



temas/economía

LA GESTIÓN MODERNA EN RECURSOS HUMANOS

Juan Carlos Ayala (Coordinador)

Guillermo Daud

Rosa Furman

Mónica Gómez Reina

Rubén Antonio Larumbe

Isabel A. E. Martínez

Roberto C. Mazza

Claudia Medina

Claudio Moreno

Luis Perez Van Morlegan (Coordinador)

Ariela Schulman

Ethel Zulli

 *Peudeba*

Naidorf, Judith

Los cambios en la cultura académica de la Universidad pública. - 1a ed. - Buenos Aires : Eudeba, 2009.

224 p. ; 18x25 cm. - (Temas de educación)

ISBN 978-950-23-1699-4

1. Educación Universitaria. I. Título

CDD 378.001



Eudeba

Universidad de Buenos Aires

Primera edición: diciembre de 2009

© 2009

Editorial Universitaria de Buenos Aires

Sociedad de Economía Mixta

Av. Rivadavia 1571/73 (1033) Ciudad de Buenos Aires

Tel: 4383-8025 / Fax: 4383-2202

www.eudeba.com.ar

Diseño de tapa: Troopers

Composición general: Eudeba

Impreso en Argentina

Hecho el depósito que establece la ley 11.723



No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su almacenamiento en un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, electrónico, mecánico, fotocopia u otros métodos, sin el permiso previo del editor.



Índice

CAPÍTULO I

EL SISTEMA Y LA ESTRUCTURA DE RRHH. GUILLERMO DAUD

1.1 El Sistema de Recursos Humanos	9
1.2 Estructura del área de RRHH	17

CAPÍTULO II

CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN. ROBERTO C. MAZZA

2.1. Conflicto	27
2.2. Resolución de los conflictos.....	35
2.3. Conclusiones.....	59

CAPÍTULO III

LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN EL DERECHO COLECTIVO DE TRABAJO. CLAUDIO MORENO

3.1. Conflicto y negociación en el ámbito laboral	69
3.2. Corrientes que dieron origen al sindicalismo en Argentina	70
3.3 El régimen de personería gremial	73
3.4 Historia de la negociación colectiva.....	75
3.5. Las prácticas de negociación colectiva	83
3.6. Dimensión legal de la negociación colectiva	86
3.7. Relaciones de conflicto	90

CAPÍTULO IV

LAS RELACIONES LABORALES. RUBÉN ANTONIO LARUMBE

4.1. Introducción al sistema de relaciones laborales.....	101
4.2. Políticas de Relaciones Laborales	105
4.3. Indicadores de gestión	107
4.4. Principales herramientas de gestión	107
4.5. Conclusiones finales	123
Anexos	126

CAPÍTULO V

DERECHO LABORAL APLICADO. GISELLE CRESPO

5.1. Parte general	133
5.2. Derecho individual del trabajo	141
5.3. Derecho colectivo.....	150
5.4. Sistema integrado previsional argentino.....	154
5.5. Régimen de Obras sociales	155

CAPÍTULO VI

SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO. ISABEL A. E. MARTÍNEZ

6.1. Introducción.....	159
6.2. Seguridad Industrial.....	160
6.3. Higiene industrial	169
6.4. Programas de prevención.....	176
6.5. Elementos de protección	177
6.6. Marco legal vigente en la República Argentina	178

CAPÍTULO VII

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS Y PRECARIZACIÓN LABORAL. CLAUDIA MEDINA

1.1 Inventario de recursos humanos.....	189
7.2 Reingeniería de los recursos humanos.....	194
7.3 Precarización laboral	198

CAPÍTULO VIII

REMUNERACIONES. COMPENSACIÓN TOTAL. ETHEL ZULLI

8.1 Introducción	213
8.2 Estructura.....	215
8.3. Política de remuneraciones	226
8.4. Competitividad externa	228
8.5. Cuantificación salarial	230
8.6. Política retributiva	232
8.7. Remuneraciones. Tipos.....	233
8.8. Beneficios	237

CAPÍTULO IX

DISEÑO, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PUESTO. JUAN CARLOS AYALA

9.1. El puesto de trabajo	243
9.2. Diseño de puestos	248
9.3 Análisis del puesto	264
9.4 Evaluación del puesto de trabajo.....	267
9.5 Consideraciones finales.....	272

CAPÍTULO X

LIQUIDACIÓN DE SUELDOS Y JORNALES. CLAUDIA MEDINA

10.1. Remuneraciones. Conceptos Generales	277
10.2. Tipos de remuneración	278
10.3. Medios de pago de la remuneración	290
10.4. Oportunidad del pago.....	291
10.5. Protección de las remuneraciones	291
10.6. Aportes y contribuciones	294
10.7. Indemnizaciones por extinción del contrato de trabajo	301
10.8. Novedades de la liquidación.....	310

CAPÍTULO XI

EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL. MÓNICA GÓMEZ REINA

11.1 Etapas de la selección	316
-----------------------------------	-----

11.2. La problemática de la discriminación en la selección	338
--	-----

CAPÍTULO XII

CAPACITACIÓN. ARIELA SCHULMAN

12.1. Introducción	343
12.2. Concepto de capacitación.....	344
12.3. Capacitación y su relación con otros procesos de RRHH	346
12.4. Objetivos de la capacitación.....	348
12.5. Proceso de capacitación.....	349
12.6. Costo de no capacitar	363

CAPÍTULO XIII

DESARROLLO DE CARRERAS. JUAN CARLOS AYALA

13.1. Plan de carrera	367
13.2. La Planificación de la Carrera desde las diferentes expectativas.....	368
13.3. Tipos de planes de carrera	372
13.4. Ventajas de la planificación de carreras.....	378
13.5. Dificultades en la Planificación de Carreras.....	379
13.6. Claves para diseñar en forma eficiente un Plan de Desarrollo de Carrera.....	380

CAPÍTULO XIV

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y EVALUACIÓN DE POTENCIAL. LUIS PEREZ VAN MORLEGAN

14.1. La evaluación en RRHH. El problema de la medición y los factores a medir	385
14.2. La Evaluación de Desempeño.....	398
14.3. La Evaluación de Potencial (EP)	410
14.4. Detección y retención de talentos, la Revista de talentos.....	422

CAPÍTULO XV

ESTRÉS, BURN OUT Y MOBBING. ROSA FURMAN

15.1. Concepto de Salud y Bienestar.....	435
15.2. Estrés.....	437
15.3. Estrés laboral.....	440
15.4. Burn out o síndrome del quemado	448
15.5. Acoso moral o <i>mobbing</i>	450

El Sistema y la Estructura de RRHH

GUILLERMO DAUD

1.1 El Sistema de Recursos Humanos

a) *El enfoque de los Sistemas y el Sistema de RRHH*

La gestión estratégica de RRHH en las organizaciones exige que, además de analizar su complejidad desde la perspectiva del Comportamiento Organizacional, se analicen sus aspectos desde el pensamiento sistémico, uno de los cuatro componentes básicos del Pensamiento estratégico.¹

Según los estudios de Ludwig von Bertalanffy (1950), la Teoría General de los Sistemas afirma que las propiedades de los mismos no pueden ser descriptas en términos de sus elementos separados, sino que su comprensión requiere que se estudien globalmente.²

La Teoría se fundamenta en tres premisas básicas:

1. Los sistemas existen dentro de sistemas: cada sistema existe dentro de otro más grande.
2. Los sistemas son abiertos: es consecuencia del anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura: para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva.

1. Los otros tres son: Pensamiento global, Pensamiento en el contexto y Pensamiento a largo plazo.

2. Ludwig von Bertalanffy, *Trabajos de investigación sobre Teoría General de los Sistemas*, publicados en Alemania, 1950 y 1968.

Peter Senge (2005) resalta que los acontecimientos dentro de los sistemas están distanciados en espacio y tiempo, pero a la vez conectados dentro de un mismo patrón. Cada cual influye sobre el resto y esa influencia habitualmente se presenta de forma oculta. “Los sistemas también están ligados por tramas invisibles de actos relacionados que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos”.³

Al plantear a la gestión de RRHH como sistema, contenido dentro del sistema organizacional (y que, a su vez, contiene a distintos subsistemas que se analizan enseguida), se presenta la exigencia de prestar suma atención a las interrelaciones entre los mismos, buscando prever el efecto que genera en cada aspecto de un determinado sistema la causa originada por una acción en otro sistema.

Becker, Huselid y Ulrich (2002) sostienen al sistema de RRHH bajo el modelo de “Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento” (STAR),⁴ donde cada elemento de la gestión de Recursos Humanos es diseñado para maximizar la calidad del capital humano en la organización. Para esto toma las decisiones de selección y promoción laboral bajo modelos de competencias, desarrolla estrategias que ofrecen apoyo efectivo a las capacidades solicitadas por la estrategia organizacional y presenta políticas de compensación y rendimiento que persigan elevar el desempeño a los máximos niveles posibles.

b) Subsistemas que componen el Sistema de RRHH

La actual composición del área de RRHH permite subdividirlo en cuatro subsistemas generales:

- Subsistema de Relaciones Laborales (RRL)
- Subsistema de Administración de Recursos Humanos (ARH)
- Subsistema de Calidad de Vida Laboral (CVL)
- Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos (DRH)

Subsistema de Relaciones Laborales (RRL)

El objetivo central de RRL es el de preservar y optimizar las relaciones internas dentro de la organización. Implica, entonces, conocer la “temperatura ambiental”, tratando de que se desarrollen la menor cantidad de conflictos. Partiendo de la base de que es imposible tener “conflicto cero”, empleados y empleadores siempre van a constituir fuerzas opuestas difíciles y hasta imposibles de conciliar.

3. Peter Senge, *La Quinta Disciplina*, Granica, 2005.

4. Becker, Huselid y Ulrich, *El cuadro de Mando de RRHH*, Gestión 2000, 2002.

El objetivo estratégico de RRL es disminuir los conflictos y lograr que el equilibrio de las relaciones entre las partes sea lo más perdurable en el tiempo; y que los conflictos que eventualmente sucedan tengan el menor impacto en el compromiso y el desempeño de los empleados y en la productividad y la rentabilidad de la organización.

Las principales herramientas que utiliza el subsistema RRL son:

- Marco legal laboral
- Normas de disciplina y convivencia
- Encuesta de clima laboral
- Comunicaciones internas
- La negociación laboral

Para lograr su objetivo de disminuir la conflictividad dentro de un marco legal, se deben tener en cuenta tres de las cuatro especialidades del Derecho y la Legislación Laboral:⁵

- derecho individual del trabajo
- derecho colectivo del trabajo
- derecho de la seguridad social

Se ampara también en las normas de disciplina, conducta y confidencialidad interna así como en los procedimientos internos formalizados.

Entre los posibles métodos para medir la situación de las RRL, se encuentra la Encuesta de Clima Laboral, que pone de manifiesto la realidad que vive la organización respecto de la existencia y la potencialidad de conflicto a través de determinados parámetros que surgen de la opinión de los empleados.

La Comunicación Interna es uno de los principales instrumentos de prevención, minimización y control de los conflictos. Es por ello que la Comunicación Interna cobra gran importancia en la gestión de RRHH tanto para el subsistema de RRL como para la gestión global.

Además, frente a los conflictos que no puedan evitarse, RRL utiliza las bases de la Negociación Laboral como herramienta indispensable para el logro de su objetivo.

Entre los *indicadores de gestión* habitualmente utilizados en este subsistema, se pueden citar a título de ejemplo:

- Número de empleados sindicalizados
- Cantidad de conflictos laborales

5. La cuarta especialidad son las normas legales sobre accidentes y enfermedades laborales.

- Conflictos laborales perdidos por la empresa
- Costos de los conflictos laborales
- Horas no trabajadas por conflictos laborales
- Costos por multas de inspecciones oficiales
- Riesgo económico en juicios laborales
- Resultado encuesta de Clima laboral

Mayor y más detallada información sobre este subsistema podrá verse en los capítulos 2, 3, 4 y 5 de esta obra.

Subsistema de Calidad de Vida Laboral (CVL)

El objetivo central de este subsistema es el cuidado de la salud física y mental del trabajador y del ambiente laboral.

En general, este subsistema es aquel que está sustentado por las disciplinas de Seguridad Industrial y de Medicina Laboral. La voluntad de las empresas de incrementar su participación en temáticas de Responsabilidad Social, la evolución de las exigencias legales en materia de cuidado ambiental y la concientización de la importancia de la seguridad en el trabajo le han dado a la Calidad de Vida Laboral un lugar preponderante en la gestión de Recursos Humanos y en la agenda de la estrategia organizacional. Es importante destacar que una eficiente política de Calidad de Vida en el trabajo le ahorrará a la empresa costos directos (por evitar accidentes, enfermedades y multas por perjudicar al medio ambiente) e indirectos (imagen corporativa y costos judiciales en caso de demandas). Asimismo, las prácticas de Calidad de Vida deben apuntar a elevar el clima y la satisfacción del personal, logrando, a través del cuidado y la valoración de las personas, mayores niveles de retención del talento humano y consecuentemente mayor productividad. Si los colaboradores de la empresa se desempeñan en un ámbito seguro, pero a la vez agradable, distendido, cómodo y funcional, el sentimiento de pertenencia, compromiso e identificación se potencian, logrando, así, más y mejores resultados para la organización.

