico" "Dirección General para Personal Jerárquico", etc. para citar algunos ejemplos.

Esta es, a no dudarlo, una posibilidad que debe ser profundizada tratando que los intentos no queden en experiencias aisladas, sino que se sistematicen y vayan adquiriendo con el tiempo mayor nivel y extensión.

B.- Consejo Profesional - Municipios

También en este caso y sin entrar en un detallismo innecesario, algunos acuerdos han permitido en las sedes de las Delegaciones la habilitación de "Bocas de recepción Municipales" favoreciendo a ambas instituciones.

C.- Profesionales - Municipios

Tal vez sea esta una relación no escrita y, que, sin embargo, puede propiciar resultados excelentes en la medida que el profesional de Ciencias Económicas por sus conocimientos se transforme en Agente de Cambio en los procesos devinientes de los nuevos escenario socio económicos.

4. Un caso concreto: Biblioteca Municipal Pública

4 -1. Acercamiento a la institución

"...la búsqueda de una biblioteca que transformara el sentido tradicional del lugar silencioso, pasivo, donde todo giraba alrededor de una colección bibliográfica valiosa y un impecable procesamiento técnico del material, a una institución donde el Centro es el Usuario, donde el trabajo busque como resultado los mejores servicios a la comunidad..."

Así comienza la descripción de la Memoria Anual de 1988, del hoy "Centro Cultural Juan Martín de Pueyrredón". Y esa presentación no tradicional, se correspondía con una doble conjunción de ideas. Porque mientras se redefinían funciones y objetivos para modificar la estructura, se tomaba conciencia que la instrumentación solo podría ser llevada a cabo desarrollando al personal que sería el protagonista de los cambios. (Solo el 17% del personal jerárquico, era profesional). En tal determinación, el sector Capacitación se constituiría en el soporte básico para llevar a cabo la transformación, mediante un programa destinado a la adquisición de habilidades y conocimientos y con ellos, en casos, a la producción de cambios actitudinales. Es así como delineamos la tarea concreta: Capacitación para el personal jerárquico (En una primera instancia) en tareas de conducción, con énfasis en la administración de los recursos humanos.

4 -2. La organización

Por sus actividades y características, la Biblioteca dista mucho de la idea tradicional en instituciones de este tipo. Posee dos salas para cine y teatro, con capacidad para 150 y 250 personas, respectivamente. Un espacio al aire libre para espectáculos (220 espectadores). En los meses de enero y febrero, se calcula que hasta 50.000 personas desfilan por los mismos, atento a la variedad de temáticas presentadas y superan las 150.000 anuales.

El caudal bibliográfico supera los 170.000 volúmenes, con una asistencia diaria promedio entre 1.200 y 1.500 personas, y una revisión entre los 2.200 y 2.600 ejemplares. Posee, además, 1.000 videos y 200 títulos de revistas.

Cuenta con salas diferenciadas de lecturas (niños, adolescentes, adultos) y con instalaciones de cafetería, sala de exposiciones, diapositivas, videocassettes, etc.

Además de ello, cuenta con bibliotecas periféricas y atiende el "Museo Mitre", con documentación específica a la ciudad de Mar del Plata, bibliotecas barriales, biblioteca especializada del docente, bibliotecas protegidas, etc. Los asociados alcanzan a 60.000 (10% da la población). Existen otros servicios y dependencias, pero en mérito al contenido del trabajo se obviarán.

4 -3. Contenido

Atento a lo ya descrito, parecería como prioridad la necesidad que el personal no solo pudiera abordar el desafío de cambios sustanciales, sino también que estuviera en condiciones de tomar iniciativas para su profundización. Es decir, constituirse en el elemento dinamizante, pero a la vez homogéneo que evitara desfasajes y fuera lo suficientemente flexible para motorizar otras instancias.

Por ello, la selección y organización de los contenidos constituyó uno de los aspectos más importantes para quienes teníamos la responsabilidad de establecer relaciones entre un conocimiento científico, un conocimiento académico y un conocimiento práctico, que permitiera la praxis entre el mundo natural y social, en las que los intervinientes pudieran estudiar, asimilar, comprender y proyectar.

En otras palabras, "formar" individuos capaces de interpretar y transformar esa realidad, estableciendo nexos entre el proceso educativo en sí y los procesos concretos, a la luz de marcos teóricos, pero proporcionándoles herramientas que le permitieran validarlos y utilizarlos en la cotidianeidad.

En tal postura, entendimos que la selección y organización de los contenidos, como planteo didáctico, pasaba previamente por definir una base en la que debíamos interrelacionar cuatro dimensiones de análisis.

- a) La Epistemología, relativo al objeto o área de conocimiento.
- b) La Psicología, en su relación con el aprendizaje y conexión pedagógica.
- c) La Filosofía, especialmente desde el punto de vista de su contenido axiológico.

A esta primera fase, siguieron otras tres, que consignamos:

- 1.- Diseño, desde el punto de vista del modelo curricular y de la programación en sí.
- 2.- Ejecución, referida a la práctica o acción concreta.
- 3.- Análisis crítico que parte de una evaluación precisa del desarrollo propuesto.

Completados los aspectos anteriores, se procedió a la fijación de los objetivos, divididos en:

- a) **Generales:** Destinados a introducir a los participantes en los conceptos básicos del comportamiento organizacional y de la Administración de los Recursos Humanos, a los efectos de permitirles alcanzar un mejor desarrollo en sus funciones.
- b) **Particulares:** Enfocados a procurar la generación de cambio de actitudes y desarrollo de aptitudes, para:
 - 1.- Apreciar la trascendencia del factor humano como ente autónomo decisorial, pero incorporado a la organización, como elemento condicionante de la eficiencia en la prestación de los servicios.
 - 2.- Desarrollar el cuestionamiento y la actitud crítica frente a la realidad en que la Institución aparece inserta.
 - 3.- Comprender y asimilar el contenido y la importancia de la Administración de los Recursos Humanos, dentro del campo del conocimiento administrativo.
 - 4.- Compatibilizar los intereses institucionales, comunitarios y personales, con una visión profundamente ética.

4 -4. Procedimientos

4.4.1.- Introducción

A través de las reuniones previas, del nivel del personal a quien se dedicaba la capacitación, de la discusión grupal de los objetivos generales y particulares e incluso, de los contenidos curriculares, llegamos a la conclusión que el tratamiento convencional no produciría los resultados esperados. Por ello, se desecharon ideas sobre clases magistrales, tratamiento de incidentes, etc., al entender que debíamos provocar una participación activa y que los docentes debíamos "improvisar" sobre la marcha. Y solo el "taller" nos brindaba esa posibilidad. Acotemos que la idea de "improvisar" puede desconcertar en el ámbito de las ciencias de la administración. Pero desde la perspectiva educativa y de formación, entendemos que previsión no es sinónimo de rutina ni improvisación de necesaria actividad o audacia. Se trató, solamente, de ofrecer procedimientos alternativos ante situaciones inesperadas.

4.4.2.- ¿Por qué un taller?

Porque privilegia la práctica cuestionadora y promueve la capacidad de "aprender a aprender" reflexionando en grupo, eliminando al paternalismo nocivo y la pasividad, dentro de una estructura afectiva, cordial y democrática³

Incluso los profesionales en Ciencias Económicas, en las Jornadas del Tercer Encuentro de Profesionales del Ámbito Municipal (Olavarría, agosto de 1987) ante la pregunta de cuál debía ser el compromiso del profesional interviniente, respondieron: "La participación debe ser activa, tipo "taller"⁴

4.4.3.- Conceptualización

El taller, se presenta como una estructura grupal personalizada de acción, orientada por la experiencia de enseñanza-aprendizaje que incluye al alumno y al docente, como sujetos de educación, en una gestión participativa, libre, responsable y eficiente. Por ello, de modo cooperativo, se conforma una situación de fuerte compromiso personal que enriquece la relación entre las partes.

4.4.4.- Desarrollo

El esquema que se siguió respondió a comportamientos que, en algunos casos, puede considerarse como "no puristas" desde el punto de vista pedagógico. Pero, en general, se adoptaron las técnicas que usualmente son de aplicación frecuente. Así, en la clase inmediata anterior, se entregaba la guía temática, consignando bibliografía indicativa y una exposición introductoria, para desembocar en situaciones probables de la organización. El día de la reunión se hacía en primer término una revisión de la anterior y luego se iniciaba la discusión grupal. Pero, en forma paralela, los participantes introducían aspectos específicos sobre la temática propuesta.

Lo importante, desde nuestro punto de vista, es que los problemas no debían plantearse a partir de las teorías o principios que se deseaban transmitir, sino a partir de cuestiones muy precisas, para suscitar la práctica sobre el mismo terreno. Es decir, explotar intelectualmente las situaciones-problemas que se vivían diariamente, para provocar su profundización, pero partiendo de la práctica para arribar a la teoría y no procediendo a la inversa.

"No es una marcha de la teoría y los métodos hacia la acción, sino el desafío de la realidad de una práctica que conduce a problemas teóricos, metodológicos y técnicas. A partir del trabajo y la reflexión que implica la realización de un proyecto, se va aprendiendo a conocer y aprendiendo a hacer5

En la fase final, se realizaron dos evaluaciones. Una de carácter individual y otra de carácter grupal que, pretendieron básicamente, buscar una síntesis compartida por los participantes y docentes.

4.4.5.- Resultados

La verificación de los resultados, considerando la evaluación desde los participantes en su opinión sobre el problema de capacitación, se planteó en dos etapas.

En la primera, mediante una encuesta que tendía a medir, por un lado, el grado de aprovechamiento y, por el otro, la evaluación sobre su diagramación.

La segunda implicaba una evaluación en el tiempo. Es decir, pasados tres meses, aproximadamente, verificar los resultados sobre la aplicación de los instrumentos que se pusieron en práctica. Lamentablemente, una serie de problemas ajenos a los autores de este trabajo, impidieron obtener datos que hubieran sido de importancia significativa.

4.4.6.- Conclusiones

En 1826, Froebel afirmaba "...aprender una cosa viéndola y haciéndola es algo mucho más formador, cultivador, vigorizante que aprenderla simplemente por comunicación verbal de las ideas..."⁶

Y ese conocer, aprender y aprehender propuesto a las nuevas situaciones, obliga a un movimiento dinámico y riesgoso. Pero, que nos lleva a reconocer que la realidad nos propone ese "equilibrio en permanente desequilibrio".

Es que el pensar científico, el trabajo científico, nace de una situación-problema y tiene por finalidad, su resolución. Por esa vía, observaremos que el pensamiento y la acción, emanan de una situación que puede aparecer como problemática y que al volver sobre la realidad que la origina, la profundiza. Pero, la verificación empírica y la práctica social constituyen criterios de verdad sobre los que debe cimentarse el abanico de posibles salidas, de posibles soluciones. Porque activan la inteligencia en la búsqueda permanente de nuevos horizontes.

"...en fin, ser capaz de consultar, experimentar, decir y decidir. Hay en todo esto UN APRENDER A SER (por afirmación de sí mismo) UN APRENDER A APREHENDER (por el modo de adquirir conocimientos) y UN APRENDER A HACER (porque la solución del problema es la clave y el centro del proceso de aprendizaje...)"⁷

5. Propuestas

"El área enmarcadora y crucial en el incremento de la capacidad administrativa es la calidad del personal, sus valores, carácter y habilidades"
(Instituto Internacional de Ciencias Administrativas de Canberra)

El recurso humano y la planeación de su desarrollo, constituye el componente más relevante de los procesos de cambio. Y la variedad de éstos y su velocidad, hacen imprescindible un planteo flexible si se pretende alcanzar el éxito, tanto sea en la implementación de políticas, en la administración, en la gestión, etc.

Y estos aspectos que podríamos denominar genéricamente "Capacidad Administrativa del Estado" no han seguido o lo han hecho lentamente las variantes del contexto.

Croizer establece tres condiciones para un eficaz desarrollo de la capacidad administrativa.

a) Orgánica: Poniendo énfasis en las necesidades de comprender las técnicas de organización, por cuanto si aumentamos el conocimiento del comportamiento humano, estaremos en posibilidad de pasar en una dirección basada en la restricción a una basada en la previsión. Y este desarrollo, pasa más por los individuos que por la misma organización.

b) Psicológica: El individuo debe ser capaz de afrontar las tensiones de un sistema de cambio. Pero, no basta con crear estructuras, flexibilizar carreras y/o repartir mejor las responsabilidades, sino que es preciso ayudar a los individuos a confrontar las tensiones y a superar, consciente y racionalmente. Y más que adiestramiento, debe buscarse capacidades de relación, de tolerancia al conflicto y la pertinente adaptación a nuevas circunstancias.

c) Intelectuales: Esta condición parte del fundamento de nuevas formas de perfeccionamiento.

Nuestro intento -brevemente esbozado- partió de ideas claras y conceptos fuertemente internalizados. Conociendo las condiciones pre y post taller, con la salvedad señalada de la falta de evaluación final, crítica.

Pero, como propuesta queremos dejar expresado con claridad que de nada vale establecer y reconocer los puntos de obstrucción, como tampoco trabajar sobre esquemas tendientes a lograr la aceptación de los modelos elaborados. Pensar en esa minimización, lleva indefectiblemente al fracaso.

Podemos transmitir que ante cualquier cambio, reforma o alteraciones parciales, se debe iniciar -previamente- el aprendizaje colectivo que no resulta de la sumatoria de los esfuerzos individuales, sino que es mucho más en su capacidad de respuesta y aprovechar el efecto sinérgico que la misma provocará.

Y esto sólo será posible, si somos capaces de transformarnos para transformar.

Resumen

Cuando se analizan los componentes organizacionales, estudiando los comportamientos humanos y sus efectos en los procesos de decisión, gestión, etc., se concluye que los denominados "recursos humanos" representan el elemento básico para cualquier acción, sea de planificación, de conducción, de corrección o de control.

Las estrategias que los distintos niveles gubernamentales pretenden instrumentar, no puede obviar ese concepto liminar. Y cualquier emprendimiento, de pequeños o grandes alcances, debe comenzar por reconocer la importancia de la inteligencia del hombre y la necesidad de su adecuado desarrollo.

Los cambios, indispensables e impostergables, deben dar prioridad a los Recursos Humanos que son los que, en definitiva, tendrán la responsabilidad de su concreción.

Porque, como ya lo hemos afirmado, esto sólo será posible si somos capaces de transformarnos para transformar.

Bibliografía

a) Referenciada

- 1.- **KLIKSBERG, Bernardo**, "La reforma administrativa en América Latina. Una revisión del marco conceptual" (incluido en la reforma de la Administración Pública en América Latina). Ed. Instituto Nacional de Administración. Alcalá de Henares, 1984 (pág. 23)
- 2.- **OSZALK, Pedro**, "Políticas públicas y regímenes políticos: reflexiones a partir de algunas experiencias latinoamericanas". Ed. Cedes, Buenos Aires, 1980 (pág. 18)
- 3.- **Ver MUCCI Ottorino Oscar**, "La Administración y los talleres pedagógicos" VII Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas, Buenos Aires, 1990
- 4.- (bis) "Gacetilla" N° 69, Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires, julio-agosto 1988 (pág. 89)
- 5.- **ANDER EGG, Ezequiel**, "Hacia una pedagogía autogestionaria" Ed. Humanitas, Buenos Aires, 1983 (pág. 71)
- 6.- Idem (pág. 66)
- 7.- Idem (pág. 79)
- 8.- **CROIZER, Michel**, "Algunas consideraciones generales sobre la importancia de la capacidad administrativa en los países en vías de desarrollo" Consejo Económico y Social de Naciones Unidas, Chile, 1970 (pág. 4)

b) Consultada

- 1.- **ARANEGA, Carmen y LONGHI Ana**, "Selección y organización de contenidos de la enseñanza, aprendizaje de la ciencia y la tecnología" Ed. Jorge Vargas (Trabajo de Educación en Ciencias) 3/1987.
- 2.- **KLIKSBERG, Bernardo**. "Reflexiones sobre problemas estratégicos en el adiestramiento y la formación de recursos humanos para la gestión pública en América Latina". (Incluido en La Reforma de la Administración Pública en América Latina) Ed. Instituto Nacional de Administración Pública, Alcalá de Henares, 1984.
- 3.- **WEISS, Gladys y CORDERO, Susana** "Curso de taller para la formación y capacitación del educador abierto" Serie Universidad Abierta, Mar del Plata, sin fecha de edición.

6.- Compensaciones

6.1.- "Evaluación de personal en pequeñas y medianas empresas"

Publicado en la revista "Administración de Empresas" N° 76,
tomo VII, julio 1976. Ediciones Contabilidad Moderna,
Buenos Aires, Argentina.

Autores:
ARTIGAS, Jorge L.
MUCCI, Ottorino Oscar

Evaluación de personal en pequeñas y medianas empresas.

I.- Introducción

Dentro de las tradicionales formas de evaluación de la actuación, ha sido criterio prevaleciente valorar, en mayor o menor grado, la eficiencia en el cumplimiento de las tareas. Pero, como bien sostiene Groba¹: ...un método de calificación, para ser eficiente y duradero, debe hacerse a medida.

Y esta circunstancia adquiere especial relevancia en nuestro país, donde predominan las pequeñas y medianas empresas, dado que en muchos casos carecen de un enfoque integral de gestión de personal y aplican algunas técnicas de manera aislada e inarmónica, lo que trae aparejados problemas en su aplicación y, lo que es más grave, resultados no siempre satisfactorios. Es así como, en este tipo de empresas, existen imprecisiones en la identificación de las tareas, inadecuada estructura de remuneraciones, carencia de planes de capacitación y desarrollo, etc.

En este trabajo nos proponemos desarrollar un método dirigido a evaluar los méritos del personal en puestos que cuenten con un apreciable grado de variación, aun cuando corresponda a una misma serie de labor², teniendo en cuenta que el grado de variación es, por lo general, inverso al orden de descripción de funciones. En otros términos, a mayor jerarquía corresponde un mayor grado de variación y un menor grado de descripción y, por el contrario, a menor jerarquía un menor grado de variación y mayor grado de descripción.

1.- Groba, Eduardo Luis "Lecturas sobre administración de personal" Ed. Macchi, Buenos Aires, 1974, pag.172.

2.- Denominamos SERIE DE LABOR al conjunto de tareas conducentes a un resultado dado que, por lo general, son realizadas por una misma persona. Por ejemplo, desde la confección de una carta reclamando el pago a un deudor, hasta la registración de su cancelación. O generalizando aun mas, realizando el circuito administrativo de un sector desde su inicio hasta su culminación.

II.-Objetivos de las evaluaciones de desempeño

Con fines simplemente introductorios, enunciamos a continuación los objetivos más importantes que, a nuestro juicio, persiguen las evaluaciones de desempeño:

- a)** conocer mejor al personal, tanto en lo que hace a su nivel actual como a su potencial;
- b)** hacer conocer al personal los aspectos en que podría mejorar su desempeño;
- c)** hacerles también saber el grado de conocimiento y la valoración que la empresa tiene de ellos;
- d)** mejorar las comunicaciones entre la dirección y el personal;
- e)** contribuir como elemento de equidad y estímulo;
- f)** ayudar en la graduación de sanciones;
- g)** controlar y aumentar eficacia;
- h)** obtener bases firmes para administrar remuneraciones;
- i)** proporcionar información sobre el seguimiento de los recién ingresados o promocionados;
- j)** insinuar pautas para planes de capacitación, a corto, mediano y largo plazo;
- k)** controlar los méritos del procedimiento de selección;
- l)** sugerir reubicaciones por falta o exceso de aptitudes o inclinaciones personales;
- m)** fijar políticas de promoción.

III.- Mecánica del proceso

3 -1. Casuística

Campo concreto de aplicación del método que explicaremos fue una empresa pavimentadora de mediana envergadura, del interior del país, en la que se presentaban problemas en el área de personal, por carecer de pautas coherentes e integradas y que se hallaba en un proceso organizativo del sector personal, planeado por etapas.

En virtud de ello y dadas las dificultades emergentes de la situación de adecuación, interesaron prioritariamente los tres últimos aspectos reseñados en el

cap.II (proceso selectivo, reubicaciones, promociones) y particularmente el último de ellos en razón de la existencia de dos problemas que urgía solucionar. Por un lado, la necesidad de designar un jefe de contaduría entre varios aspirantes y, por el otro, designar un nuevo capataz, al haberse creado una nueva cuadrilla de trabajo. Cabe señalar que en términos generales, la empresa ha trabajado con el criterio de carrera cerrada.