Cuando hablamos de Seguridad en el trabajo, los temas fundamentales son la prevención, la profilaxis y la inversión en materiales, equipos, capacitación y comunicación, para evitar que en los procesos productivos se presenten situaciones de riesgo para la vista, el habla, la movilidad, la audición o la vida de una persona. Por este motivo, la palabra clave es *prevención*, que implica invertir para que no ocurra ningún problema físico o psíquico en los trabajadores.

Cuando las organizaciones han cumplido como corresponde con las exigencias legales en materia de Seguridad e Higiene y Riesgos de Trabajo, el resto de las erogaciones para el área de CVL debe analizarse como todo proyecto de inversión. La evaluación de las

inversiones tiene que realizarse según la relación costo-beneficio con sus consecuencias (o las consecuencias que genere no hacer dichas inversiones).

Robbins (2004) define al clima laboral como: “el proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones a fin de darle un significado al entorno... son impresiones asociadas a las vivencias, es decir a los supuestos y sentimientos de cada individuo... que genera cierta disposición mental ante el entorno...”⁶

En esta línea de análisis, para las organizaciones se convierte en muy importante tener en cuenta, además de los factores objetivos de la CVL,⁷ los aspectos subjetivos de ambientes que fomenten el liderazgo, la comunicación, la integración, la participación, la credibilidad, el respeto, el orgullo, la camaradería, la justicia, la flexibilidad, la comodidad, etc. El stress, el mobbing y el síndrome de Burnout son consecuencias para la salud psíquica que pueden producirse por una mala gestión de estos aspectos subjetivos del clima laboral.

Es por ello que, teniendo en cuenta las exigencias de las nuevas generaciones laborales y su efusiva búsqueda de ámbitos de trabajo que les permitan satisfacer sus necesidades personales más allá de las específicamente laborales, la CVL también apunta a desarrollar ambientes que brinden: condiciones aptas para el desarrollo de la tarea y espacios alineados con las necesidades personales de su capital humano.

Desde la perspectiva de la Calidad de Vida Laboral, la gestión de RRHH busca potenciar la ecuación del contrato psicológico enunciado por Denise Rousseau (1994). Dicho concepto está constituido por el conjunto de expectativas y compromisos implícitos que el trabajador espera de la empresa u organización para la que trabaja y viceversa⁸ (más allá de los aspectos explícitos en el Contrato de Trabajo). Cuando pasa el tiempo y las expectativas no se ven satisfechas con realizaciones, el contrato psicológico se deteriora y el empleado pierde interés, compromiso y nivel de rendimiento.

A continuación, se resumen las herramientas principales y los indicadores más importantes que las empresas utilizan para gestionar el subsistema de Calidad de Vida Laboral. Estos temas se desarrollarán en los capítulos correspondientes más adelante.

Herramientas:

- Planes y obras de prevención de accidentes
- Profilaxis (para prevenir enfermedades)
- Capacitación y uso de elementos de seguridad
- Exámenes médicos; seguimiento de normas

6. Robbins, Comportamiento Organizacional. Mexico, Pearson, 2004.

7. Riesgo, iluminación, ergonomía, ruido, temperatura, etc.

8. Rousseau, Wade Benzoni, Limberly, “Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created”, Human Resource Management, Vol. 33, nº 3, 1994, pp. 463-489.

- Layout de oficinas, depósitos y plantas
- Ergonomía de muebles y espacios
- Horarios flexibles
- Programas de balance vida-trabajo

Indicadores:

- Satisfacción de los empleados
- Clima laboral de los empleados
- Ausentismo; rotación voluntaria
- Nivel de compromiso de los empleados
- Infracciones de la Secretaría de Control Ambiental
- Días sin accidentes
- Horas perdidas por enfermedad o por accidentes

Mayor y más detallada información sobre este subsistema podrá leerse en los capítulos 6 y 15 de esta obra.

Subsistema de Administración de RRHH (ARH)

Los dos objetivos centrales de este subsistema son:

- Atender a los requerimientos legales en cuanto a la documentación y velar por el cumplimiento de las normas internas.
- Diseñar y gestionar una estrategia de compensaciones y beneficios funcional a los objetivos organizacionales.

El primero de los objetivos requiere de tareas de back-office, es decir que desarrolla funciones administrativas tales como:

- Brindar asesoría interna a los empleados y a los responsables de áreas, jefaturas y gerencia sobre temas de recursos humanos.
- Efectuar tareas de reporting al resto de la organización para la toma de decisiones.
- Cumplir con las regulaciones en temas de documentación, legajos, asistencias, licencias, etc.
- Colaborar con la línea en procesos de reingeniería, enriquecimiento de puestos, mediciones y mejoras de productividad.
- Realizar una eficiente gestión de costos de recursos humanos (risizing, downsizing, offshoring, outsourcing, subcontratación, etc.).

- Realizar una eficiente Liquidación de Haberes (ver segundo objetivo en párrafo siguiente).

Respecto al segundo objetivo, la ARH (Administración de Recursos Humanos) gestiona la estructura de compensaciones y sus políticas, velando por la *equidad interna* (o pago justo) y la *competitividad externa* (pago según valores de mercado).

Se entiende por Equidad Interna que los salarios estén en relación directa con las complejidades y el nivel de importancia de las tareas, que la empresa pague lo que cada tarea vale por sí misma, después de un análisis cuidadoso de costos, puestos, responsabilidades y su consecuente valuación.

La Competitividad Externa tiene que ver con la relación de las remuneraciones que paga la empresa frente a lo que paga el resto de las empresas comparables, según mercados genéricos, de actividad o industria, de zona geográfica.

A continuación, se resumen las herramientas principales y los indicadores más importantes que las empresas utilizan para gestionar el subsistema de Administración de Recursos Humanos.

Herramientas:

- Sistema de gestión interna y archivos
- Sistema de liquidación de haberes
- Sistema de asistencias, horarios, licencias
- Encuestas de remuneraciones
- Estructura de remuneraciones
- Inventario de recursos humanos
- Aplicativos informáticos de RRHH
- Descripción y análisis de puestos
- Evaluación de puestos

Indicadores:

- Productividad de operarios
- Rotación, ausentismo, head count
- Incidencia de los costos laborales
- Variabilidad salarial
- Costo de rotación / reposición de empleados
- Porcentaje de empleados con remuneración variable
- Rentabilidad por empleado / RORHInv

Mayor detalle de los contenidos de este subsistema puede leerse en los capítulos 7, 8, 9 y 10 de esta obra.

Subsistema de Desarrollo de RRHH (DRH)

El objetivo más representativo de esta subárea dentro del sistema de RRHH es el de mejorar las competencias del capital humano actual para convertirlas en las que requiere el perfil futuro de RRHH. O sea, propender al aumento del potencial humano y del desarrollo de las habilidades y conocimientos de los miembros de la organización, que lleven a la misma al cumplimiento de sus objetivos de largo plazo.

Esta área trabaja fundamentalmente sobre la conducta, la motivación y las habilidades cognitivas de las personas decidiendo, diseñando y poniendo en marcha programas de capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento de los empleados. El fin de estos programas se orienta a mejorar el desempeño de los empleados y hacer que progresen dentro de la organización, a través de proyectos o programas de trayectoria interna.

Además, como bien explica Van Morlegan en *Capital Humano* (2008), la gente con talento (key people) siempre es necesaria para el éxito de las organizaciones, independientemente de la situación del entorno (crisis o bonanza) y de las características propias de la empresa (resultado financiero, market share, eficiencia en los costos o calidad de los productos o servicios). Por lo que la tarea de identificar, cuidar y desarrollar a esos talentos en las organizaciones resulta uno de los principales desafíos.⁹

La formación y el desarrollo de los empleados consisten en planificar y gestionar un conjunto de actividades para que los empleados mejoren sus capacidades y rendimientos en puestos actuales (formación) o en puestos futuros (desarrollo).

Las políticas que se adopten en este ámbito del desarrollo están más relacionadas con los aspectos soft del área y tienen una conexión fuerte con los ejes claves de la conducta (comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, motivación, etc.) y con la cultura organizacional.

En esta concepción de la valorización del talento como ventaja competitiva para la organización, juegan las principales variables de la gestión del capital humano, tratando de focalizar en la identificación, atracción, retención, motivación y desarrollo de profesionales destacados (high performers o key people) para que agreguen valor y persigan con capacidad los objetivos de la empresa.

A continuación, se presentan las herramientas principales y los indicadores más importantes que las empresas utilizan para gestionar el subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.

9. Castello, Gabancho y Van Morlegan, *Capital Humano*, Buenos Aires. Edicon, 2008.

Herramientas:

- Análisis de puestos
- Selección y empleos / job posting / head hunting
- Capacitación
- Evaluación desempeño y evaluación potencial
- Desarrollo gerencial y organizacional
- Plan de carrera, planes JPs, cuadro de reemplazos
- Programas de coaching / mentoring / counseling
- People review

Indicadores:

- Horas de Capacitación o Inversión en Capacitación
- Efectividad de la selección
- Gap de competencias requeridas vs. reales
- Índice de desempeño
- Variación en el índice de desempeño
- Porcentaje de puestos cubiertos por promoción interna
- Porcentaje de retención de empleados de alto potencial

Un mayor detalle de los conceptos y contenidos de este subsistema podrá leerse en los capítulos 11, 12, 13 y 14 de esta obra.

1.2 Estructura del área de RRHH

a. *Ubicación en la estructura organizacional*

Elliot Jaques (2004) en su libro *La organización requerida*, fundamentándose en el estudio Human Capability realizado en 1994 junto con Cason, define como errónea la idea de que el desarrollo eficaz de una organización se basa sólo en mejorar procedimientos (reingenierías, programas de estudios de trabajo, reorganización de puestos, etc.) o en definir, desarrollar y hacer imitar las “competencias esenciales” de los gerentes para dirigir el negocio. Dice: “no hay prácticamente empresa alguna que no cuente con las posibilidades para experimentar una mejoría del cincuenta por ciento, o más, en su rendimiento”¹⁰ y explica que para resolver el dilema de la eficiencia organizacional es necesario abordar el problema fundamental de la

10. Elliot Jaques, *La organización requerida*, Granica, 2004.

organización de los sistemas gerenciales. Entonces, define que para el éxito en los negocios, se requiere de una organización que combine eficientemente estos cuatro factores:

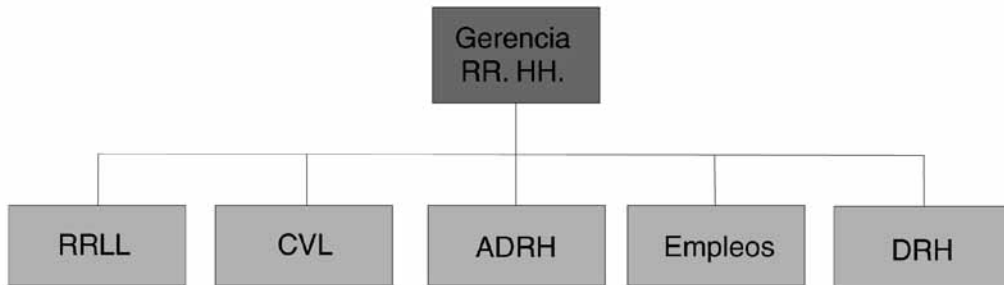
- Estructura organizativa
- Sistema detallado de procesos de liderazgo gerencial
- Estructura equitativa de remuneraciones
- Sistema novedoso de educación de capacidades potenciales de cada individuo

Analizando el primer factor (Estructura organizativa) para este análisis, se concluye que no existe un tipo o forma organizativa de estructura o procesos de trabajo que asegure una eficiente coordinación sino que, más bien, la estructura organizativa ideal dependerá de los tipos de procesos y funciones, el tamaño y dinamismo de la organización y de las características propias del negocio. Además, tendrá un marco de relación directa y fundamental con la cultura organizacional en doble vía (ida y vuelta, la cultura condiciona a la estructura y es condicionada por ella).

Departamentos que componen el área de RRHH

Llevando esta introducción al ámbito del análisis de la estructura del área de RRHH, se debe pensar que los subsistemas, funciones y procesos vistos anteriormente pueden articular con la estructura interna.

Generalmente una empresa mediana/grande organizada tiene entre cuatro y seis dependencias. Casi con seguridad va a tener un área de Relaciones Laborales (Industriales y Gremiales), aunque muchas veces pueda ser responsabilidad del número uno del área o, hasta cierto límite, puede estar tercerizada en un estudio de derecho laboral. Tendrá también, un área de Calidad de Vida (Higiene, Seguridad y Salud Ocupacional), representado por profesionales de ingeniería, medicina laboral o medio ambiente. La estructura también contará con una sección de Administración de RRHH (Administración de Personal), que si bien puede tercerizar o no la función de liquidación de haberes con un estudio contable, siempre debe tener personal interno que realice el registro de altas, bajas y modificaciones o novedades, el manejo de legajos, la gestión de costos y otros servicios internos. Por último, ocupándose de lo que se explicó como Desarrollo de RRHH, pueden existir dos sectores, Empleos (Reclutamiento y Selección) y Desarrollo (Desarrollo y Capacitación). El gráfico 1 resume la estructura funcional interna más común del área de RRHH.

Gráfico 1 – Estructura interna de RR.HH.

A quién reporta el área de RRHH

Hacia arriba en escala jerárquica, las áreas de RRHH pueden estructurarse de diferentes maneras y depender, según el diseño organizacional, de sectores o entes distintos.