3 - 2 . Variables a considerar

Dadas tales condiciones se optó por un método sencillo, basado en la descripción de tareas con dos variables de expresión directa. Desechamos otros métodos conocidos por los inconvenientes de adaptabilidad ya enunciados³ y, además, para aprovechar los datos que se estaban recolectando, posibilitando así la integración paulatina de las técnicas. Las variables fueron:

- a) VARIABLE EXTERNA:** representada por el análisis de desempeño, consistente en la medición de los resultados, tarea asignada al supervisor.
- b) VARIABLE INTERNA:** representada por el ajuste al puesto, consistente en una autoevaluación hecha por el mismo empleado.

La incorporación de esta segunda variable se fundamentó en el hecho de que el hombre es el único recurso que no puede ponerse en marcha sin su consentimiento; y en que la propia apreciación sobre la integración con la tarea podía aportar datos realmente valiosos. Además el individuo, como centro autónomo de decisiones, conlleva en su conformación sicosociológica un caudal de discrecionalidad que no puede ni debe ignorarse.

De esta manera se entendió que el ajuste al puesto no era solamente una opinión circunstancial, sino una contribución muy interesante para el aprovechamiento del capital máspreciado que tiene la empresa: el humano.

3.- Puede consultarse: "SALAMAN, CRAEME Y BRITOW" Evaluación de personal: algunos de sus problemas" Rev. Administración de Empresas, vol. IV, pag. 1045.

3 - 3 . Diseño de los formularios

Se diseñó una tabla de doble entrada, colocando por un lado las diversas tareas realizadas por el individuo a evaluar y por el otro el puntaje, que admite una calificación de 1 a 5 puntos, siguiendo el esquema del conocido gráfico de Quaglioni⁴ que permite, mediante la unión de los puntos calificados, la formación visual de unos dientes de sierra que son la base de comparación entre las dos variables, tal cual se apreciará al desarrollar el caso práctico.

3 - 4 . Fijación de estándares

Los estándares de desempeño pueden adoptar distintas formas, como ser:

- a) asignando una puntuación de 1 a 5 a los conceptos de malo, regular, bueno, muy bueno y excelente, respectivamente; no cabe considerar el óptimo, ya que el número de variables que intervienen en el desempeño es prácticamente imposible de mensurar con precisión, además de lo impropio de fijar tipos ideales o prototipos;
- b) Tomar un muestreo de evaluación de la organización, que gráficamente presentará una nebulosa de puntos sobre los ejes cartesianos, que se ajusta por correlación múltiple;
- c) Obtención de promedios ponderados, dividiendo la sumatoria de los puntos asignados al total de tareas, por su número.

En el caso que hemos tomado como ejemplo se formó un comité, integrado por el gerente general, los dos gerentes departamentales y un consultor profesional. Este comité resolvió fijar el estándar en más que bueno, alcanzando un puntaje de 3,50.

Por razones de economía y en base a las pautas de simplicidad esgrimidas, preferimos el primer método.

4.- ARANA GONDRA, Victor "El cuadro de mando" Ed. Deusto, Bilbao, 1970, pag. 23.

3 - 5 . Valorización

El siguiente paso consiste en la descripción de las tareas. En vista de la situación ya enunciada, fue llevada a cabo por:

- a) el supervisor;**
- b) los evaluados.**

La descripción de ambos tendría teóricamente que coincidir. Sin embargo, como se trataba de puestos con considerable variación, se encontraron aspectos no coincidentes en las dos descripciones, por múltiples causas, pero sobre todo por tareas que ya no se cumplían más, y por desconocimiento del supervisor. Como resulta obvio, para analizar y valorizar un desempeño es preciso trabajar sobre una base uniforme y coherente, por lo que fue necesaria la homogeneización de descripciones, tarea que concretó el comité ya citado.

Obtenida la lista de tareas, se enumeraron y consignaron ordenadamente para su utilización, emitiéndose tres ejemplares: uno para el supervisor, otro para el evaluado y un tercero que quedó en poder del comité.

El supervisor evalúa el desempeño de su subordinado en las tareas que describe la hoja de calificación, asignándole valores entre 1 y 5 puntos. A su vez el evaluado calificará, también entre 1 y 5 puntos, su integración personal o adaptación a las tareas.

Completadas ambas evaluaciones son entregadas al comité, que procede a la unión de las puntuaciones a fin de determinar las gráficas que, una vez superpuestas, nos darán la base para la evaluación final, indicando -además- las denominadas tareas conflictivas que surgen ante una apreciable diferencia en la puntuación, ya sea porque en el ajuste al puesto se valore una tarea en mayor o menor grado que en la valorización del supervisor, o viceversa.

Gráficamente, como lo veremos más adelante, se presentará la tarea conflictiva por una mayor separación de los dientes de sierra. Entre las causas de esta separación podemos citar errores en la selección, escasa o incorrecta capacitación, tareas muy

rutinarias, errónea asignación de tareas, deformación en las comunicaciones entre supervisor y supervisado, etc. Lo realmente importante es llegar a determinar las causas, a fin de eliminarlas y coadyuvar de esa manera al aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

IV.- Caso práctico

4 -1. Evaluación de empleados administrativos

Una vez realizada la valorización y como se observa en la ilustración N° 1 (perteneciente al empleado que resultó promocionado) se obtuvo un promedio de 3,53, que resultó el más alto entre todos los evaluados e incluso superior al estándar, lo que constituyó el primer determinante para la elección. El segundo determinante estuvo dado por la similar valorización del desempeño (53 puntos) y la valorización del ajuste al puesto (53 puntos). Y, como tercer determinante, se tuvo en cuenta que la tarea conflictiva más (la N° 5) era una labor meramente rutinaria y de menor cuantía.

4 -2. Evaluación de los operarios

En la selección del capataz (ver resultado de la evaluación de la persona elegida, en la ilustración N° 2), se tuvo en cuenta que si bien el promedio (3,46) no alcanzaba al estándar, fue en cambio el más elevado, y estaba cercano al mismo. En la comparación de la valorización del desempeño (49 puntos) y el ajuste el puesto (48) existía una diferencia carente de real importancia. Y en tercer término, del cotejo no emergían tareas conflictivas de consideración.

4 -3. Casos extremos

De las situaciones expuestas pueden analizarse algunos casos extremos, que nos proporcionarán datos para rectificar aspectos o prácticas del sector, tales como:

Administración de personal

a) **MAYOR PUNTUACIÓN DEL VALUADOR QUE LA DEL EVALUADO:** puede originarse en un potencial superior al que requiere el puesto e incluso, puede enmarcar una resistencia a las tareas rutinarias;

b) **MAYOR PUNTUACIÓN DEL EVALUADO QUE LA DEL EVALUADOR:** pueden reconocerse orígenes en una deficiente capacitación, en cambios en los sistemas de trabajo ineficazmente explicitados, en la incomunicación supervisor-evaluado, etc.

Apellido y nombre.....							
Puesto.....			Desde.....				
Categoría.....			Fecha de ingreso.....				
Sección.....			Supervisor.....				
N° de tareas	Descripción	Puntos					
		1	2	3	4	5	
1	Trámites bancarios						
2	Registación en libros de bancos						
3	Conciliaciones bancarias						
4	Archivo de documentación bancaria						
5	Trámites de comunicación						
6	Confección de planilla de fondo de desempleo						
7	Asiento de sueldo y jornales						
8	Confección de planilla de egreso						
9	Archivo documentos egresos						
10	Atención al público						
11	Preparación minutas de diario						
12	Control de mayor con mayores auxiliares						
13	Balance de sumas y saldos						
14	Pasar a libros rubricados						
15	Archivar comprobantes de diario						
Tareas		Totales					
15	Evaluado (-----)	53	1	4	12	16	20
15	Supervisor (-----)	53	0	2	21	20	10
30		106	1	6	33	36	30

1- Modelo de planilla para evaluar tareas administrativas.

Administración de personal

Apellido y nombre							
Puesto		Desde					
Categoría		Fecha de ingreso					
Sección		Supervisor					
N° de tareas	Descripción	Puntos					
		1	2	3	4	5	
1	Tirar líneas de nivelación						
2	Colocar moldes cordón caneta						
3	Alinear cordón caneta						
4	Vibrar el cemento						
5	Frotar cordón caneta						
6	Cortes de cordón caneta						
7	Sacar probetas testigos						
8	Preparar cancha						
9	Nivelar carpeta asfáltica						
10	Armar bocacalles						
11	Armar moldes de desagües						
12	Llenado de moldes						
13	Construcción de soleros desagües						
14	Colocación de caños de drenaje						
Tareas		Totales					
14	Evaluado (-----)	49	1	4	9	20	15
14	Supervisor (-----)	48	0	4	15	24	5
28		97	1	8	24	44	20

2- Modelo de planilla para evaluar tareas de operarios.

Resulta obvio que los casos concretos citados en éste acápite, solamente pretenden ejemplificar efectos que la graficación mostrará en primera instancia.

V.- Conclusiones

El sistema que hemos descrito puede aparecer, a los ojos de muchos especialistas, como un tanto subjetivo o demasiado simplista. Pero debe considerársele como un intento de adaptar técnicas de administración en pequeñas empresas que necesitan, imprescindible y urgentemente, modelos directos y valederos. Como bien señala Oberg⁵ ... los sistemas formales de evaluación de méritos no son ni útiles ni perjudiciales, como algunos críticos sugieren; pero tampoco son una panacea como quisieran otros.

5.- OBERG, W « Sistemas de evaluación de personal: consejos practicos» Rev. Administración de Empresas, vol VI, pag. 431.

De allí que la justificación de este enfoque podamos resumirla en las siguientes razones:

- a)** economía del sistema;
- b)** método fácil de entender por los evaluados y aceptado por ellos al ser consultados acerca de su adopción;
- c)** perfectibilidad de su contenido, en tanto y en cuanto no pretende convertirse en algo óptimo sino en un cauce que puede mejorarse en marcos de referencia más apropiados. Y aun en el mismo marco, incorporando otras variables en su composición;
- d)** permite la obtención de datos que puedan utilizarse en reasignaciones futuras; y, finalmente,
- e)** la detección de tareas conflictivas permite, como ya lo hemos dicho, adoptar medidas correctoras.