Los tipos de Estructura que se presentan con mayor frecuencia son:

- Dependiendo de la Gerencia o Dirección General:
Respetando el mismo nivel de las otras gerencias. De esta forma mantendría el mismo nivel de participación en la estrategia empresaria y peso político en decisiones de alto nivel que las áreas de Operaciones o producción, finanzas, ventas, etc.
- Dependiendo de la Gerencia de Administración y Finanzas:
Aunque no sea lo ideal, en países con poco desarrollo, las áreas de RRHH pueden depender del área de Finanzas. Resulta fácil suponer que generalmente en este tipo de situaciones, la gestión de Capital Humano está más orientada a cuidar los costos que a agregar valor y por ende tiene poca incidencia en la gestión de la estrategia y poco peso político en las decisiones claves del negocio.
- Dependiendo de la Gerencia de Planta:
En otros casos, generalmente de empresas chicas, donde la madurez de gestión no ha llegado a un nivel desarrollado, el sector de RRHH reporta directamente a una gerencia de planta y sus funciones tienen destino solamente al sector operativo. Tampoco se recomienda esta ubicación en la estructura por que hace pensar que la contribución estratégica de las personas no va a ser percibida en su totalidad, sino que va a estar condicionada por la estrategia de Operaciones.
- Dependiendo matricialmente - doble reporte:
Cuando las empresas tienen fábricas, plantas, sucursales o unidades de negocios descentralizadas, se suele plantear una estructura del tipo matricial o de doble reporte. En donde los departamentos de RRHH de las distintas áreas dispersas (fábricas, uni-

dades de negocios, sucursales, etc.) reportan funcionalmente al Gerente o Director de RRHH, pero funcionalmente al superior directo de la localización o la unidad. Es el mismo diagrama que se presenta en empresas regionales o multinacionales en donde, por un lado, existe un número uno de RRHH (región, corporación o central) que define políticas para toda la organización y por otro, un responsable de RRHH de la filial que baja, adapta e implementa las políticas generales de RRHH a la idiosincrasia, contexto y exigencias locales. De esta forma, las prácticas tienen un sentido corporativo y respetan estándares comparables entre regiones o países, permitiendo entender a la gestión de RRHH de forma globalizada.

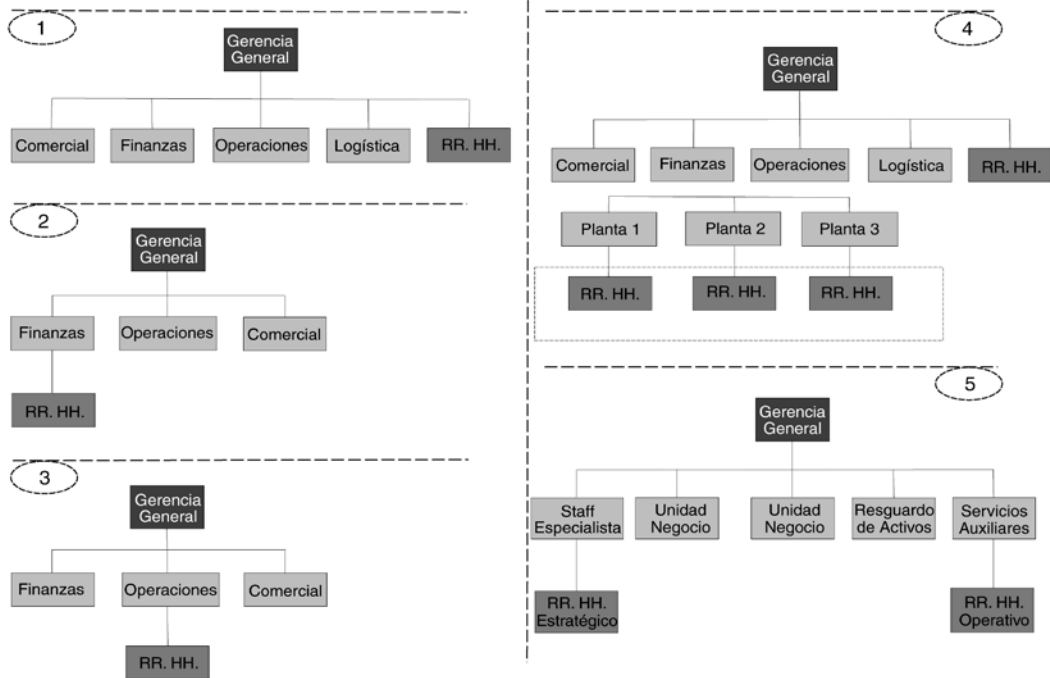
- Tercerización de Gestión Operativa o Servicios Auxiliares¹¹ y Staff Especialista:¹² Siguiendo los conceptos de Elliot Jaques, algunas organizaciones dividen la función de RRHH en responsabilidades estratégicas y tareas operativas. Las primeras son ejercidas como asesoría de alto nivel y largo plazo, representadas por áreas de Staff Especialista y que reportan directamente a la cúpula jerárquica. Las segundas son tareas netamente prácticas, rutinarias y de back office que se pueden tercerizar con proveedores especializados en las diferentes temáticas o bien estar a cargo de áreas de Servicios Auxiliares como “Central de Servicios Compartidos”¹³ u “Oficinas virtuales”.¹⁴

11. Servicios Auxiliares (Ancillary Services): proveeduría de todos los servicios no-core necesarios para la conducción del negocio.

12. Staff Especialista (Specialist or Strategic Staff): asesoramiento estratégico a las áreas sobre la optimización de recursos y flujos de recursos para la eficiencia organizacional.

13. Central de Servicios Compartidos (Share Services): es una unidad organizacional que centraliza funciones, procesos y actividades de back office (como finanzas y recursos humanos) de diversas unidades de negocios para eliminar duplicidades de costes de estructura (por economías de escala) y garantizar la calidad de los servicios internos.

14. Oficina Virtual: Spencer define a la oficina virtual como una oficina informatizada en donde no se necesita oficina o lugar físico porque el trabajador lo puede hacer desde su casa; no se cometen errores; no existen demoras, todo es en tiempo real; no se usan papeles, todo es en un sistema de issue tracking.

Gráfico 2 – Tipos de estructura externa de RR.HH.

b. Factores a tener en cuenta en el diseño de la Estructura del área de RRHH

En *La gestión de los Recursos Humanos*, Dolan (2003) analiza los factores a tener en cuenta a la hora de diseñar la estructura del departamento de RRHH y define que la tendencia de las organizaciones es decidir sobre una estructura equilibrada entre centralización y descentralización de funciones.

Propone¹⁵ para su análisis cinco factores que influyen en el diseño de la estructura:

1. Tipo de estructura de la empresa
2. Características de la actividad y el negocio
3. Grado de flexibilidad deseado para RRHH
4. Importancia que la empresa le da al área
5. Estrategias de cambio de la empresa

15. Dolan, Jackson, Del Valle Cabrera y Schuler, *La gestión de los Recursos Humanos*, Mc Graw-Hill, 2003.

Para ampliar algunos de estos factores, se reproduce aquí un esquema publicado en el mismo libro, con algunas opciones y razones para resolver cuál sería una estructura óptima del área de RRHH que sea funcional y respalde a la estrategia empresarial.

Tabla 1- Factores que influyen en el diseño de la estructura del área de RRHH

TABLA 1 - Factores que influyen en el diseño de la estructura del área de RRHH			
Factor	Totalmente Centralizado	"Algunas Funciones Descentralizadas"	Máxima Descentralización
"Tipo de estructura de la empresa"	"Producto Único Estructura Funcional Ubicación Única"	"Estructura Funcional compleja Localizaciones Múltiples"	"Muchos Productos o Servicios Centros de Beneficios Gran autonomía de las divisiones Global"
Realidad de la empresa	"Economía de escala Margenes Reducidos Centrada en la Productividad En algunos casos, Sector Maduro"	"Economía de escala Margenes Reducidos Centrada en la Productividad Sector Maduro Trabajo en equipo, grupo"	El éxito del negocio depende de una respuesta rápida, flexible y local
"Grado de flexibilidad deseado para RRHH"	"Orientación al servicio Grandes esfuerzos de implantación RRHH se ve como defensor de las preocupaciones de la gente Escasa Dotación de personas al dpto de RH"	"Aún Orientación al Servicio pero cambiando a Orientación a Objetivos Servicios Centrales muy rentables Los gerentes de línea asumen responsabilidades de GRH"	"Diseñadores y Asesores para los Gerentes de línea Proactividad en nuevos programas para toda la empresa Amplia dotación de personal al área de RRHH"
"Estrategias de cambio de la empresa"	"Se mantiene la centralización de la toma de decisiones clave Más descendente que ascendente"	Selección y reestructuración cuidadosas de diversos temas de RRHH para abordar necesidades esenciales	"Condiciones de que la cultura organizacional local es un tema estratégico Los Gerentes de línea son totalmente responsables de la buena gestión de RRHH"

* fuente: R.Dods, director de William M.Mercier, Ltd. Reproducido en Conference Board of Canada, Report 41-89, 1989. Publicado en "La Gestión de Recursos Humanos", 2007, Dolan, Valle Cabrera, Jackson, Schuler.

En cualquier caso o tipo de estructura, la gestión del capital humano debe ejercer una función de consultoría y asesoría interna.

El área de RRHH debe ser consultor y asesor de la línea y la dirección, para transmitir, recomendar, guiar y colaborar en la implementación de las políticas y actividades de RRHH en cada una de las áreas, acompañando y formando a los gerentes como representantes de RRHH dentro de sus unidades.

Bohlander y Snell¹⁶ resaltan lo que ya ha sido comentado sobre la responsabilidad de los gerentes de línea en la administración del capital humano, cuando dicen que “los recursos humanos son demasiado importantes para dejárselos al departamento de personal”. Destacan lo anterior diciendo que aunque los responsables de RRHH son los encargados de coordinar los programas y políticas relacionados con los asuntos que tiene que ver con las personas, los mismos gerentes de línea y hasta los empleados son los últimos responsables del desempeño de estas funciones.

16. Bohlander y Snell, *Administración de Recursos Humanos*, Thomson, 2008.

Actividades complementarias

Al terminar de leer este capítulo el lector debiera contestar:

1. Teniendo en cuenta la teoría general de los sistemas, ¿cómo se analiza la gestión de RRHH en el sistema general de la organización?
2. ¿Cómo se entiende la Gestión del Capital Humano en un Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento?
3. Identifique los elementos de un Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento en su organización y describa la utilidad del mismo en la gestión de las personas.
4. ¿Cuáles son los Subsistemas de la Gestión de RRHH? ¿Cómo se relacionan con el Perfil futuro de RRHH?
5. Describa los potenciales objetivos del subsistema de Relaciones Laborales de una organización que Ud. conozca y defina con qué indicador podría medir el cumplimiento de los mismos.
6. Describa los potenciales objetivos del subsistema de Calidad de Vida Laboral de una organización que Ud. conozca y defina con qué indicador podría medir el cumplimiento de los mismos.
7. Describa los potenciales objetivos del subsistema de Administración de RRHH de una organización que Ud. conozca y defina con qué indicador podría medir el cumplimiento de los mismos.
8. Describa los potenciales objetivos del subsistema de Desarrollo de RRHH de una organización que Ud. conozca y defina con qué indicador podría medir el cumplimiento de los mismos.
9. ¿Cuáles considera que son las ventajas y desventajas de cada una de las posibles estructuras del área de RRHH?
10. Ud. ha sido contratado como Gerente de RRHH para un Banco con más de 4000 empleados, 200 sucursales distribuidas por toda la Argentina y su sede Central en Capital Federal. ¿Qué propuesta de estructura para el área de RRHH realizaría? Detalle estructura formal, modelo de atención al empleado y roles de los integrantes del área.

Bibliografía

- Alpander, Guvenc, *Planeación Estratégica aplicada a los RRHH*, Norma, 1992.
- Becker, Huselid y Ulrich, *El cuadro de Mando de RRHH*, Gestión 2000, 2002.
- Bohlander y Snell, *Administración de Recursos Humanos*, Thomson, 2008.
- Castello, Gabancho y Van Morlegan, *Capital Humano*, Edicon, 2008.
- Dolan, Jackson, Del Valle Cabrera y Schuler, *La gestión de los Recursos Humanos*, Mc Graw-Hill, 2003.
- Gómez Mejía, Balkin, Card, *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Prentice Hall, 2001.
- Jaques, Elliot, *La organización requerida*, Granica, 2004.
- Jaques y Cason, *Human Capability*, 1994.
- Ley 19587 y Ley 24557, Ministerio de Justicia de la Nación, República Argentina.
- Robbins, *Comportamiento Organizacional*, Pearson, 2004.
- Rousseau, Wade Benzoni, “Limberly Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created”, *Human Resource Management*, Vol. 33, Nº 3, 1994, pp. 463-489.
- Senge, Peter, *La Quinta Disciplina*, Granica, 2005.
- Spencer, Lyle, *Reengineering Human Resources*, John Wiley & Son, 1995.
- Von Bertalanffy, Ludwig, Trabajos de investigación sobre Teoría General de los Sistemas, publicados en Alemania, 1950 y 1968.