Como puede observarse de esta lista meramente enunciativa, es mucho lo que puede lograrse merced a la aplicación de un sistema como el propuesto, que entendemos es sencillo y practicable.

7.- Control de gestión de los Recursos Humanos

7.1- "Medir la gestión de los recursos humanos"

Autor: MUSTICCHIO, Alejandro

Recursos humanos como herramienta estratégica

Tres grandes factores determinan el éxito de una empresa: el sector en la cual está ubicada, el país donde se localiza y sus propios recursos, capacidades y estrategias. Así, ubicarse en un sector atractivo en términos de rentabilidad puede ayudar a que una empresa logre un desempeño superior. El contexto nacional influye en la competitividad de las empresas localizadas en la nación. Sin embargo, es el último de los factores enunciados (recursos, capacidades y las estrategias actuales o propuestas) el que se constituye, por un amplio margen, en el determinante más fuerte del éxito o del fracaso.

Desde una óptica estratégica, una premisa básica plantea que para que una empresa tenga éxito debe, bien sea, ajustar su estrategia al ambiente donde opera o estar en capacidad de reformarlo para lograr su ventaja mediante una estrategia escogida.

Este análisis considera la influencia del contexto en la ventaja competitiva de una empresa, visualizando aquellas variables no controlables (estructurales, coyunturales y de competencia) que pueden dar origen a oportunidades y amenazas ambientales. Las oportunidades surgen cuando las tendencias ambientales generan el potencial para que una empresa obtenga la ventaja competitiva.

Las amenazas emergen cuando tales tendencias ambientales ponen en peligro la rentabilidad e integridad del negocio de la firma.

..."la estrategia ya no debe ser un plan fijo, sino un proceso de aprendizaje que conduce a una mejora continua de la alineación de la empresa con su ambiente..."¹
"...lo cual le permitirá alcanzar la mejor ventaja competitiva en cualquier situación que se le presente."²

Definición de la cadena de valor dimensiones HARD Y SOFT

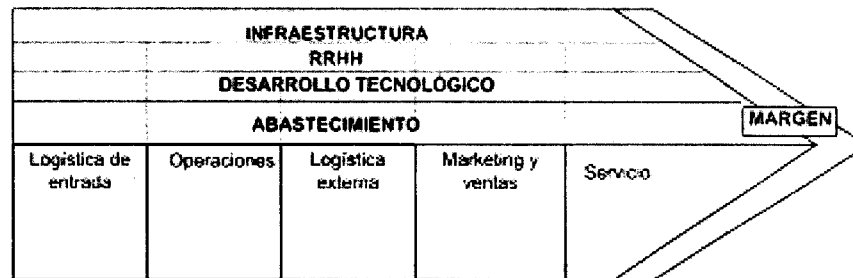
Con el propósito de lograr un ventaja competitiva, cualquier empresa debe desarrollar funciones de creación de valor a un costo menor que el de sus rivales y/

o desarrollarlas de manera que genere diferenciación y un precio superior, ya que el crear valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica.

El diccionario define la noción de valor como el grado de utilidad de las cosas, la cualidad de las mismas que las hace, para un sujeto, objeto de un precio.

En la carrera del valor, un producto ofrecido por una empresa, competirá con otros potenciales satisfactores por los recursos escasos de que dispone el decididor.

Así, el proceso de creación de valor puede ilustrarse a través de la cadena de valor:



Cadena de Valor basado en el gráfico original de Michael Porter

Esta cadena para representar el proceso de creación de valor se vale de dos tipos de actividades aislables a partir de su consideración como tecnológica y/o estratégicamente distintas: las diferentes actividades primarias o sustantivas y aquellas que revisten el carácter de apoyo. Como puede observarse, las actividades primarias tienen relación con el diseño y la creación física de productos/servicios, su marketing y distribución a los clientes finales.

Las actividades de apoyo son las tareas funcionales que permiten llevar a cabo las actividades primarias. La función de abastecimiento controla, genéricamente, la incorporación de los inputs al proceso y por tanto tiende a esparcirse en toda la empresa, debiendo formalizarse los procedimientos específicos de vinculación con proveedores y sus reglas de calificación, así como los sistemas de información que le sirven de respaldo, no tanto por su costo en sí, sino por el impacto de esta actividad en la estructura total de costos de la empresa.

La función de desarrollo tecnológico interactúa permeando todas las actividades de la empresa para acrecentar su posición creadora de valor. Al hablar de desarrollo de tecnología se hace referencia a su acepción más amplia de conocimiento aplicado, pudiendo orientarse a la innovación de productos o de los procesos involucrados, aumentando el margen ya sea a través de la generación de menores costos o de la posibilidad de lograr que el cliente esté dispuesto a abonar un precio superior.

La función de recursos humanos consiste en todas aquellas actividades relacionadas con la contratación, capacitación, entrenamiento, desarrollo, compensaciones y demás aspectos asociados con la administración del personal. Dado que esta actividad ocurre en diferentes partes de la empresa, como sucede con otras actividades de apoyo, su dispersión puede llevar a políticas inconsistentes.

La última actividad de apoyo es la infraestructura que está constituida por el amplio contexto de toda la empresa dentro del cual se ejecutan las demás actividades de creación de valor, incluyendo la estructura orgánica, los sistemas de control, la cultura y management de la firma (administración general, finanzas, contabilidad, asuntos legales, administración de la calidad y planeación). Además de estos elementos vinculados con la dirección de la empresa, la referencia a "Infraestructura" incluye los diversos ámbitos físicos en que se desarrollan las actividades.

Retornando al gráfico pueden observarse las líneas punteadas que reflejan el hecho de que el abastecimiento, el desarrollo de tecnología y la administración de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas. En forma diferente, la infraestructura de la empresa no está asociada con actividades primarias particulares, sino que apoya a la cadena entera que define el proceso de creación de valor.

La cadena de valor puede ser vista, entonces, como una usina generadora de ventajas competitivas, siendo cada uno de los sectores de la cadena de valor un proveedor potencial de ellas.

La secuencialidad en la que se presentan las actividades de soporte en la representación gráfica de la cadena de valor se asocia al grado de importancia de las mismas. La más importante es la Infraestructura ya que incluye todo lo relacionado con el sistema político estratégico, luego los recursos humanos, el desarrollo de tecnología y, finalmente, el abastecimiento.

En contextos de alta inestabilidad e incertidumbre como el actual, es dable distinguir los conceptos hard de los conceptos soft en los que se basa la búsqueda de la ventaja competitiva.

Así, un empresario puede invertir en aspectos hard asociados básicamente a los recursos tangibles como equipamiento, nuevos centros de distribución, etc. También puede asignar recursos a aspectos soft, es decir, a aquellos vinculados al desarrollo o adquisición de recursos intangibles y capacidades.

Llegado este punto resulta factible distinguir dos tipos de ventajas competitivas: estáticas y dinámicas. Las ventajas competitivas estáticas se basan en las inversiones hard. Sólo sirven durante un tiempo determinado porque se tornan obsoletas con facilidad y, además, pueden desencadenar desventajas competitivas al transformarse en fuertes barreras de salida.

Las ventajas competitivas dinámicas son aquellas que se basan en inversiones de tipo soft.

En función de estas dimensiones hard y soft se pueden imaginar dos cadenas de valor diferentes pero complementarias con el objetivo de hacer más visibles los elementos competitivos clave

El margen que se produce a partir del desarrollo competitivo de las actividades de la cadena de valor hard es un margen relacionado fundamentalmente con el retorno económico y financiero sobre la inversión realizada, que requiere nuevas dosis de inversión para no ingresar en un círculo vicioso de reversión.

Si bien es importante obtener utilidades a partir del margen hard, este resultado debe ser potenciado por el conjunto de elementos soft tales como: Visión, Cultura - Estructura, Conocimientos, Timing y negociación, opciones de operación, Opciones de Marketing y ventas, atención al cliente

El margen soft, si bien es un tanto más abstracto que el margen hard, brinda altas probabilidades de lograr un buen posicionamiento estratégico. Así, la combinación entre el margen hard y el margen soft se sintetiza en el concepto de rentabilidad sostenible producto de ventajas competitivas dinámicas.

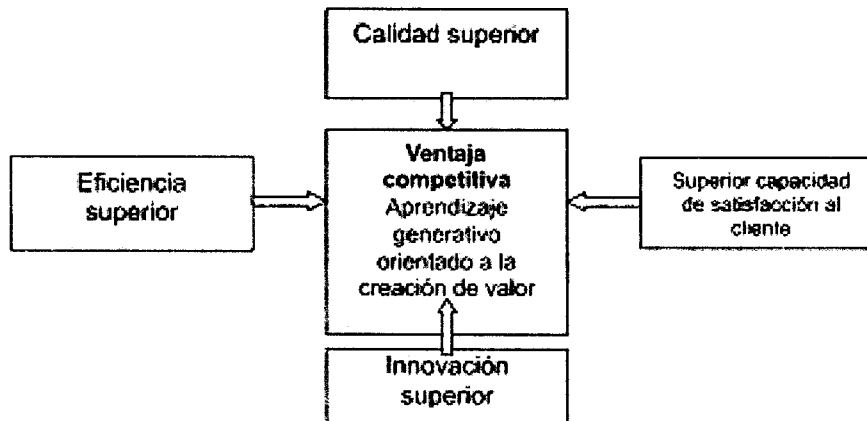
En este sentido, resulta importante destacar que el logro de una rentabilidad superior y sostenible requiere consolidar las metas comunes de alcanzar grados superiores en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer a clientes,

mediante estrategias que atraviesen las diferentes funciones hard y soft de creación de valor de la empresa, las que deben presentarse como eslabones interdisciplinaria y dinámicamente articulados.

Por lo hasta aquí expuesto, se revitaliza la necesidad de establecer un sistema de indicadores de control que muestren continuamente como va el funcionamiento de las actividades y procesos (para lo cual es útil el planteo de costeo ABC - Activity Based Cost-), el progreso de los inductores de eficiencia, el desplazamiento continuo de los costos desde las categorías de desembolsos discrecionales a las categorías de desembolso estratégico y la provisión y asignación de fondos a las actividades que implican innovación.