Conflicto y negociación

ROBERTO C. MAZZA

2.1. Conflicto

2.1.1. Nociones generales

El conflicto es un evento en la vida cotidiana más común de lo que se cree. Los desencuentros frente a intereses contrapuestos pueden estar originados en múltiples circunstancias. A esto hay que sumarle las diferencias individuales, que influyen en la manera de ver la propia realidad, haciendo que las personas se pongan mucho más sensibles y terminen en la mayoría de los casos por irritarse en su afán por llegar a un acuerdo sobre esa realidad. Finalmente, esto provoca desajustes en sus relaciones interpersonales.

Si el hecho ocurre con un extraño ocasional, seguramente se tenga la posibilidad de evitarlo y hasta ignorarlo. Pero dentro de una organización, donde se comparte la mayoría del tiempo con otras personas con las que se convive cotidianamente, el resultado es muy peligroso. Su efecto nocivo en las interrelaciones terminará por generar además una desincronización en el funcionamiento de toda la estructura, produciendo consecuencias negativas desde varios puntos de vista:

- Desgaste de las relaciones.
- Rencor.
- Mal humor.
- Trabajos mal hechos.
- Pérdida de tiempo.
- Bajo desempeño de los empleados.
- Desaprovechamiento de los recursos.
- Errores en la toma de decisiones.
- Enrarecimiento del clima.

Por otro lado, pensar en relaciones interpersonales que no tengan diferencias ni desacuerdos es imposible.

Inmediatamente entonces se plantean una serie de dudas: *¿Qué hacer? ¿Cómo evitarlos? ¿Cómo solucionarlos?* Quizá estos interrogantes se resuman en dos preguntas que ayudarán al lector a ordenar el desarrollo de este tema:

1. *¿Cómo prevenir los conflictos?*
2. *¿Cómo manejarlos y solucionarlos, cuando finalmente ocurren?*

En otras palabras: medicina preventiva y medicina correctiva. La idea principal que se debe rescatar es que estos desacuerdos no son otra cosa que oposición de intereses. Por lo tanto se debería aprender un comportamiento que permita anticiparse a las diversas situaciones que van a generar esas diferencias. Ahora bien, si esto no alcanzara, entonces se tendría que pensar en cuáles podrían ser los cursos de acción cuando esas diferencias aparecen finalmente.

El tema no es fácil porque tampoco son fáciles las relaciones humanas, de las cuales derivan los conflictos de intereses. El comportamiento humano es impredecible, a veces ni siquiera sospechado. *¿Cómo reaccionaría una persona frente a un accidente? ¿Cuál sería su conducta en una situación de catástrofe? ¿Cuál sería su comportamiento ético frente a la urgencia de una necesidad personal o familiar? Y sin ir más lejos, ¿tendrá ganas de saludar a su vecino mañana?*

En las organizaciones, la mayoría de las conductas se pueden conducir a través de una norma y, por lo tanto, todo conflicto surgido entre “empleados” puede ser manejado (no solucionado) con procedimientos previstos. Pero *¿qué hacer cuando, frente a la naturaleza de los hechos, esto no alcanza?* Es decir, frente una situación conflictiva que no pueda enmarcarse dentro de ninguna regulación o proceso preestablecido. Por ejemplo:

- Consumo de sustancias tóxicas de algún empleado fuera del horario de trabajo pero que afecta su imagen y la de la empresa.
- Comportamiento poco apropiado de algún gerente en algún lugar público fuera de su horario de trabajo.
- Consumo de algún producto de la competencia por parte de alguna persona de la empresa de rango jerárquico, por ejemplo cargar nafta en la competencia.
- Juego con apuestas por dinero de algún empleado durante su hora de almuerzo, agravado si la persona es el tesorero de la empresa.
- Celos personales o profesionales entre empleados de la misma oficina.

Todas estas circunstancias pertenecen a la vida privada de los hombres, pero sus comportamientos pueden tener incidencia directa en la imagen de la empresa o en el desenvolvimiento de un clima organizacional adecuado para el desarrollo del negocio. Actuar sobre

ellas, o siquiera intentar manejarlas, no es tarea fácil para un administrador. No hay que olvidarse que se trata, en muchos casos, de la vida personal de los involucrados.

Otra situación sin regulación aparente es cuando se está frente a problemas con clientes o proveedores, quienes no están comprendidos dentro de la estructura organizacional y por lo tanto, no están alcanzados por ninguna política o norma. Este tipo de conflictos podría afectar también la imagen de la organización generando en el tiempo pérdidas irremediables. Al final de este capítulo, se tratará un caso real de una línea aérea que se vio seriamente afectada por una circunstancia de este tipo.

En resumen, el tema de resolver conflictos no es tarea fácil. Los conflictos forman parte de nuestra vida cotidiana y son inherentes al ser humano por tratarse de oposición de intereses (no representa conflicto un problema con un perro ni con una mesa). Se parte entonces del supuesto de que ambas partes tienen un interés común por un tema en particular y sobre el cual se necesita llegar a una solución en común también. Todo esto agravado por la circunstancia de la convivencia laboral.

Se intentará hacer todo lo posible por evitar situaciones de conflicto, pero no obstante se deberá aprender a gestionarlos en el caso de que finalmente ocurran.

2.1.2. Conflicto funcional

Conceptos básicos de conflicto funcional

Como primera medida, es necesario desmitificar el significado de conflicto y sacarle su connotación negativa. Hay que entender que el conflicto es inherente a la conducta humana y que su aparición es principalmente un síntoma que permitirá tratarlo, de la misma manera que un organismo muestra una patología a través de la sintomatología de la fiebre. Si esto no ocurriese, sería demasiado tarde para todo. Por lo tanto, la terapéutica del conflicto debe ser:

- Oportuna: abordarlo en el momento adecuado.
- Pertinente: que su tratamiento tenga que ver con el tipo de conflicto y con su solución.
- Efectiva: bien hecha y con buenos resultados.

Es necesario entonces abordar el tema partiendo de algunas ideas principales:

- Forma parte de la conducta humana: *es imposible impedirlo.*
- Se encuentra latente: *siempre puede aparecer de manera insospechada.*
- Permite la posibilidad de planificar un cambio: *si no ocurriera, podría detonar en cualquier momento y sería demasiado tarde.*

Un conflicto mal tratado o desatendido implica para cualquier organización:

ineficiencia + ineficacia = improductividad

Todo lo que se haga preventivamente para evitar un conflicto se verá traducido en un ahorro de tiempo y energía, y a la larga, en una mayor productividad.

Por otro lado la decisión de no intervenir en el conflicto también traerá efectos colaterales. Se pasará de manera gradual por distintos estados desde el simple malestar entre las partes hasta la hostilidad, llegando incluso a la agresión o la violencia. Esto hace pensar que un conflicto ignorado representará la garantía de un mal mayor.

Pero quizá el enfoque más interesante sea pensar en que el conflicto es un mecanismo que permite enterarse de que algo anda mal y consecuentemente comenzar el proceso de estabilización. Cuanto antes se perciba esa situación de desequilibrio, mayor velocidad para recuperarse se tendrá. Ignorar la señal de falta de aceite en un auto haciendo de cuenta que no existe, ocasionaría serios inconvenientes en el funcionamiento del motor, llegando a la peor consecuencia: el motor del auto queda fundido. ¿Quién quisiera dejarse engañar de esa manera?

El conflicto debe ser “funcional” a la organización y servir como luz testigo de las desviaciones que ocurran a partir de algún desequilibrio en el sistema. Sólo así se garantizará el correcto funcionamiento y la rápida respuesta de toda la estructura organizacional. Para lograrlo se debe contar con un eficiente sistema de comunicación y políticas claras que permitan y estimulen el disenso como un estilo de relación entre los integrantes de la organización. La creatividad, la innovación, la participación, la mejora continua, son todos conceptos que involucran la idea de conflicto funcional. No se puede lograr de otra manera que no sea a partir de la confrontación de ideas y el disenso como un estado natural. Aprender a trabajar de esta forma implica un proceso de aceptación cultural para poder incorporar un estilo de relación donde el conflicto esté siempre presente, pero no como una amenaza, sino como un estado de desequilibrio y condición necesaria para un cambio superior.

Muchas organizaciones que no saben tomar al conflicto como un aspecto funcional, terminan tapándolo, como la mejor manera de explicar que no existe. Esto es simplemente intentar esconder el sol detrás de un pulgar.

En conclusión, se podría exclamar entonces:

¡¡Celebremos el Conflicto!!

...ya que permite saber que ¡¡algo anda mal...!!

2.1.3. Poder y conflicto

Como se dijo anteriormente, el conflicto es parte integrante de la vida cotidiana. La gente vive enfrentando situaciones de intereses en diversos entornos: familia, amigos, trabajo, y cualquier otro ámbito donde exista interacción. Una persona intenta acoplar su posición con la del resto, y ese mismo comportamiento es —aunque no parezca— un acto de *resolución de conflictos*.

El comportamiento interpersonal produce diferencias y esta interrelación se aborda indefectiblemente a través del poder. El poder es la capacidad de influir en el comportamiento de la gente. Por lo tanto, bajo esta concepción, en cualquier estrategia de resolución de conflicto estará presente el fenómeno de poder. Las relaciones humanas están basadas en desigualdades (necesidades, luchas, ideas), y es el poder el instrumento que dirige estas diferencias entre las personas cotidianamente. Por lo tanto, se podría afirmar que el poder es un integrador de divergencias de racionalidades heterogéneas, ya que impone una racionalidad dominante. Pero, ¿siempre que se imponga el poder frente a los conflictos, se estará en el camino de solucionarlos? ¿O simplemente se estará intentando manejarlos? ¿Es útil manejar un conflicto cuando no se lo puede solucionar? ¿La imposición de una postura frente a la otra garantiza siempre la conservación del vínculo entre las partes? ¿Cómo lograr entonces que un proceso de resolución de conflictos no lesione a ambas partes a partir de la imposición del poder?

El problema del conflicto se complejiza más dentro de una organización donde permanentemente existe interacción entre sus integrantes en búsqueda del cumplimiento de objetivos. Se interactúa dentro de un mismo departamento, con otras gerencias, con los competidores, con los clientes, proveedores, contratistas y organismos de contralor. Se tratan diferentes temas, como reclamos, presupuestos, condiciones laborales, plazos y prórrogas. ¿Cómo llegar a un acuerdo sin perjudicar la relación cotidiana? Y más aún, ¿sin que eso obstaculice la construcción de la confianza entre esas relaciones!

Los procesos de resolución de conflictos demandan mucho tiempo en detrimento del tiempo asignado a las tareas habituales, pero muchas veces las medidas más eficaces no son las más eficientes. La imposición absoluta y constante del poder en la resolución de conflictos no resulta ser el mejor método para solucionarlos. De hecho no los soluciona, sólo los maneja a partir de imponer una posición dominante. Esto podría ser viable frente a determinados escenarios de urgencia, donde esa postura quedaría validada por esa circunstancia. Pero si ese estilo se mantiene en el tiempo más allá de los hechos, se estaría lesionando las relaciones. La mayoría de los conflictos deben ser solucionados a partir del acuerdo de las partes. Es la única solución valedera y duradera. Más adelante se abordará el tema de la *mediación*, como una instancia de búsqueda de solución cuando ésta debe estar conducida por un líder.

Es importante pues, conocer la mejor manera de enfrentar diferentes situaciones con la mayor efectividad posible. La resolución de conflictos es una técnica y se puede aprender, su conocimiento puede beneficiar a ambas partes.

2.1.4. Palabras asociadas erróneamente

Cuando se habla de resolver conflictos, inevitablemente se lo asocia con ideas tales como:

- Competición.
- Hostilidad.
- Combate.
- Agresividad.
- Conflicto destructivo.

Esta creencia desnaturaliza la idea que debe tenerse de un conflicto. Las partes se aferran a su postura sin ceder ni darse cuenta de que de esta forma lo único que consiguen es demorar procesos de solución, ya que asocian esta solución a una victoria personal y no a la desaparición del conflicto en sí.

Quizá el error de interpretación se deba a la creencia de que si nada se hace para tratar un conflicto, efectivamente su evolución ocasionará serios problemas en las relaciones de las partes involucradas:

Aparece la *tensión*

Si no hay intervención
aparece el *malestar*

Si no hay intervención
aparece la *hostilidad*

Si no hay intervención
aparece la *agresividad*

Si no hay intervención
aparece la *violencia*

La estrategia de resolución empieza a partir de la decisión de intervenir. Un conflicto sin intervención es una bomba de tiempo que cualquier detonación menor la puede hacer explotar, y en ese caso se estará frente a un incendio con pocas probabilidades de ser extinguido. Cuanto antes se aborde la chispa del conflicto mayor probabilidad de solucionarlo a un menor costo existirá.

Durante años la idea tradicional de conflicto representaba la imagen de eliminar al rival o neutralizarlo. Hoy en día, debe representar la búsqueda conjunta de un camino, que permita llegar a destino con el mejor resultado posible para las partes conservando las relaciones.

2.1.5. Niveles de conflicto

El conflicto se puede estratificar en tres niveles:¹

Primer nivel: conflicto intrapersonal

Surge del interior del individuo como resultado de roles contradictorios, cuando se depositan en una persona expectativas contradictorias. Este hecho se puede dar por:

- Necesidades que entran en contraposición (por ejemplo, ser jefe y amigo a la vez; pensar en descansar frente a la urgencia de una tarea para cumplir).
- Situación de frustración personal frente a impedimentos internos o externos (por ejemplo, no cruzar la calle que se quería cruzar porque está cortada realmente, o porque emocionalmente la persona siente que no puede llegar a hacerlo).

Dentro de la persona existen intereses contrapuestos que debe resolver para que no interfieran en sus relaciones interpersonales.

Segundo nivel: conflicto interpersonal

Surge cuando dos o más personas son incompatibles y sus personalidades chocan como consecuencia de la oposición de intereses.

También se puede deber a:

- Fallas en la comunicación.
- Diferencias de poder.
- Diferentes percepciones de la realidad.
- Falta de visión compartida.
- Diferencia de métodos.
- Falta de confianza.
- Amenaza del estatus.
- Diferentes sistemas de valores.
- Falta de cooperación.
- Imposición de la autoridad.

1. Davis y Newstrom, *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Mc Graw-Hill, 1999.

La consecuencia de un inapropiado tratamiento en este caso da como resultado el deterioro de la relación.

Tercer nivel: conflicto intergrupala

Esto puede ocurrir entre diferentes grupos de personas en los que cada uno tiene una definida identidad propia; por ejemplo, entre departamentos dentro de una empresa a raíz de diferentes puntos de vista. Pero también puede darse por disputas frente a recursos, insubordinación, cambio organizacional, choque con las políticas de la organización, desequilibrio entre el esfuerzo y la recompensa.

A esta altura hay que reforzar la idea de que todo conflicto puede ser constructivo desde el momento en que constituye el inicio de un cambio hacia una situación mejor. Si las dificultades no salen a la luz, es imposible entenderlas y, consecuentemente, se transforman en insolubles.

2.1.6. *Materialización del conflicto: latente versus manifiesto*

Una forma de evitar “conflictos mayores” es ponerlos de manifiesto en el instante en que se empiezan a gestar. Esto no sólo ayuda a su posterior tratamiento (cuanto antes se conozca el síntoma, mejor), sino que también impide muchas veces que el conflicto llegue a mayores y pueda ser tratado a tiempo. Una técnica muy efectiva es el ejercitar el comportamiento asertivo.

¿En qué consiste esta técnica? Muchas veces, una persona se siente insegura o disminuida frente a la otra parte en una relación. Uno podría elegir reprimir sus emociones o estallar en arrebatos. Ninguna de las dos conductas es productiva en sí misma. La salida más favorable es un comportamiento asertivo, es decir, ser directo, expresarse y ser honesto al tratar un inconveniente. Un individuo asertivo no teme expresar opiniones de cambio a la otra parte ni situaciones que le molestan, como tampoco rechazar peticiones irracionales; todo esto, de buen modo y argumentando su posición.

Este comportamiento evita la aparición de la angustia que produce el hecho de *quedarse con cosas adentro* (conflicto latente) y, a la vez, trae seguridad al *poner las cartas sobre el mesa* (conflicto manifiesto) con la finalidad de cooperar sin rencores en la búsqueda del cambio deseado.

El siguiente cuadro muestra en cinco pasos de qué manera se puede poner en funcionamiento el comportamiento asertivo.

Describa el comportamiento. Exprese sus opiniones. Empatice. Ofrezca opciones de resolución de problemas Señale las consecuencias	÷ "Cuando haces esto..." ÷ "Creo que..." ÷ "Comprendo que tū" ÷ "Me gustaría que consideraras el siguiente cambio..." ÷ "Si lo haces" o "Si no lo haces..."
---	---

Dr. Roberto C. Mazza

Es necesario aclarar que, como todo comportamiento, la conducta asertiva se aprende a través de la ejercitación. El comportamiento asertivo debe integrarse como un hábito de manera que sea natural y espontáneo dentro de las organizaciones, dejando de lado cualquier susceptibilidad que pueda llegar a despertar. Esto es un punto aparte que implicaría hablar de la cultura organizacional y el proceso de socialización. Escaparía a los límites del tema de este capítulo.

2.2. Resolución de los conflictos

Al comienzo del capítulo, se señalaba la necesidad de dividir en dos partes el tema de la resolución de los conflictos: una inicial, que se podría llamar *etapa de prevención* y una posterior, que podría ser la *etapa de gestión del conflicto*.

Como en medicina, lo primero es prevenir. Pero además se debe estar preparado para el tratamiento cuando la prevención no fue suficiente.

Para un mejor ordenamiento de estos procesos, es preferible dividirlos en tres etapas: prevención, diagnóstico y tratamiento.

2.2.1. Etapas de resolución de conflictos

a) Etapa de prevención

¿Cómo evitar el conflicto en una organización? ¿Cuál es la responsabilidad de los líderes en la prevención y el manejo de situaciones de conflicto entre sus empleados? ¿Tiene esto efecto directo en la productividad de la empresa? La respuesta se va armando a partir de formular reglas de juego claras y conocidas por todos los participantes. Es decir, un marco normativo que permita hacer predecibles nuestros movimientos y conocidas

sus consecuencias. A este marco se lo denominará *área de influencia legítima (AIL)*.² Esto implica preguntarse hasta qué punto la organización y sus líderes pueden y deben inmiscuirse en las tareas y los deberes de los empleados.

Un ejemplo permitirá ilustrar lo mencionado. En cualquier organización se desarrollan políticas y requerimientos de desempeño. Si la organización y el trabajador definen de la misma manera los límites de esta influencia legítima, la situación de conflicto –si aflora– estará controlada. Pero si la organización y los trabajadores definen de manera diferente estos límites, cuando el conflicto aflora, su falta de tratamiento adecuado implicará, probablemente, una situación ingobernable, sin un procedimiento adecuado para abordarlo y resolverlo instantáneamente. Este tipo de situaciones genera una inoperancia para la organización que se verá reflejada al final en mayores costos (desde trabajos mal terminados y ventas que se pierden hasta tiempo ocioso).

Véase otro ejemplo. Si la organización define como legítimo escuchar todas las llamadas salientes, incluso las personales y lo comunica a todos sus empleados o futuros candidatos desde el primer día de trabajo, esto no traerá aparejado ningún conflicto posterior ya que el empleado lo acepta o lo rechaza en ese momento. Pero si los empleados, sin conocer esta decisión de la empresa, se enterasen de que todas las llamadas que ellos hacen son escuchadas, seguramente generaría un inmenso conflicto que sería muy difícil de manejar, donde muy probablemente existirían acciones legales de los empleados contra la empresa, basados en el derecho a la privacidad y la intimidad de las personas, cuyos resultados serían, en muchos casos, adversos para la organización.

El tema se complica con actividades personales fuera de la empresa y con hechos que no están del todo relacionados con el trabajo:

- Un empleado es de una firma importante de bebidas colas y cuando sale de la empresa prefiere tomar la bebida de la competencia para refrescarse.
- Comportamientos asociados a lo ilícito o ilegal.
- Conductas agresivas fuera de la organización.

Sin duda, existe un mayor acuerdo acerca de la legitimidad cuando el hecho ocurre dentro de la organización y, además, está relacionado con el trabajo, por ejemplo, un empleado está haciendo mal su trabajo, o se lo encuentra dormido en el escritorio. En cualquiera de las restantes combinaciones, la legitimidad de la organización en el tratamiento de los temas conflictivos es moderada o baja. Todas estas situaciones y sus consecuencias, pueden anticiparse definiendo previamente lo que se espera del empleado y cuál será su tarea en su puesto (AIL).

2. Edgar H. Schein y J. Steven Ott, "The Legitimacy of Organizational Influence", *American Journal of Sociology*, mayo 1962; Keith Davis, "Attitudes towards the Legitimacy of Management Efforts to Influence Employees", *Academy of Management Journal*, junio 1968.

Resumiendo:

	Hechos relacionados con el trabajo	Hechos no relacionados con el trabajo
Hechos en la organización	Legitimidad alta	Legitimidad media
Hechos fuera de la organización	Legitimidad media	Legitimidad baja

¿En qué momento imponer las reglas de juego?

Como todas las reglas de juego, éstas deben ser expuestas al inicio, en el comienzo de cualquier partida. En el caso de la empresa, este inicio se da al comienzo de la relación laboral donde el empleado es informado acerca de la empresa, qué se espera de él, cuáles serán sus horarios de trabajo, con quiénes trabajará, a quiénes reportará.

A lo largo de este proceso –llamado *Inducción*–, es de vital importancia dejar en claro todo lo que la empresa espera de la persona y cuáles serán las actitudes, conductas y comportamientos, estándares de desempeño y reglas de procedimiento que la empresa busca que se cumplan. Es poco serio que el empleado se entere luego de un tiempo de que todas sus llamadas telefónicas han sido grabadas y escuchadas. Esta circunstancia se le podría haber informado en una de sus primeras entrevistas de selección, explicándole que “para una mejor atención al cliente y como política de la empresa para asegurarse acerca de la formalidad de los contratos celebrados telefónicamente, todas las llamadas entrantes y salientes serán grabadas”.

El proceso de legitimar las áreas de influencia legítima seguirá a lo largo de toda la relación laboral de la persona dentro de la organización, dentro del proceso de socialización, que naturalmente se va dando con el transcurso del tiempo, en las instancias futuras de evaluación de desempeño, en los procesos de capacitación, durante todo el desarrollo de carrera. De esta manera, esas reglas se van reforzando y reformulando permanentemente a lo largo del tiempo. Lo importante es dejarlas en claro antes de que empiecen a ser exigidas.

b) Etapa de diagnóstico

¿Cuál es el rol del líder o de cualquiera de los directivos frente a las situaciones de diferencias surgidas entre las personas de las que ellos son responsables?

- ¿Deben instar de manera activa a que afloren las iniciativas individuales de quienes están involucrados en la búsqueda de la solución como un procedimiento habitual?
- ¿O deben mantenerse al margen salvo que vean peligrar los objetivos de su sector o de la organización?

Como todo “gestor”, el líder debe aprender también a gestionar este tipo de situaciones con eficacia y eficiencia. Forma parte de su tarea de todos los días. Deberá conocer y comprender las eventuales diferencias que puedan surgir, para lo cual será necesario entonces que tenga una capacidad de “ver más allá”. En otras palabras:

- Que mirando los árboles pueda armar el bosque.
- Que viendo el bosque pueda distinguir los árboles.

Pero concretamente el líder debería en primera instancia aceptar la existencia de discrepancias dentro su grupo de trabajo y luego:

- Escuchar mostrando una actitud de comprensión en lugar de una evaluación.
- Trabajar para clarificar la naturaleza del conflicto.
- Entender los sentimientos de las personas involucradas.
- Sugerir procedimientos para resolver diferencias creando vehículos apropiados para la comunicación entre las partes.
- Velar ante todo por el mantenimiento de las relaciones entre las partes.

Algunos de los errores más comunes de los líderes frente a situaciones de conflicto son pensar que “acá no pasó nada”, como una forma de mantener las apariencias. O contrariamente, aprovecharse de las diferencias para reforzar su posición personal, incluso alentando la idea de que las discrepancias representan sinónimo de rebelión. En todos estos casos lo que finalmente queda demostrado es la incapacidad del líder para intervenir responsablemente en la búsqueda de una solución.

¿Cómo diagnosticar?

De acuerdo con lo que plantean Schmidt y Tannenbaum,³ cualquier líder debería plantearse tres preguntas para llegar a obtener un diagnóstico ajustado a la realidad:

- ¿De qué clase es la naturaleza de la diferencia?
- ¿Qué factores subyacentes se pueden asociar a esa diferencia?
- ¿En qué etapa de evolución se encuentra esa diferencia?

3. Warren H. Schmidt y Robert Tannenbaum, “La Gestión de las Diferencias”, *Harvard Business Review (Negociación y Resolución de Conflictos - Deusto Grupo Planeta)*, 2004.

Este cuestionario sirve para poder guiar el diagnóstico de un conflicto y delimitar así la dimensión real de la situación que se plantea. Recién ahí se estará en condiciones de empezar a resolverlo.

Se desarrollarán cada una de esas preguntas para poder entender mejor el concepto.

Pregunta 1: ¿De qué clase es la naturaleza de la diferencia?

Dependiendo de la materia acerca de la cual los involucrados discuten, se podrá entender un poco más la situación. Se distinguen cuatro clases de asuntos posibles:

Se discute sobre hechos:

Que la situación de la discusión sea un hecho no quiere decir que el análisis de los involucrados sea objetivo y delimitado. Muy por el contrario, cada cual ve la realidad de la manera que puede y, por lo general, hace una reducción de lo que percibe con el “modelo mental” con el que cuenta. Los modelos mentales de cada individuo son representaciones de la realidad basadas generalmente en conocimientos anteriores adquiridos, pero también en sus vivencias. Es la forma de ver el mundo y, por lo tanto, la manera en que se van a relacionar con él. No hay dos modelos mentales idénticos; por consiguiente, no hay dos realidades idénticas. Esta circunstancia rige para cualquiera de los otros ítems siguientes que se puedan estar discutiendo. Además de todo esto, puede ocurrir que falte información esencial para entender el hecho y que esto haga que nadie coincida al momento de describir y entender un suceso.

Se discute sobre objetivos:

El desacuerdo puede surgir a la hora de definir los objetivos que deben lograrse. Hay que entender en este punto que, para saber adónde se quiere llegar, debe saberse dónde se está, como parte inicial del análisis. Pasar por alto este pequeño detalle puede distorsionar cualquier sistema riguroso de medición y hacer malgastar todos los esfuerzos. Se puede estar al lado de lo que se busca, pero al no darse cuenta de la cercanía, se emprende la búsqueda en dirección opuesta alejándose cada vez más de lo que pudo haber sido el objetivo a alcanzar.