Los bloques genéricos de formación de la ventaja competitiva.

Los responsables del management de la firma deben, necesariamente, buscar la excelencia como fin, en cada una de las acciones que emprenden, generando ventajas competitivas a partir de los cuatro bloques genéricos que interactúan para su nacimiento:



Fuente: Adaptación en base a Hill, Charles y Jones, Gareth , Administración estratégica : un enfoque integrado, 1996, Santa Fe de Bogotá, Editorial Mc Graw Hill, página 108.

La eficiencia superior posibilita que la empresa reduzca tanto sus costos fabriles como los demás costos sustantivos y de apoyo inherentes a la producción y comercialización.

Así mismo puede incrementar la eficiencia a través de diferentes subestrategias funcionales (Por ej.: mejorar las habilidades de los recursos humanos afectados al desarrollo de los distintos procesos básicos a través de capacitación; introducir equipos autogestionados, etc.).

También engloba subestrategias como vincular el pago con el desempeño, no sólo en la fuerza de ventas, sino también en el resto del personal respetando un adecuado equilibrio de factores cuanti y cualitativos en su determinación; generar un compromiso con la eficiencia en toda la compañía; diseñar estructuras que faciliten la cooperación entre las diferentes funciones representadas en la cadena de valor, considerando sus dimensiones hard y soft, en la búsqueda de metas de eficiencia).

La calidad superior mejora la relación de valor incita en precio del producto al generar en el cliente la aceptación de un valor superior y al eliminar costos de no calidad.

Así, la calidad superior puede ayudar a que la empresa reduzca costos de no calidad, diferencie sus productos y cobre un precio superior. Básicamente, lograr calidad superior exige que toda la empresa se comprometa con la calidad y con una clara concentración en el cliente³.

El tercer aspecto involucrado es el logro de innovación superior que requiere interrelacionar las funciones de desarrollo tecnológico y operaciones con el conocimiento del cliente

Finalmente, para lograr una capacidad superior de satisfacer las necesidades del cliente, se requiere que la empresa no sólo logre un nivel superior de eficiencia, calidad e innovación trabajando sobre aquellos elementos que restan a la empresa capacidad de operar como la ineficiencia, la entropía y la carencia de destino, sino que a la vez necesita que se proporcione a dicho cliente lo que desea en el momento en que lo demanda, a través de una escucha activa y sistemática de sus necesidades conducida por un liderazgo participativo y motivador de clientes internos fuertemente comprometidos.

El desarrollo de estos cuatro factores descriptos permitirá que la empresa cree una ventaja de bajo costo y/o diferenciación que le posibilite superar en el corto plazo el desempeño de sus competidores. No obstante, para ello, debe contar con una habilidad distintiva o fortaleza diferencial.

Las habilidades distintivas surgen de dos fuentes complementarias: recursos y capacidades. Los recursos se refieren a los medios financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales de la firma. Estos se pueden dividir en recursos tangibles (centros de distribución, equipamiento disponible,) y recursos intangibles (marca, imagen, know how de fabricación o desarrollo de producto).

Para crear una habilidad distintiva, los recursos de la empresa deben ser únicos (que ninguna otra empresa los posea) y valiosos, en el sentido que en alguna forma contribuyan a incrementar la demanda.

Las capacidades se refieren a las habilidades de la empresa para coordinar sus recursos y destinarlos al uso productivo. Comprende a las rutinas de una organización: la forma como la empresa toma las decisiones y maneja sus procesos internos con el fin de lograr las metas estratégicas planeadas. En general, las capacidades de una empresa son el producto de su estructura orgánica y sistemas de control organizacional. Las capacidades son por definición intangibles y no se encuentran tanto en los individuos como en su forma de interacción sinérgica en el marco de los procesos organizacionales.

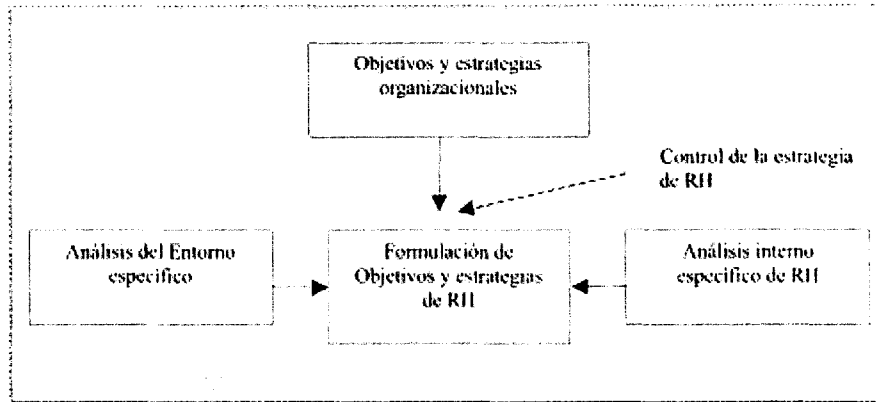
En síntesis, dado que para que una empresa posea una habilidad distintiva debe como mínimo contar con un recurso único y valioso y las capacidades necesarias para explotarlo, o una capacidad exclusiva para manejar recursos comunes, esta debe concentrar sus esfuerzos en mejorar en este último punto invirtiendo en la capacitación, entrenamiento y motivación de sus recursos humanos, sin perder de vista que, a partir de la vivencia de complejidad y creciente dinámica en que la empresa está inmersa, requiere a la vez desarrollar estrategias tendientes a la generación de habilidades nuevas que permitan consolidar o mejorar su posición competitiva de largo plazo. Esto implica concebir a la empresa, no sólo como un conjunto de productos vinculados o complementarios, sino también como una cartera de competencias con el fin de evitar caer en una miopía estratégica que limite el campo visual de las oportunidades disponibles.⁴

La formulación e implantación de los objetivos y estrategias de recursos humanos.

Como se observó anteriormente los aspectos asociados a la gestión estratégica de los recursos humanos se encuentran presentes integralmente a lo largo de la cadena de valor de la empresa tanto en sus aspectos hard como soft. Esto es así, dado que al momento de formular estrategias empresariales, es esencial vincular su impacto y proyección al alcance de los recursos humanos existentes y futuros.

Al momento de determinar objetivos y estrategias de recursos humanos, existen diversos elementos a considerar:

- 1) Objetivos y estrategias organizacionales:** Estos determinan el marco de actuación del área de RH y son la principal referencia para la formulación de los objetivos y estrategias de RH.
- 2) Análisis del entorno específico de RH:** Este análisis permite conocer cuales son las oportunidades y amenazas específicas en el área de RH, asociadas al previo análisis externo comentado.
- 3) Análisis interno específico de RH:** Este análisis permite conocer las fortalezas y debilidades asociadas a los RH.
- 4) Control de la Estrategia de RH:** Un importante input en la formulación de los objetivos y estrategias de RH lo constituye la evaluación del cumplimiento de los objetivos de RH fijados anteriormente, así como del desarrollo de las estrategias de RH previamente implantadas.



Fuente: Galastegui E. y Rodríguez J., "Dirección Estratégica de Recurso Humanos", Ediciones Pirámide, España, 2001.

La labor del directivo de RH en el nivel funcional consiste en generar una adecuada alineación de estos cuatro conceptos al momento de tomar las decisiones. Así mismo, definirá las estrategias y objetivos de RH teniendo en cuenta las limitaciones que imponen estos cuatro elementos.

Fijadas las estrategias y objetivos de RH, la Dirección de RH pasa a implantarlos mediante el despliegue de los mismos y del establecimiento de actuaciones concretas dentro de los sucesivos planes de gestión anuales.

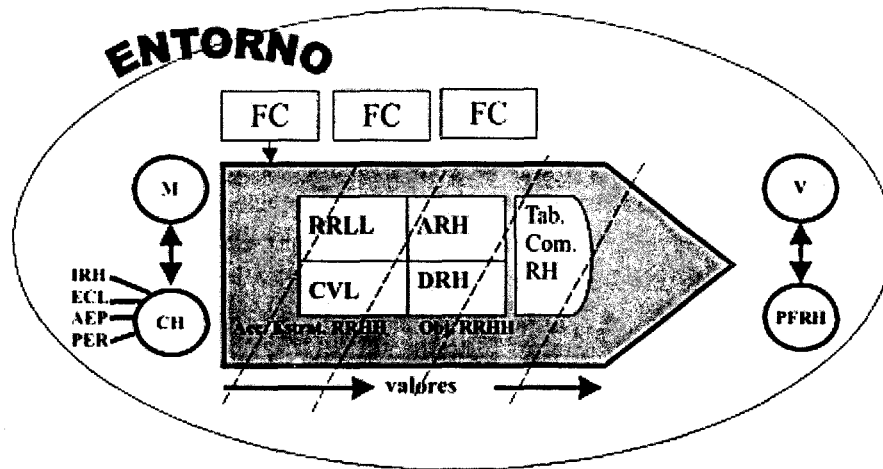
La estrategia empresarial y la estrategia funcional de RRHH.

Formulación estratégica.

Profundizando los conceptos anteriores, el área de Recurso Humanos está inmersa en una organización a la cual apoya en la creación de valor en torno al cumplimiento de las definiciones centrales. De esta manera, el entorno estratégico de una organización está definido por su: Misión (define en sentido amplio cuál es el negocio en el que participa la organización -define el hoy de la organización-), Visión (plantea, en el ámbito de las aspiraciones, donde espera encontrarse la

organización en un futuro), Estrategias (cursos de acción concretos que permiten cerrar la brecha entre la Misión -actual- y la Visión -futura-, Valores, Objetivos, Metas, etc.

En este sentido, el transcurso que lleva a la empresa a cerrar la brecha que la separa de su visión futura, partiendo de su misión actual, es lo que se denomina sendero estratégico.