Se discute sobre métodos:

Según el dicho popular, *cada maestro con su manual*. Se deben dejar de lado los protagonismos personales para buscar lo más adecuado al momento de plantear las estrategias, las tácticas o los procedimientos. No obstante, éste es un punto más concreto al momento de plantear las diferencias: un método debería ser útil para poder ser validado como bueno.

Se discute sobre valores:

Este es uno de los puntos más álgidos para tratar las diferencias. Discutir valores es enfrentar ideas que rigen nuestras vidas y, en algunos casos, son posiciones dogmáticas que van más allá de la razón con la que se puedan abordar las situaciones. No hay que olvidar algo: cuanto más rígida es nuestra posición, más frágil nuestro argumento. Si se quieren solucionar conflictos, se debe entender que se tendrá que renunciar y ceder. Si se parte del proceso de resolución con posiciones absolutas o con la idea de un único resultado posible, jamás se conseguirá algo que satisfaga y más aún, frente a cualquier resultado obtenido, se sentirá que se ha perdido. Se debe tomar una postura flexible y armar un arco de situaciones aceptables. No hay que olvidar que cuanto más se prolonga un conflicto, más se desgastan las relaciones, la confusión aumenta y se va diluyendo la posibilidad de un resultado óptimo. No existe un único método para resolver conflictos. Dependerá de lo que se esté discutiendo.

Pregunta 2: ¿Qué factores subyacentes se pueden asociar a esa diferencia?

Además de todo lo expuesto en el punto anterior, hay que investigar qué otro motivo puede estar asociado a lo que se discute. Esto ayudará a interpretar una situación y entender esa diferencia. No existe un número limitado de factores de manera de inventariarlos a todos y recurrir a esa lista para buscarlos cuando se necesite. Dependerá de la habilidad del observador poder encontrar indicios de aspectos que puedan estar influyendo en la naturaleza real de un conflicto. Este análisis puede complementarse con la información de los puntos anteriores.

Por ejemplo, pueden existir *factores relacionados con la información*. Este aspecto tiene influencia cuando aparecen diferentes puntos de vista. Cuando dos personas manejan limitada información sobre un problema complejo, y si además esta información es distinta una de otra, es muy probable que no exista un acuerdo acerca de la naturaleza del conflicto.

También pueden existir *factores relacionados con la percepción*. Frente a los mismos estímulos, se evocan imágenes diferentes. Esto es lo que se denominó anteriormente “modelos mentales”. Esa percepción delimitará visiones, dimensiones, urgencias, gravedades, quizá totalmente opuestas a nuestro interlocutor. El resultado será, sin duda, un choque con la otra parte. La gran tarea del líder consiste en destapar y poner de manifiesto los modelos mentales de los individuos que observan la realidad para poder entonces recién empezar a describir una tercera realidad ajena a cada uno, que es la realidad que ambas partes están mirando.

Por último, pueden existir *factores relacionados con la función*. Las deformaciones profesionales pueden ilustrar este punto. Las posiciones, los estatus, los entornos, pueden influir en la percepción de los hechos limitando la imagen de los acontecimientos. La

visión de un cirujano acerca de la vida o la muerte puede ser distinta de la del dueño de una empresa de servicios fúnebres. Entender este punto representará un atajo a la hora de llegar a un acuerdo.

Pregunta 3: ¿En qué etapa de evolución se encuentra esa diferencia?

Muchas cosas suelen ser válidas o no válidas por una cuestión de oportunidad. Esta oportunidad es la que establece también muchas veces la pertinencia. A continuación, se ofrece un ejemplo muy sencillo y obvio a partir de una pregunta: ¿es lo mismo atacar el fuego en el momento en que se inicia que una vez desatado el incendio? ¿Serán los mismos recursos utilizados? (cantidad de agua, cantidad de bomberos, cantidad de horas-hombre, cantidad de esfuerzo, procedimiento para atacarlo, cantidad de damnificados). Todo lo que en un momento inicial hubiera sido válido y pertinente deja de serlo minuto a minuto. *¿¿¿En qué etapa de evolución se encuentra el conflicto!???* Es mentira que el tiempo perdido se puede recuperar. Las horas perdidas no se recuperan jamás y todo lo que se pudo haber hecho tampoco.

Un elemento más a la hora de diagnosticar una disputa es identificando en qué fase de su evolución se encuentra. Puede haber tantas fases como las que identifique el observador y dependiendo, además, de los hechos que se están analizando.

Pero, a título de ejemplo, se distinguirán cinco escalones dentro de una misma situación y se mostrarán las consecuencias de un tardío tratamiento en cada fase. La no intervención oportuna en cada etapa, da origen a la siguiente:

Fase de anticipación:

El hecho no ocurrió, pero está por ocurrir. Se tiene conocimiento de la situación y de su factible desenlace futuro. Se pueden llegar a distinguir consecuencias posibles. Sin duda, se puede prever que, de llegar a suceder, surgirán diferencias sobre las cuales tendré que trabajar.

Fase de la diferencia consciente pero no expresada:

Se aceleran los tiempos y el hecho trasciende. Las partes se enteran; saben algo, pero no tienen aún información certera. Los ánimos no son los mejores por el grado de incertidumbre que se genera. Se empieza a conversar el asunto de manera informal y esto produce una ola de rumores, suposiciones y malos entendidos. Se comienza a generar el proceso de desconfianza. Hay sensación de problema.

Fase de la discusión:

Se ofrece la información oficial sobre el tema, pero no llega con la intensidad deseada. Esta información es tergiversada por los trascendidos que tienen más fuerza y credibilidad. La comunicación viral ganó el proceso de comunicación formal. La tensión aumenta y las suposiciones se empiezan a difundir más y más deformadas. Es la etapa del debate, pero surgen cada vez más opiniones diferentes y sin rumbo fijo; se hace difícil ordenar los discursos y mostrar las versiones de cada lado. Todo está influido por las cuestiones que van surgiendo y el lenguaje no alcanza para ordenar.

Fase de la polémica:

La situación se ha ido de los cursos preestablecidos. La planificación ya no sirve y los esfuerzos son cada vez mayores. Todo el proceso se ha desordenado y se ha tornado en una gran improvisación donde cualquier resultado es probable. El desconcierto es cada vez mayor y la incertidumbre es absoluta. Aparecen malos humores. La situación tal cual había sido planeada es ya ingobernable.

Fase del conflicto abierto:

La disputa ha quedado claramente definida, pero fuera de tiempo y con un alto grado de intransigencia por ambas partes. El resultado sólo puede describirse en términos de ganancia o pérdida para alguno de ellos. Si uno gana, el otro pierde, y viceversa. Ya no hay compromiso para una visión compartida; cada parte intenta sólo aumentar su poder y neutralizar al oponente.

A continuación, algunas reflexiones al respecto.

¿Cuál hubiera sido el protagonismo de un directivo en cada fase de esta disputa? ¿Cómo hubiera ido cambiando su poder para manejar una situación en cada fase del conflicto? ¿Cuál hubiese sido su eficacia en el momento uno y cuál en el momento cinco?

Sin duda, los comportamientos y sus efectos cambian a medida que el conflicto recorre sus diferentes etapas, y la intervención de un tercero será cada vez más dificultosa y con menos probabilidades de éxito. No se debe olvidar que la intervención de un líder es clave a la hora de analizar los resultados de un conflicto. Nuestra responsabilidad como tales se dará de todas formas por acción o por omisión.

Hay que tratar de evitar que el conflicto llegue a su fase de *urgente*, y además tenemos que poder distinguir la diferencia entre conflictos *graves* versus *urgentes*. Cuando todo es urgente, ya nada es urgente.

c) Etapa de tratamiento

Aquí surgen dos cuestiones adicionales que conviene considerar:

1. ¿Qué medidas son posibles? ¿Manejo o Solución?
2. ¿Qué aspectos tener en cuenta para seleccionar la mejor de ellas?

La idea fuerza es que:



Figura 3

- Los conflictos no son malos ni buenos... pero sí tienen efectos negativos
- No existe una sola forma correcta para afrontarlos... depende de las circunstancias

2.2.2 Resultados esperados

Según Davis y Newstrom,⁴ los resultados de los conflictos dependen de las intenciones de los participantes y, consecuentemente, esto condiciona la estrategia que adopten para su solución. Básicamente, uno puede querer *ganar* o querer *perder*, donde ganar significa haber obtenido un resultado, y perder significa no haber obtenido un resultado. Combinando la voluntad de ambas partes que intervienen en el conflicto, los resultados pueden ser cuatro:

- **Ambos ganan:**
Las dos partes están en mejor situación que antes. Es lo que se intenta buscar para que la relación sea duradera (por ejemplo, clientes, proveedores y empleados).
- **Ambos pierden:**
Las dos partes están peor que antes. Es totalmente improductivo para ambas (por ejemplo, se echa al mejor empleado).

4. Véase Brad Lee Thompson, "Negotiation Training: Win Win or What?", *Training*, junio 1991; Kenneth W. Thomas y Warren H. Schmidt, "A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict", *Academy of Management Journal*, junio 1976.

- Gana A y pierde B:
A sale victoriosa y B es derrotada. La relación no es fácil de reconstruir.
- Gana B y pierde A:
B sale victoriosa y A es derrotada. La relación no es fácil de reconstruir.

Resultados del Conflicto

J O S É	G A N A R	Ganar - Perder	Ganar - Ganar
	P E R D E R	Perder - Perder	Perder - Ganar
		PERDER	GANAR
		JUAN	

Es difícil pensar en la intencionalidad de perder frente a un conflicto, pero esta intención puede estar motivada, por ejemplo, como una estrategia para conseguir algo más adelante: *A puede buscar perder con la intención de que B le corresponda en otro asunto en el futuro*. Por el contrario, *A puede buscar ganar sobre B porque piensa que es la única forma de asegurar y reafirmar su autoridad*.

Lo importante es entender que lo más sano para preservar la relación y conservar la posibilidad de volver a confrontar con la otra persona es cuando el resultado es *ganar-ganar*; es decir, cuando ambas partes sientan que se han ido con algo de la mesa de negociación. Así se entiende el proverbio popular que dice “No destruyas a tu enemigo porque lo necesitarás en el futuro”.

Hay que tener en cuenta también otras particularidades, como la necesidad de salvar el prestigio que influye directamente sobre la intención de ganar, obstaculizando el tratamiento real del conflicto. Hay que desterrar este sentimiento si se quiere tener éxito. Muchas diferencias de índole económica no se han solucionado por cuestión de centavos ante la decisión de ambas partes de no ceder sobre lo reclamado, desatendiendo el genuino interés del conflicto.

2.2.3. Técnicas: manejo o solución

En un primer análisis, la estrategia dependerá de un enfoque de *cooperación* o de *competencia*. La idea moderna es la de cooperación en la búsqueda de la solución, como una garantía para poder optimizar el proceso.

Pero otro aspecto del conflicto a evaluar en esta etapa es pensar si se podrá “solucionarlo”, o por el momento “simplemente manejarlo”. El manejo del conflicto sólo permite destrabar la situación para poder seguir adelante, por lo tanto esto debería estar enmarcado

dentro de una estrategia mayor que implique la búsqueda de una solución. El manejo es útil sólo como un paliativo, porque ¿cuánto tiempo se puede manejar un conflicto? Y, ¿cuántos conflictos pueden manejarse a la vez? Mientras no exista la intención de encarar el conflicto con una intención manifiesta de ambas partes por resolverlo, no será posible hablar de solución. Cualquier otra cosa que se intente será tan sólo un manejo de la situación. Y esto comprende desde la aplicación de una norma por medio de la autoridad, hasta la imposición de una sentencia judicial. Nada garantiza la satisfacción de las partes en la búsqueda de una solución a sus necesidades como el libre acuerdo. Es importante que el proceso de resolución contemple la voluntad de las partes por conseguir el acuerdo. Cualquier otra maniobra menor no constituye un proceso de búsqueda de solución y podría entenderse solamente como una estrategia de manejo. Si el manejo forma parte de una estrategia de solución, entonces sirve para resolverlo. Si por lo contrario es una estrategia en sí misma, sólo servirá para patear el problema para adelante.

2.2.4. Estrategias de resolución de conflictos

Un análisis más avanzado permite distinguir cinco estrategias bien diferenciadas en el tratamiento de los conflictos.⁵ Cada una representa diferentes grados de interés en los resultados propios y ajenos, y tiene, además, un efecto previsible sobre los resultados finales de todo el proceso. Es importante que quede en claro entonces que las intenciones que se tengan sobre el resultado del conflicto (ganar o perder) determinarán las estrategias para solucionarlo. En definitiva, cualquier estrategia que se adopte dará como resultado alguna de las cuatro posibilidades mencionadas en el título anterior, y a la vez definirá estrategias claras de manejo o solución.

Evitación:

Se podría encuadrar esta estrategia dentro del dicho popular “dos no pelean si uno no quiere”. Es decir, implica un distanciamiento mental y físico del conflicto cuya estrategia refleja poco interés en los resultados de cualquiera de las partes. Suele desembocar en una situación *perder-perder*.

Suavización:

Constituye la adaptación a los intereses de la otra parte en detrimento del propio y desemboca inevitablemente en el resultado *perder-ganar*.

5. Robert J. Blake y Jane S. Mouton, *Managing Intergroup Conflict in Industry*, Gulf Publishing Co.; Evert Van de Vliet y Boris Kabanoff, “Toward Theory Based Measures of Conflict Management”, *Academy of Management Journal*, marzo de 1999.

Forzamiento:

Consiste en el uso del poder para obtener beneficios. La estrategia está apoyada en la agresividad para conseguir las metas personales a expensas de la otra parte. El resultado probable es *ganar-perder*.

Negociación:

Contrariamente a lo que se cree, es la búsqueda de un punto medio de equilibrio, pero en esta estrategia hay una cierta disposición de renunciar a algo a cambio de obtener otra cosa, lo que refleja un grado moderado de interés en uno mismo y en los demás para arribar a una situación sólida de resolución. Su resultado no sería demasiado definido y sólo se podría hablar de un tibio *ganar-ganar*.

Confrontación:

Implica un abordaje directo del conflicto en busca de una solución mutuamente satisfactoria, dando a conocer cada parte el interés que los lleva a confrontar. Conocida como *resolución de problemas e integración*, esta táctica busca optimizar el cumplimiento de las metas y los intereses de ambas partes obteniendo lo mejor de lo posible, por lo que logra un auténtico resultado *ganar-ganar*.

2.2.5. Influencias culturales y estructurales sobre la resolución de conflictos

Como primera medida, se debe tener en cuenta que no existe un método único de resolución de conflictos. Esto dependerá de los diferentes grupos intervinientes, de las diferentes personas, de sus diferentes culturas, etc. Por ejemplo:

- El management norteamericano tiende a ser competitivo, mientras que el japonés prefiere un método de cooperación.
- Los hombres tienden a usar el método de forzamiento, mientras que las mujeres tienden a recurrir a otras tácticas y, en menor medida, al forzamiento.
- Los jefes tienden a usar el método de forzamiento y, en cambio, los empleados prefieren la evitación, la suavización o la negociación.

En segunda instancia, hay que considerar que cada parte de un conflicto tiende a imitar el estilo de la otra: forzamiento induce forzamiento; adaptación induce adaptación, lo que puede generar espirales negativas o positivas dependiendo de las circunstancias.

Como tercer punto, hay que entender que la gente tiende a optar por diferentes estilos, dependiendo del asunto. Por ejemplo, en la evaluación de desempeño se utiliza la confrontación; en asuntos que implican usos y costumbres, la negociación; en atención al cliente, la suavización; en asuntos familiares o religiosos, muy probablemente la evitación.

Por último, debiera agregarse que los entornos y las estructuras organizacionales suelen reforzar el estilo utilizado. Por ejemplo, el forzamiento es muy común que sea utilizado en el ejército, o en un quirófano, o dentro de una cabina de avión, producto de la naturaleza de las tareas que se llevan a cabo y del estilo de relación que se establecen. Éstas no dan tiempo para debatir porque están desarrolladas sobre escenarios que requieren una alta sincronización para funcionar y eventualmente una extremada urgencia, en donde la velocidad de reacción es esencial para la consecución de un objetivo. Esto obliga a tener mecanismos de resolución de conflictos basados en el forzamiento de una estructura jerárquica vertical y poco flexible.

Cualquier estrategia puede ser eficaz para el propósito buscado; sin embargo, la evitación y la suavización son útiles para la conducción o manejo del proceso durante la primera etapa del conflicto, ya que lo controlan y reducen los efectos colaterales nocivos durante su vigencia, pero la fuente del conflicto persiste. Lo mismo ocurre cuando las dos partes adoptan el método de forzamiento que, si bien permite el cumplimiento de una meta a corto plazo, puede dañar irreparablemente la relación. En tanto, la negociación es buena si el objetivo es evitar el conflicto a un costo mínimo, pero por la cautela que impone de jugar a no perder, puede ahogar la creatividad y no dejar totalmente conformes a ambas partes. La confrontación es muy efectiva ya que aborda las diferencias hasta eliminarlas por medio de la resolución creativa. Ambas partes juzgan el conflicto como productivo, ya que se benefician a través de la colaboración. Esto alimenta la idea de que las partes mantuvieron su dignidad y el respeto por el otro.

2.2.6. Consejos útiles para la resolución exitosa de conflictos

Llegar a un acuerdo sobre la meta en común que es resolver el conflicto

Esto es de vital importancia porque define el objetivo primero de todo proceso de resolución de conflicto. Cada parte debería preguntarse y preguntar a la otra: ¿queremos realmente llegar a buen puerto? ¿Compartimos la misma visión acerca de lo más esencial?, es decir, ¿estamos dispuestos a resolver el conflicto por sobre todas las cosas? Esto permitirá ahorrar tiempo, posibilitará rectificar el rumbo a cada momento y ayudará a descartar todo esfuerzo estéril que se esté haciendo. En resumen, es concertar la voluntad y la intención de acordar de manera expresa e involucrar a la otra parte en el proceso de solución.

Adoptar una posición flexible

Cuanto más rígida es una postura, más fácil se quiebra. Si sólo se ve un único punto de fuga como solución, todo lo demás que se encuentre en el camino no servirá y, por ende, la persona pensará que ha perdido, dejando pasar por alto otros puntos que hubieran sido complementarios y que hubieran ayudado a llegar a un acuerdo de solución. Si sólo se ve el precio como punto a negociar, cualquier otra cosa que se consiga que no sea el precio (por ejemplo más plazo para pagar, extensión del seguro, flete sin cargo) no servirá. Por eso es importante el primer paso, y no debo desviar mi rumbo de ese objetivo: resolver el conflicto.

Identificar virtudes y defectos de ambas partes

Lo fundamental es tener un mapa lo más cercano posible a la realidad del conflicto que se está tratando. Es tan importante conocer las virtudes propias como las de la otra parte. Es tan justo detectar los defectos del otro como los propios. Quizás en este análisis lo más difícil es encontrar la equidad. Pero ninguna de las partes puede darse el lujo de prestarle atención solamente a una porción de la verdad si realmente quiere llegar al mejor de los resultados posibles.

Ser franco y honesto sin ocultar información

Es la única manera de llegar a una confrontación entre ambas partes. La idea de *quedarse con una carta bajo la manga* está en desuso, no contribuye a una solución auténtica. Algunas personas dicen: “Pero si muestro mi juego... ¡puede llegar a ser perjudicial para mi estrategia!” y, en realidad, es todo lo contrario. Si uno no muestra la verdadera intención, es probable que tan sólo consiga un tibio acuerdo con la desgraciada consecuencia de llevarse dentro de esa solución parte de lo que no se quería. Muchas veces ocurre este resultado con la estrategia de Negociación anteriormente mencionada, y genera una sensación de que algo más podría haber ocurrido. *No hay peor nostalgia que añorar lo que nunca jamás sucedió.*

Evitar discutir

Generalmente, en las discusiones cada parte está centrada en sus propios argumentos y descuida los argumentos de la otra parte. Y es más, muchas veces están tan concentradas en hablar y en pensar en cuáles serán sus próximas palabras, que ni siquiera escuchan lo que la otra parte está diciendo. “No descuides la opinión del que calla”, dice el refrán popular. La proporción debe ser: un cuarto hablar, tres cuartos escuchar.

No menospreciar la preocupación de la otra parte

Cualquiera sea la dimensión real del problema, para cada parte representa un problema. Lo único que se gana menospreciando la posición de la otra parte es hacerla sentir ignorada en sus verdaderas pretensiones. Y no hay peor cosa que no ser tenido en cuenta. Este tipo de actitudes dificulta muchísimo un entendimiento y demora la solución del problema, resiente las relaciones y puede generar un corte abrupto en el proceso de resolución.

No proponer soluciones irreales

Se podría decir que esto se refiere a las falsas promesas. La decepción puede ser muy grande cuando una parte descubre que la propuesta era imposible de realizar desde un principio. La sensación inmediata es sentirse engañado en la buena fe. Lleva mucho tiempo construir la confianza, pero sólo un instante destruirla. Y esto es la base de una buena negociación.

Controlar las emociones

Es, quizás, una de las cosas más difíciles de lograr. “El corazón tiene razones que la razón no entiende”: esta frase atribuida a Blaise Pascal⁶ significa que la razón no alcanza siempre a cubrir la inmensidad de las emociones, pero sin duda el éxito de una buena resolución está basado en una mezcla óptima entre emoción y razón. Si el cirujano se dejara llevar por sus emociones, no podría operar. No se debe perder de vista lo razonable. Se debe trabajar para ello y utilizar toda la técnica que se tenga al alcance. Esto permitirá una mayor probabilidad de conseguir un resultado favorable y duradero.

Demostrar empatía por la otra persona comprendiendo su punto de vista

Esto permitirá ganar su confianza, y servirá para entablar una relación auténtica. No significa negociar poniéndome en su lugar para perder mi lugar, sino para *entender bien qué es lo que la otra parte quiere, para entonces saber:*

- Qué se está negociando realmente.
- Qué se puede ofrecer.
- Qué cosas no se está dispuesto a ceder.

6. Blaise Pascal (1623-1662), matemático, físico, filósofo.

Es fundamental que cada parte sienta que la otra percibe la dimensión de su problema. Como estrategia, permite completar la otra parte del conflicto que no llegamos a ver por estar demasiado concentrados en el propio punto de vista. Incluso eventualmente permitirá reconsiderar argumentos que sostienen esos puntos de vista.

Preguntar para obtener información

Dicho popular: “Preguntando se llega a Roma”. El cuestionamiento fue el primer motor del conocimiento y es lo que ha llevado al hombre a conquistar las dimensiones desconocidas. La intriga es lo que mantiene una conversación. Estadísticamente, aquellos negociadores que preguntan para conocer más acerca del conflicto que están tratando, son los que mayor grado de éxito tienen en la búsqueda de una solución auténtica. Obviamente, esto está ligado a la importancia de saber escuchar a la otra parte.

Terminado el conflicto, reconocer a la otra parte

Es un gesto que se da muy frecuentemente en el deporte. Es muy probable que en algún momento las partes se vuelvas a cruzar en algún campo de juego, y es importante que las relaciones sigan intactas. Ambos tienen todo el derecho de oponer sus intereses en una negociación, pero esto no puede ni debe transformarse en una contienda o una rivalidad. Las puertas deben quedar abiertas para un nuevo encuentro, que sólo se logra si ambos sienten que han ganado algo, en relación con el estado anterior en que se encontraban. Es por eso que uno debe tender al resultado ganar-ganar.

No perder jamás el hilo de la conversación

Es lo único que garantizará a las partes la posibilidad de seguir conectadas en la búsqueda de la solución. Cortar el diálogo implicará inexorablemente generar el resultado perder-perder.

2.2.7. Algunos aspectos adicionales a tener en cuenta para lograr una resolución efectiva

Como primera medida se debe reflexionar acerca de si la *posición* representa fielmente el *interés* que se está defendiendo. ¿Por qué? Muchas veces la posición adoptada en un proceso de negociación está obstaculizando el avance hacia una solución, incluso sin advertir que de esa manera se la está boicoteando; y peor aún, pensando que es la postura correcta. Un ejemplo de esa posición estéril podría ser la que uno adopta frente a la otra parte al decir “yo no voy a llamar... que llame él”. ¿Es realmente eso lo que interesa o se está perdiendo de vista el objetivo principal del problema?

Lo primero que debe hacer uno frente a una diferencia es preguntarse ¿cuál es el punto del conflicto? ¿Qué intereses afecta? Porque hacia ese lugar se deben dirigir todos los esfuerzos por tratar de solucionarlo. Y muchas veces la posición es un impedimento para llegar. Esto es un aspecto que manejan a la perfección los negociadores habilidosos y forma parte de la idea de “despersonalizar” el conflicto para no sentirme comprometido emocionalmente y perder objetividad. Darse cuenta a tiempo de esta confusión, permitirá incluso “ceder posiciones” sin afectar el núcleo de interés, y es allí donde se muestra también la flexibilidad del negociador. Las posiciones deben ser flexibles de manera de poder seguir acoplándose con el proceso de negociación, único canal válido para llegar a un acuerdo.

Paralelamente con lo anterior, muchos negociadores de profesión invierten muchísimo tiempo en preparar su posición y en tratar de conseguir argumentos a su favor sin considerar a la otra parte y sin intenciones de moverse de su postura, convencidos de que tienen toda la razón. Esta conducta termina transformando el proceso de resolución en un juego de suma cero, donde no hay espacio para dos ganadores e, inevitablemente, uno de los negociadores se retirará pensando que cedió demasiado. Es lo que podría llamarse en forma doméstica una *postura del regatero o ventajita*.

Lo opuesto y correcto, sería una postura que, en vez de estar centrada sobre las partes, focalizara el problema que ambos necesitan resolver, con la finalidad de poder generar la sensación de que han conseguido al menos algo de lo que pretendían. Esto implica un clima de *colaboración*, donde las partes trabajando juntas en la resolución del problema, y dejando de lado una atmósfera de *competición*, como ocurrió durante mucho tiempo en la teoría de la negociación tradicional, que se basaba casi en su totalidad en la famosa *cara de póker*. La postura colaborativa es la que finalmente traerá de manera auténtica el sentimiento del resultado *ganar-ganar* para ambas partes.

En este sentido, se analizarán algunas ideas que intentan reducir a la mínima expresión la probabilidad del fracaso en un proceso de resolución de conflictos, y que refuerzan el acercamiento a una solución:⁷

a) Focalizar sobre el problema

No sobre las personas involucradas. Esto implica no comprometerse emocionalmente, no concentrarse en la persona que tengo enfrente. Esta forma de encarar el problema lo libera a uno de las tensiones del prestigio. El conflicto en las organizaciones o entre ellas, generalmente no tiene nada que ver con defender nuestro buen nombre y honor. Esta idea es un simple fantasma que es necesario separar del verdadero problema.