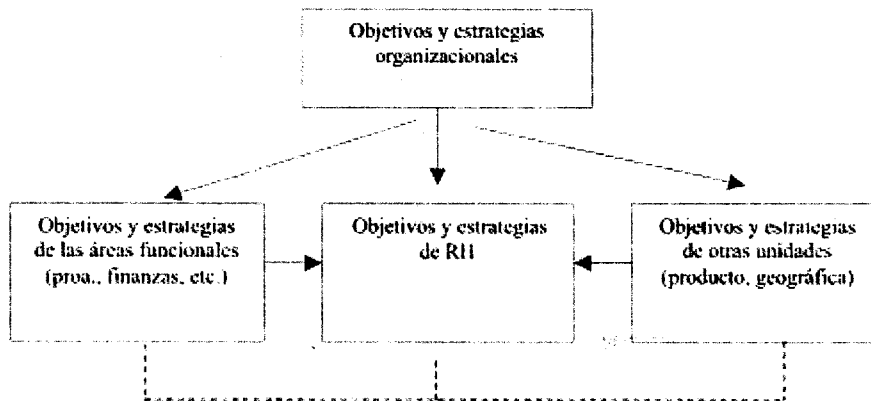
Fuente: Adaptación a partir de Van Morlegan en Maestría en Administración de Negocios, UNMdP.

De la misma manera que la organización manifiesta sus definiciones centrales, y considerando que estas son restricciones que debe tomar el Director de RH, el Área de Recursos Humanos debe alinear sus propias definiciones con las anteriores.

El trayecto estratégico de la organización que le permite agregar valor en una cadena continua, es aquel que intenta cerrar la brecha existente entre su Misión actual y su visión futura del negocio. En este contexto, y con los condicionantes que impone el entorno y los propios Factores Condicionantes (FC) de la organización (motivación, comunicación, etc.), el área de RH es la responsable de lograr cerrar la brecha existente entre el capital humano actual (CH) que le permite cumplir su misión y el capital humano que se requerirá en un futuro en búsqueda del logro de la visión planteada.

En este sentido, e intentando lograr obtener el Perfil Futuro de Recursos Humanos (PFRH) que busca la organización, se constituye el accionar estratégico. De esta forma, partiendo de un capital humano existente (diagnosticado mediante Inventarios de RH, encuestas de clima laboral, análisis y descripción de puesto, etc) se intentan obtener un perfil futuro de recursos humanos que posea las competencias centrales definidas.

Cada área o subsistema (Relaciones laborales, administración de RH, calidad de vida laboral, desarrollo de RH, etc) deberá plantear objetivos que sirvan de inductores a los efectos de permitir medir el cumplimiento de las estrategias propuestas. Estos inductores de medición se resumen en un Cuadro de Mando Integral para monitorear el trayecto e implementación de la estrategia, detectar desvíos y lograr corregir la actuación. Para que esto sea posible es esencial proponer un esquema de fijación de objetivos, que no solo sea el reflejo del accionar estratégico de la organización, sino que sea medible a los efectos de controlar el desempeño estratégico.



El reto de la medición.

La mayoría de los directivos de RRHH tienen una visión muy desarrollada del valor estratégico de su departamento, pero el director general y la alta dirección se muestran, cuando menos, escépticos ante el papel del área de RRHH en el buen funcionamiento de la empresa. Peor aún, son muchas las empresas que manifiestan

que "la gente es nuestro activo más importante", pero no entienden como la función de RRHH logra que dicha visión se haga realidad.

Estos problemas tienen una misma raíz: la influencia del área de RRHH en el funcionamiento de la empresa es difícil de medir.

Es importante determinar hasta que punto captan los indicadores actualmente utilizados por una empresa los factores estratégicos de RRHH. En general existe una brecha importante entre lo que se mide y lo que es importante.

Dado que la principal fuente de producción de nuestra economía ha pasado del capital físico al intelectual, los directivos de RRHH se ven obligados a demostrar en que medida crean valor para sus organizaciones. Adicionalmente, se enfrentan al reto de ser pilares estratégicos en el desempeño de la actividad empresarial.

Un activo estratégico es un conjunto de recursos y capacidades difíciles de comprar e imitar, escasas y especializadas, que conceden a la empresa una ventaja competitiva. Por ejemplo: existe una gran diferencia entre alinear los esfuerzos de cada empleado con la visión general de la empresa y la instalación de una política innovadora de evaluación 360°. La primera es una capacidad estratégica cuyo resultado es bastante invisible para los competidores; la segunda es una política innovadora pero fácilmente visible para los competidores, y por lo tanto, fácilmente copiable. Los activos simples, pero estratégicos, confieren a la empresa un margen competitivo a largo plazo, y son por definición difíciles de copiar.

Si consideramos a los recursos humanos como un activo estratégico dentro de la cadena de valor de la empresa, es dable considerar que aquellas (las estratégicas) sean las dimensiones plasmadas en los objetivos y en los inductores de actuación e indicadores seleccionados. No obstante esto, son sobrados los ejemplos que presentan empresas que declaman comportamientos y consideraciones diversas referentes a los recursos humanos de su organización, pero que a la hora de definir indicadores los relacionan solo con el ausentismo, la movilidad y la productividad.

El mito de que uno no puede medir el valor de RRHH ha sido refutado en sobradas ocasiones. Es necesario cambiar y asumir responsabilidades. En el mercado de nuestros días esos es sencillamente vital.

Las organizaciones no se pueden permitir el lujo de soportar a gente que evidentemente no está contribuyendo al logro estratégico de la empresa. Hoy en

día, la alta dirección no tiene más que dos opciones. Una es hacer que RRHH sea una función que añade valor. La otra es contratarla con terceros y pagar los servicios específicos que sean necesarios.

"La dirección y el control son imposibles sin datos."

La medición de la actuación.

El éxito se gana por medio de la actuación. Actuación es más que actividad. Todas y cada una de las actividades deben dirigirse a añadir valor. La mayoría de esos valores deben ser mensurables. Para ser capaz de medir, se debe aprender a manejar datos aritméticos simples. Las empresas se basan en números, no en sentimientos. Muchas personas tienen miedo a los números y al modo en que se usarán los datos, perjudicándolos quizás. La ironía es que los números se pueden usar más eficazmente para demostrar lo bien que lo está haciendo.

Aunque la exactitud es imperativa, la precisión no lo es. Una empresa mercantil opera en un entorno incontrolable. No hay modo de que todos puedan demostrar su valía. La dirección desea saber si: "¿Estamos yendo en la dirección correcta?, y ¿qué comparación admitimos con nuestra competencia?".

Debe entender la empresa si espera añadir valor.

La medición de resultados operativos no puede ni tiene que ser tan precisa como la investigación de laboratorio.

La renovación de RRHH.

Recursos humanos como sistema de gestión de valor.

La noción de evaluación cuantitativa de la función de RRHH todavía es un cambio tan radical para muchas personas que es casi como comenzar de nuevo. No solo exige una nueva forma de hacer el trabajo, sino una nueva forma de pensar en él.

Ya no se habla mucho de la noción de sistema dado que se acepta como un lugar común. John Donne lo señaló hace más de 350 años cuando dijo:

"Ningun hombre es una isla, completamente de sí misma; todo hombre es una parte del continente, una parte del océano"⁵.

En su forma mas simple los sistemas toman algo del entorno, llamado entrada, y lo cambian por medio de un proceso. Luego hacen que ese algo cambiado vuelva al entrono por medio de una salida que, es de esperar, tendrá mas valor que la entrada. El énfasis está en la palabra valor. Los sistemas mas complejos tienen metas u objetivos establecidos hacia los cuales procesan la entrada, mas un mecanismo de información de retornos para mantenerlos a punto. Los sistemas complejos no solo reciben entrada y hacen salidas hacia el mundo exterior, sino que también intercambian entradas y salidas entre subsistemas internos. Es decir, las salidas de un subsistema se convierten en las entradas de otro. Existe una interrelación y una interdependencia inherente entre las partes de cualquier gran sistema.

El departamento de RRHH es inherentemente un sistema que añade valor. Sus subsistemas principales son dotación de personal, planificación, relaciones con los empleados y obreros, remuneraciones y prestaciones, sistemas de información (SIRRH) y formación y desarrollo.

Medición de actuación.

Existe un gran apoyo para la medición de actuación en los textos sobre gestión. Peter Drucker hace dos afirmaciones básicas. En primer termino señala que pocos factores son tan importantes para la actuación de la organización como la medición". En segundo lugar lamenta el hecho de que la medición sea el área más débil de la gestión actual. Las siguientes son afirmaciones que se hacen:

No se puede gestionar lo que no se mide. (Peter Drucker).

Las mediciones son la clave. Si usted no puede medirlo, no puede controlarlo. Si no puede controlarlo, no puede gestionarlo. Si no puede gestionarlo, no puede manejarlo. (James Harrington en Business process Improvement.)

Si no lo mide, solo esta practicando. Robert Galvin, ex DEG de Motorola).

Si no lo mide, la gente sabrá que no va en serio en cuanto a cumplirlo. (James Belasco en Teaching the elephant to Dance).

Es incuestionable que está justificada y que es exigible a todas las personas que optan por ejercer un efecto en sus organizaciones. Las preguntas son como hacerlo y hacerlo bien, y que efecto puede tener en su personal hacerlo bien.

Los resultados definitivos.

La medición tiene un papel crucial que desempeñar en todo sistema, como demostró el estudio Schiemann/Quality. Hace algo más que limitarse a evaluar la actuación. Un sistema de medición proporciona un marco de referencia que ayuda a la dirección a llevar a cabo diversas tareas importantes:

- **Centra al equipo de RRHH en asuntos importantes:** si un programa de medición se diseña como una herramienta de decisión para la dirección, diferenciará las tareas del equipo de RRHH de acuerdo con prioridades más o menos acuciantes.
- **Aclara expectativas:** un sistema de medición es directivo y clarificador.
- **Implica, motiva y fomenta la creatividad:** una vez que el sistema esta en funcionamiento el equipo empieza a competir para cumplir o superar los objetivos.
- Aproxima más RRHH a los departamentos de línea.

Clasificar y medir la influencia estratégica de RRHH.

La medición equilibrada del rendimiento

Para alcanzar una adecuada alineación estratégica es necesario sumergirse en un proceso de dos pasos. El primero consiste en que los directivos entiendan completamente como se crea valor en su empresa. Una vez logrado este entendimiento podrán diseñar un cuadro de mandos, fundamentándolo en el proceso de creación de valor. Podríamos plantear dos preguntas generales:

Primero, ¿Cómo se podría implementar la estrategia en nuestra empresa? Al estar asociada la pregunta a la creación de valor nos centramos en dos dimensiones esenciales:

1. Amplitud: La empresa debe considerar mucho mas que los datos financiero que son solo los resultados de la implementación estratégica.

2. Reilación causa - efecto: se trata de la serie de eslabones entre los determinantes financieros y no financieros del rendimiento empresarial. Es decir que no basta una lista de indicadores no financieros si los directivos no comprenden el nivel de causalidad que los asocia.

Segundo, ¿que indicadores de rendimiento captan el proceso general de implementación de estrategia? Esta pregunta permite animar a los directivos a relacionar la medición con la base conceptual que han obtenido al entender el proceso de creación de valor.

Esta visión reconoce la importancia de los bienes tangibles e intangibles y de los indicadores financieros y no financieros. Asimismo reconoce las complejas conexiones de generación de valor entre los clientes, las operaciones, los empleados y la tecnología de la empresa e integra el papel de RRHH. Por último, el modelo resalta la distinción entre los indicadores causa y los indicadores efecto. Los primeros reflejan lo que ha ocurrido (por ejemplo los parámetros financieros). Los segundos serán distintos para cada empresa, pero evalúan la posición de los factores clave de éxito que consiguen la implementación de la estrategia empresarial. Estos aspectos enfatizan el futuro en vez del pasado.

La integración de RRHH en la medición.

Para integrar RRHH en un cuadro de mando del rendimiento empresarial, los directivos deben identificar los puntos de intersección entre RRHH y el plan de implementación estratégico de la organización. Estos serían los propósitos estratégicos de RRHH que sirven para poder enmarcar la estrategia de la empresa. Esto contrasta con los hechos posibles que se centran en la eficiencia de RRHH y la contabilidad de su actividad. Los nuevos propósitos se subdividen en dos categorías:

- 1.- Factores de Rendimiento:** son capacidades o bienes relacionados con el personal (productividad o satisfacción de personal). No existe receta alguna para evaluarlos.
- 2.- Factores posibilitadores:** refuerzan los factores de rendimiento. Por ejemplo un cambio concreto en la estructura de una empresa puede fomentar el mantenimiento preventivo en vez del mantenimiento reactivo. Esto puede <posibilitar> un factor

de rendimiento llamado entrega a tiempo. Cualquier factor de rendimiento puede tener varios factores permisivos. Estos, por sí mismos y aislados pueden parecer insignificantes pero poseen un gran valor acumulativo.

Inductores del rendimiento de recursos humanos

Es incorrecto centra la atención en los factores de rendimiento. Cuando los indicadores financieros entran en conflicto con los indicadores efecto de RRHH (los primeros a la baja y los segundos en alza), los directivos tienden a no propiciar el pago de incentivos, por ej. Esto implica desconocer la lógica subyacente en el modelo. Indicadores efecto en alza indican mejoría financiera futuro. El caso inverso también se verifica. Esto implica que los directivos deben interpretar de manera distinta estos indicadores a los indicadores tradicionales de rendimiento.

Identificar los indicadores claves de rendimiento puede ser un reto, puesto que son únicos para cada empresa.

En otro sentido, los directivos de RRHH deberían evaluar hasta que punto el sistema de posibilitadores de su empresa (desde la selección de personal hasta el desarrollo y las recompensas) apoyan los aspectos fuera de RRHH que figuran en el cuadro de mandos de la empresa.

Pasos para implementar un plan estratégico de RRHH.

- 1.- Definir claramente la estrategia empresarial.
- 2.- Crear la conciencia para que RRHH se convierta en un activo estratégico.
- 3.- Creación de un mapa estratégico: clasificar las estrategias de su empresa.
- 4.- Identificar los productos de RRHH en el mapa estratégico (inductores de rendimiento y factores posibilitadores).
- 5.- Combinar la arquitectura estratégica de RRH con los productos de RRHH.
- 6.- Diseñar el cuadro de mando estratégico de RRHH.
- 7.- Implementar un sistema de dirección a través de la medición.

Crear un cuadro de mando efectivo requiere de un claro entendimiento de la estrategia eficaz y de los objetivos operacionales de la empresa, así como de una verdadera reafirmación de las competencias y las conductas que deben mostrar los trabajadores para conseguir dichos objetivos.

El cuadro de mando integral

a) Revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.

b) Pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización.

c) Es utilizado para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

c-1) Clarifica y traduce o transforma la visión y la estrategia: El proceso de cuadro de mando empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos.

Para fijar los objetivos financieros se debe ver donde se pone el énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de cash flow.

En cuanto a la perspectiva del cliente el equipo debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que a decidido competir.

Para los procesos internos la organización identifica los objetivos y los indicadores. El CMI destaca aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria. Es frecuente que esta identificación revele unos procesos internos completamente nuevos en los que la organización debe ser excelente.

La vinculación final de los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos con los de formación y crecimiento, revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos. Estas inversiones generan innovaciones y mejoras en los procesos internos, en el trato a los clientes y para los accionistas.

c-2) Comunica y vincula los objetivos e indicadores estratégicos: Los objetivos e indicadores estratégicos se comunican a través de toda la organización, por medio de boletines internos, tableros de anuncios, vídeos e incluso de forma electrónica a través de ordenadores colocados en red. Sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse para el éxito de la estrategia de la organización.

Una vez que todos los empleados comprenden los objetivos e indicadores de alto nivel pueden establecer objetivos locales que apoyen la estrategia global de la unidad de negocio.

Al final del proceso de comunicación y vinculación toda la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, y la estrategia para conseguir esos objetivos.

c-3) Planifica, establece objetivos y alinea las iniciativas estratégicas: Establecido los objetivos financieros, los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento. El CMI permite que una organización integre su planificación estratégica en su proceso anual de presupuestos.

Los objetivos a corto plazo proporcionan unos blancos específicos para la evaluación del progreso en el plazo más próximo dentro de la trayectoria estratégica a largo plazo de la UEN.

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la organización:

- cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar,
- identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados, y
- establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del cuadro de mando.

c-4) Aumentar el feedback y formación estratégica: El CMI permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias, y si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia. Pueden examinar de cerca si la unidad de negocios está consiguiendo sus objetivos en cuanto a clientes, procesos y motivación interna, y en cuanto a empleados, sistemas y procedimientos.

El CMI no solo mide los cambios en los indicadores, también favorece el cambio. Los directivos necesitan disponer de feedback sobre si la estrategia que habían planeado sigue siendo viable y de éxito. Los directivos necesitan información para poder cuestionar si las asunciones fundamentales que se hicieron cuando lanzaron la estrategia son válidas.

En síntesis, el CMI puede utilizarse para:

- clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella,
- comunicar la estrategia a toda la organización,
- alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia,
- vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales,
- identificar y alinear las iniciativas estratégicas,
- realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, y
- obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. La declaración de misión trata creencias fundamentales e identifica marcados objetivos y productos fundamentales.

Las declaraciones de misión deben proporcionar inspiración. Deben proporcionar energía y motivación a la organización ⁶. Pero las declaraciones de misión inspiradoras y los eslóganes no son suficientes. Tal y como Peter Senge observó: "... Muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas que galvanicen a una organización. Hemos estado careciendo de una disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida..." ⁷.

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas; clientes; procesos internos y formación y crecimiento. El CMI proporciona un marco, una estructura y

un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia: utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

Mucha gente piensa que los indicadores son una herramienta para controlar el comportamiento y evaluar la actuación pasada. Tal como lo analizamos, las medidas del CMI deben utilizarse de una forma distinta: para articular y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la estrategia del negocio, y para coordinar y alinear las iniciativas individuales, en la organización y multidepartamentales, a fin de conseguir un objetivo común. Utilizando de esta forma, el CMI no se esfuerza por hacer que los individuos y las unidades de la organización sigan un plan preestablecido, el objetivo tradicional del sistema de control. El CMI debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

Las cuatro perspectivas del CMI permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras y las más suaves y subjetivas. Aunque la multiplicidad de indicadores en un CMI, aparentemente puede confundir, los CMI contruidos adecuadamente contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

*** La perspectiva financiera.**

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad - medida por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido

económico -. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de ventas o la generación de cash flow.

*** La perspectiva del cliente**

En la perspectiva del cliente del CMI, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Pero también debe incluir indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores. Por ejemplo, los clientes pueden valorar plazos de tiempo de espera corto y entrega puntual. O una corriente constante de productos y servicios innovadores.

La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

*** La perspectiva del proceso interno**

En la perspectiva del proceso interno los directivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados; y
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del CMI: las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes; pueden ir mas allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y medidas basadas en el tiempo. Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del CMI acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente. Por ejemplo, una empresa puede darse cuenta de que debe desarrollar un proceso para anticiparse a las necesidades de los clientes, o uno para incrementar la habilidad de los recursos humanos para realizar respuestas no planeadas. Los objetivos del CMI de los procesos internos realzarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.

*** La perspectiva de formación y crecimiento**

La cuarta perspectiva del CMI, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren continuamente sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del CMI revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán que será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la re-educación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. Estos objetivos están

articulados en la perspectiva del cliente, las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos - satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados - junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas, como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo.

Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos que se facilita a los empleados que se encuentran en primera línea de la toma de decisiones y de actuación. Los procedimientos de la organización pueden examinar la coherencia de los incentivos a empleados con los factores de éxito general de la organización y con las tasas de mejora, medida en los procesos críticos internos y basados en los clientes.

Resumiendo, el CMI traduce la visión y la estrategia en objetivos en indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. El CMI incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsarán los resultados deseados para el futuro.

La vinculación de los indicadores múltiples del CM para formar una sola estrategia

Los mejores Cuadros de Mando Integral son algo más que una colección de indicadores críticos o factores clave del éxito. Las múltiples medidas que se encuentran en un CMI adecuadamente construido deben formar una serie de objetivos y medidas vinculadas, que son a la vez consistentes y mutuamente reforzantes.

Algo más sobre las relaciones de causa-efecto: una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. La cadena de causa-efecto debe saturar las cuatro perspectivas de un CMI, sin excepción.

Un CMI adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio. Debe identificar y hacer que sea explícita la secuencia de

hipótesis respecto a las relaciones de causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados.

Algo más sobre los inductores de la actuación: un buen CMI debe tener una mezcla de medidas de resultados y de inductores de actuación. Las medidas de resultados, sin inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir los resultados. Tampoco proporcionan una indicación puntual de si la estrategia se lleva a cabo con éxito. Los inductores de resultados -como la tasa de ausentismo y la tasa de conflictos-, sin medidas de actuación, pueden hacer que la unidad de negocio sea capaz de conseguir unas mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán poner de relieve si las mejoras operativas han sido transformadas en un negocio aumentado con clientes nuevos y actuales, y, finalmente, en una mejor actuación financiera. Un CMI adecuado, debe tener una mezcla adecuada de resultados (indicadores históricos) y de inductores de la actuación (indicadores previsionales) de la estrategia de la unidad de negocio. El CMI debe ser la traducción de la estrategia de la unidad de negocio en un conjunto vinculado de medidas, que definan tanto los objetivos estratégicos a largo plazo como los mecanismos para alcanzar estos objetivos.

Objetivos de un cuadro de mando integral

El surgimiento de nuevos productos, así como las tendencias actuales al logro de una mejor atención al cliente, hace necesario que los ejecutivos de las entidades den rápidas y adecuadas respuestas a las cambiantes condiciones del negocio.

En este entorno surge la necesidad de contar con una herramienta que permita el logro de los siguientes objetivos

- Facilitar la información relevante a la dirección en el momento oportuno, ampliando el alcance de cobertura actual y posibilitando la detección rápida de desviaciones de los parámetros importantes del negocio.

Este es el objetivo por excelencia, que consiste en permitir al staff Gerencial la adecuada toma de decisiones en el momento preciso. El mismo se logra mediante

la visualización de tendencias y el seguimiento ágil de todas y cada una de las actividades de la organización para utilizar la herramienta en toda su potencialidad. El excelente tiempo de respuesta de todas y cada una de sus consultas, permitirá:

- Reducir significativamente los arduos procesos de recogida y tratamiento de información que caracterizan a otros sistemas de información de gestión.

Las distintas perspectivas del Cuadro de Mando Integral permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas. Aunque la multiplicidad de indicadores, aparentemente puede confundir, los cuadros construidos adecuadamente, contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

Estructura de un comando de mando integral

El tablero se estructura en cuatro grandes áreas:

1. Planificación: presentación de las líneas estratégicas de la Organización.

- Plan estratégico
- Plan operativo anual y seguimiento del mismo
- Presupuestos

2. Control de gestión: permiten el seguimiento de todos los parámetros de la empresa a un mayor nivel de detalle que los avisos. Básicamente proporcionan la misma información que éstos, pero permiten un seguimiento en profundidad de los parámetros del negocio a través de información detallada y diversos niveles de agregación.

Información Accesoría: estas consultas suministran toda aquella información del entorno, ajena a la organización, que resulte de interés para el mismo .

3. Análisis de clientes y productos: aspectos relacionados con el colectivo de clientes y los planes de acción de naturaleza comercial:

- Segmentación de los principales clientes

- Seguimientos de las actividades comerciales

4. Entorno: información relevante relativa al sector.

- Indicadores económicos
- Sistema Financiero
- Posición competitiva

La cultura organizacional necesaria

La importancia de la participación del usuario

Un Tablero de Comando Integral, representa una poderosa herramienta de gestión de una organización, no obstante lo cual se ve normalmente relegado, siendo dificultoso encontrar que quien tome las decisiones utilice y confíe de los datos brindados por el mismo.

La variedad de información requerida por cada nivel conductivo es diferente, tanto cuantitativa como cualitativamente. Esto refuerza la necesidad de una participación activa de cada responsable de gestión, no sólo en la determinación, sino también en la captura de los datos necesarios, logrando así creer en la información y asegurar que aquellos datos críticos sean efectivamente captados por el sistema.

Debe unirse a esto, un conocimiento claro de las funciones que cada rol debe cumplir, dado que es imposible pretender determinar la información necesaria para una gestión, sino se tiene claro cual es ésta.

El exceso o escasez de información proveniente de canales definidos inadecuadamente, puede generar graves problemas en la toma de decisiones.

La cultura necesaria

Lograr una cultura de la medición, que permita la comparación con metas establecidas y cuya ausencia inhibe la posibilidad de evaluar y opinar sobre la gestión realizada, se destaca como una herramienta necesaria para un adecuado control del sistema, permitiendo visualizar los desvíos producidos.

Lograr unificar los sistemas de medición de los distintos sectores, permitirá lograr tener en la organización un Tablero articulado, asegurando coherencia y consistencia en las comparaciones.

Planificar representa un sistema continuo conducente al compromiso de recursos ahora, para que el futuro pueda ser diferente. La cultura de la planificación y la medición permitirá por lo tanto prever el futuro no con el resultado obtenido, sino sobre el mejor resultado a obtener con los recursos existentes para desplazarse en una etapa posterior a aquellos resultados plausibles de lograr con la introducción de recursos adicionales (Potencialidad).

Lo expuesto nos lleva a verificar la importancia de un Comando de Mando Integral para un correcto planeamiento y control de gestión.

Existe por lo general en las organizaciones una gran cantidad de información, que se caracteriza por su variedad y diversidad. Es frecuente encontrar numerosos ratios, pero no su referencia a qué valores se consideran como normales. Es imprescindible lograr, mediante la Capacitación Gerencial y el compromiso de los mismos en el desarrollo del proyecto, una cultura homogénea en cuanto al Sistema de Información y lo que este representa.

Carecer de dicha cultura, da como resultado que los distintos niveles directivos requieran para su gestión una variedad de información tan importante que el costo de obtenerla es tan alto que en muchas ocasiones se prescinde de ella para un adecuado proceso de toma de decisiones.

El acotar los datos, no significa restringir la información sino por el contrario, determinar cual es la realmente significativa para la gestión, sin olvidar que es imposible sustituir la observación directa en los lugares donde se releva la información, por datos procesados electrónicamente, tanto un medio como otro deben si o si complementarse para obtener la mejor combinación.

Características que debe tener un cuadro de mando integral

- Facilidad para la interpretación de resultados
- Detalle respaldatorio de los resultados exhibidos
- Alta performance en la consulta y manipulación de la información

Administración de personal

- Confiabilidad
- Soporte de datos amplio
- Cronograma para la implantación

Un ejemplo

La Society for Human Resource Management (SHRM) desarrollo una serie de formulas que permiten medir el trabajo de las funciones de RRHH. El Informe anual de eficacia de recursos humanos (SHRM/SI) para 1994 incluía un conjunto de treinta medidas aproximadamente.

<i>Ingresos por empleado</i>	<i>Gasto del personal de RRHH como porcentaje del gasto de la compañía</i>
<i>Gastos por empleado</i>	<i>Ratio de Plantilla de RRHH / empleados de RRHH: en relación al total de empleados de la cia.</i>
<i>Retribución como porcentaje de los ingresos</i>	<i>Gastos del departamento de RRHH por empleado de la cia.</i>
<i>Retribución como porcentaje del gasto</i>	<i>Porcentaje de retribución a supervisores</i>
<i>Coste de prestaciones como porcentajes de los ingresos</i>	<i>Coste de retribución a los trabajadores como porcentaje del gasto</i>
<i>Coste de prestaciones como porcentajes de los gastos</i>	<i>Coste de retribución a los trabajadores por empleado</i>
<i>Coste de prestaciones como porcentajes de la retribución</i>	<i>Coste de retribución a los por solicitud</i>
<i>Coste de prestación de jubilación por jubilado</i>	<i>Tasa de absentismo</i>
<i>Coste de prestación de jubilación como porcentaje del gasto</i>	<i>Baja involuntaria</i>
<i>Contrataciones como porcentaje del total de empleados</i>	<i>Baja voluntaria</i>
<i>Coste de contratación</i>	<i>Baja voluntaria por antigüedad en la empresa</i>
<i>Tiempo para ocupar puesto</i>	<i>Ratio de ofertas hechas en comparación con las aceptadas</i>
<i>Tiempo para empezar a trabajar</i>	

Este informe es el estándar en activos humanos en EEUU.

La medida mas importante.

Peter Drucker señaló que la finalidad de una empresa está determinada no por el productor, sino por el cliente, en virtud de las necesidades que el cliente satisface cuando compra los productos o servicios del negocio.

Administración de personal

En cuanto a RRHH esto es aplicable. Cuando el cliente interno esta insatisfecho con su servicio, RRHH se enfrenta a un problema Si desea conservar sus clientes no solo debe saber lo que ellos quieren de usted, sino como están de satisfechos con sus servicios y productos y que puede hacer usted para incrementar su nivel de satisfacción.

El desafío consiste en estructurar un Tablero de Comando de RRHH que interactúe en un todo sinérgico en un esquema ampliado de evaluación, traducido en un Cuadro de Mandos Integral en sus cuatro perspectivas, y enfocando tanto los aspectos cualitativos como cuantitativos en sus versiones hard y soft.

Bibliografía consultada:

- 1.- **Kaplan, Robert S. & Norton, David P.:** Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), Ed. Gestion 2000, 1997.
- 2.- **Brian E. Becker, Mark A. Huselid, Dave Ulrich,** Cuadro de mando de Recursos Humanos en la empresa, Ed. Gestión 2000, España, 2001.
- 3.- **Eneka Albizu Gallastegi, Jon Landeta Rodríguez,** "Dirección Estratégica de los Recursos Humanos", Ed. Pirámide, Madrid, 2001. Cap. 5.-
- 4.- **Anthony M Hodgson,** "La utilidad de trabajar con escenarios", Revista Gestión, V7 N° 1, Enero-Febrero 2002, página 86.
- 5.- **Carlos Kaplan,** "Avanzar en todo terreno", Clarín, Suplemento Económico, domingo 26 de mayo de 2002.
- 6.- **R. Simons,** Levers of Control, Harvard business School, 1995.
- 7.- **P. Senge,** The Fifth Discipline: The art and practice of learning Organization, New York, 1990.(Existe version en español "La quinta disciplina)
- 8.- **Gary Hamel y C.K Prahalad.,** Compitiendo por el futuro, 1995, Buenos Aires, Editorial Ariel S.A.
- 9.- **John Donne,** Devotions XVII.
- 10.- **Jac Fitz-Enz,** "Como medir la gestión de Recursos Humanos", Ediciones Deusto, 1999, España.