7. Stuart Crainer, *Handbook of Management*, Financial Times Professional Ltd., 1999.

b) Ampliar los horizontes

No pensar que existe una única solución para el problema. Esto limitaría la capacidad para resolverlo y terminaría desembocando en la solución más sencilla pero menos productiva. Por ejemplo, en una negociación comercial sobre una compraventa, la gente tiende a pensar solamente en el precio que está dispuesta a pagar e ignora cualquier otra variable que hubiese tenido también una incidencia importante en el proceso de negociación, como por ejemplo, extender el plazo de la garantía, o aumentar el número de cuotas, o bonificar el flete. Ampliar horizontes permite divisar nuevas soluciones.

c) Buscar una solución, no una batalla

Implica extender un puente para ayudar a la otra persona a acercarse a la postura de uno y dejar nuestra esquina. Ambos son partes comunes del problema y, por lo tanto, la solución involucra a ambas partes. Debe evitarse irse por ejemplo que el ejecutivo se vaya con la mitad de la naranja cuando el contrincante quería el jugo y el ejecutivo la cáscara.

d) Arreglar para que los encuentros sean constructivos

Pensando siempre en positivo y dando la sensación de que ambos están allí trabajando para una solución en común, conociendo las razones del otro, sus necesidades y deseos. Utilizar palabras tales como “nosotros” para incorporar al otro en el proceso de la búsqueda de la solución.

e) Generar empatía

Poniéndose en el lugar del otro, no para debilitar nuestra postura, sino para entender sus argumentos y, de esa manera, tener más alternativas para ofrecer como soluciones.

2.2.8. Preparación del caso propio y ajeno

La buena preparación es una de las claves para que el proceso de resolución tenga éxito. En general, se tiende a pensar que la improvisación es una virtud, o una técnica sofisticada. Y en realidad, es el último recurso al que se debe acudir si se quiere aumentar las probabilidades de tener éxito. Familiarizarse con un caso y saber qué se espera de la otra parte, garantiza poder reaccionar rápidamente y de manera efectiva. La desinformación y la inacción pueden ser fatales.

A continuación, se propone un análisis por separado y en profundidad:

Fase 1: preparar el caso propio

a) Focalizar en los resultados finales

Esto implica tener en claro los objetivos para armar el proceso y no llevarse sorpresas tales como que lo conseguido no nos interesa, o haber hecho demasiadas consideraciones a la otra parte, u obtener cosas de muy poco valor, etc. Si no se focaliza bien en los objetivos, es probable que la sensación sea errónea también. Por ejemplo, si en una transacción comercial, el resultado que se persigue es conseguir el producto al menor precio, si se lo consigue, entonces se habrá ganado, y si no se lo consigue, se habrá perdido, con todas las connotaciones emocionales que tiene la sensación del éxito o del fracaso para quien está negociando. Pero si se redefine el resultado y se piensa en *llevarse el producto que estaba necesitando en las condiciones más favorables*, entonces seguramente se tratará de compensar con otras variables, como una extensión de la garantía, mayores cuotas o bonificaciones en el flete. La visión debe ser estratégica, es decir, anticipativa. Frente a un mismo hecho se podrá sentir que se ganó o que se perdió, dependiendo de la manera de ver la realidad.

b) Conocer las propias prioridades y límites

Ayudará a conseguir más eficazmente lo que se está buscando. Una vez que se plantean los propios objetivos, se debiera descomponerlos en partes y priorizar:

- ¿Qué es lo esencial?
- ¿Qué es importante?
- ¿Qué es menos vital?
- ¿Qué es totalmente inaceptable?

c) Armar un paquete de puntos con los cuales se va a negociar

En vez de negociar punto por punto a la vez, prepararse para negociar un todo, en el que se ganan algunas áreas y se conceden otras. Esto le da velocidad y dinamismo al proceso. El *punto por punto* entorpece y afecta los ánimos de los participantes. El tiempo es vital para una negociación y los minutos que se pierden negociando también tienen un costo medible en dinero.

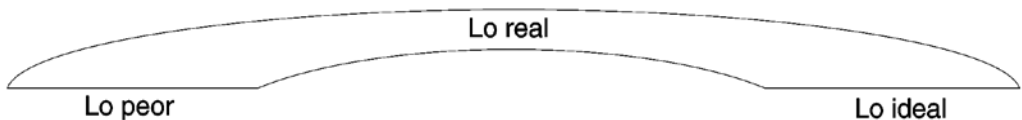
d) Pensar en un rápido arreglo en común

Imaginar: “¿Qué estaría dispuesto a convenir si se diera un arreglo al principio?”. Ésta es la base con la que se debiera entrar a negociar pensando en ahorrar tiempo y esfuerzo. Es muy probable que esa primera oferta de solución que se encontraras no volviera a repetirse en todo el proceso de resolución futuro y finalmente se termina por añorarlo pensando: “¡Qué pena que no aproveché la propuesta inicial!”.

e) Tener una serie de “mezclas óptimas” de alternativas

De posiciones para negociar, en vez de girar alrededor de una sola combinación de resultados. De esta manera, se podrán establecer parámetros dentro de los cuales habrá disposición a negociar, y no fuera de ellos. Para esto, se deben analizar los resultados y pensar en los extremos: “lo peor”, “lo ideal” y (la postura intermedia) “lo real”. La idea que describe el peor escenario posible es lo último a ceder por lo mínimo a obtener. Esto representa la última posición a la que se está dispuesto a llegar a cambio de un último resultado obtenido. Después de eso, no hay nada más que pueda dar y que compense la concesión otorgada. En otras palabras, si secede hasta esa última posición, tener en claro por lo menos qué exigiría llevarse. Detrás de esta posición no existe nada más, porque ya no hay nada que se pueda obtener a cambio que me sirva. Se estaría yendo en contra de los propios intereses.

Es decir:



La posición de *lo ideal* es lo que realmente se preferiría lograr como resultado de la negociación y es lo que, generalmente, se plantea al inicio de un proceso: el óptimo. Difícilmente se lo obtendrá pero ayuda a visualizar el mejor resultado posible. Es importante no plantearse objetivos demasiados altos que luego, al no poder conseguirlos, traerían aparejados sentimientos de frustración que obstaculizarían la objetividad de la negociación. Pero hay que tener en cuenta que, en todo proceso de este tipo, se debe estar dispuesto a ceder algo a cambio, para obtener lo que se quiere. Lo importante es saber hasta dónde se está dispuesto a dar a cambio y, entonces, definir el límite de *lo peor*, debajo del cual ya no se está preparado para seguir. Traspasar este límite no sólo podría traer perjuicios para los propios intereses, sino que también podría despertar sentimientos de rabia o decepción.

Entre estos dos extremos, existe el escenario de *lo real* que no se puede dejar de analizar. Este escenario representa lo mejor de lo posible, y muchas veces, esta posición realista es desestimada en búsqueda de algo mejor. Lo que hay que entender es que *lo mejor de lo posible* representa la mejor posición propia. Significa justamente eso: lo mejor de lo que se puede sacar, y no hay mejor. En su afán por conquistar y su avaricia, muchos creen que esta posición debe ser la más rentable a costa de todo, y ello incluye neutralizar o eliminar a la otra parte. Por el contrario, la otra parte representa el límite de lo posible y lo mejor debe contemplar justamente a ambos.

Recordando el ejemplo,

Si frente a una naranja una persona quiere la cáscara y la otra parte el jugo, lo mejor de lo posible será llevarse el 100% de la cáscara y la otra parte el 100% del jugo. Pero si ambos quieren la cáscara, no quedará otro escenario mejor que llevarse cada uno el 50% de lo que vino a buscar.

Toda esta teoría cobra sentido cuando finalmente se entiende que cualquier estrategia de resolución de conflictos debiera ser orientada al sostenimiento del vínculo en las relaciones.

De este análisis surge la idea de buscar entonces la *mejor alternativa para un acuerdo de negociación* (MAPAN). El resultado final debe ser el óptimo, y eso no representa otra cosa que lo mejor de lo posible. Hay que definir entonces qué cosas no son posibles en una negociación, para evitar sentirse frustrado por algo que no se puede conseguir. Muchas veces se piensa que cuanto más se pide en una negociación, termina obteniendo más y mejores resultados. La realidad es que se termina complicando el proceso de negociación, o la otra parte termina rehusándose a negociar. Los resultados buscados deben ser posibles de conseguir y coherentes con la posición de cada negociador, es decir, abocarse a lo realmente importante y no pedir sin razón.

Fase 2: pensar en la otra parte

En este análisis, hay que tratar de pensar en qué puntos o soluciones pedirá la otra parte; pensar en cuáles serán sus objetivos, sus necesidades y demandas. Para esto hay que ponerse en el papel del otro, incluso para conocer sus límites. Eso traerá menos sorpresas al momento de negociar. En realidad yendo a lo más profundo de este análisis, además de pensar en estas hipótesis, se debiera imaginar que podrían estar todas ellas equivocadas... ¿y entonces qué?

Otro aspecto a tener en cuenta es el poder del contrincante. Negociar con un director será muy diferente a negociar con un compañero o un subalterno, por un aspecto natural inherente a la autoridad que emana de una estructura organizacional. El poder afectará, sin dudas, la habilidad que tenga el otro para negociar. Quien más poder tenga probablemente más cosas conseguirá. Una estrategia podría ser desvincular a la persona

del entorno del cual proviene su poder y llevarla al terreno donde no lo tiene; otras veces, despojarla de los símbolos en los que sustenta su poder. En el caso del entorno, es preferible muchas veces buscar un lugar neutral donde el poder quede diluido.

Pero nunca hay que desestimar el poder propio: si la otra persona tiene poder por la posición, yo puedo tener poder por la experiencia. El poder finalmente radica en aquellos aspectos que tengo yo y que la otra parte no posee: posibilidad de correr riesgos, posibilidad de esperar, posibilidad de manejar recursos, posibilidad de ser innovador y creativo, posibilidad de manejar información clasificada, posibilidad finalmente de perder.

2.2.9. *Habilidades de los habilidosos*

De acuerdo con el estudio de los negociadores exitosos, se encontraron las siguientes habilidades personales y que, de alguna manera, influyen favorablemente en el resultado de la solución. Todas estas habilidades pueden ser adquiridas por cualquier persona y en cualquier momento. Lo importante, como toda habilidad, es practicarla.

a) Preguntar y escuchar

Una de las claves de una buena negociación es

Escuchar, escuchar, escuchar... y luego hablar

Es decir, el proceso de escuchar comprende un 75% del proceso total de la negociación. La mente del que negocia está llena de:

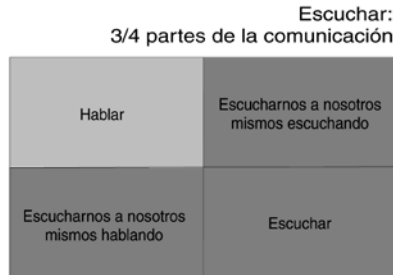
- Lo que quiere decir.
- Lo que quiere esconder.
- Lo que quiere encontrar.

Esto hace que no se concentre en escuchar. Pero escuchar es útil porque:

- Permite recolectar información del otro y clarificarla.
- Evita dificultades insuperables en un momento del proceso (al estar pensando siempre en otras alternativas).
- Genera un espacio de tiempo ganado para pensar.
- Estimula la visión de escenarios futuros a medida que voy escuchando.
- Evita desacuerdos de manera directa con la otra parte.

En este aspecto, al hablar, se podrían usar expresiones tales como:

- “¿Qué tal si...?”.
- “Suponte que...”.
- “¿Cómo sería si...?”.



Esto significa estar atentos a lo que se escucha, a lo que se piensa mientras se está escuchando, y a lo que se piensa que se está por decir.

Resumiendo algunas ideas:

- Escuchar literalmente.
- Escucharse hablando demasiado.
- Escucharse hablando demasiado rápido.
- Escucharse hablando demasiado sobre sí mismo (temores o éxitos).
- Escucharse pensando la propia respuesta.
- Escucharse pensando las propias conclusiones.
- Escucharse pensando los propios prejuicios.

b) Tener estrategias para seguir negociando

Dar y recibir señales del deseo de moverse, de avanzar en la búsqueda de una solución. Algunas formas de plantear el discurso demuestran indicios de esta predisposición:

- “Por el momento, no podemos...”.
- “En estas circunstancias, no estamos dispuestos a...”.
- “De la manera en que están planteadas las cosas, no queremos...”.

Todas estas frases demuestran cierta predisposición al cambio, si las circunstancias se modifican, y permiten mantener vivos los canales de comunicación, tan necesarios para encontrar lo que se busca.

Crear posibilidades de seguir generando cursos de acción dentro de la negociación. Esto ayuda a seguir el proceso de negociación en la búsqueda de una solución favorable. Frases como las siguientes suenan no amenazantes para la otra parte y colaboran con el mantenimiento del buen clima:

- “Supongamos que...”.
- “Cómo sería si...”.

Negociar teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- Descartar cosas de poco valor.
- Tratar de ganar cosas que valgan lo que uno da.
- Solamente comprometerse a dar cosas que uno está en condiciones de afrontar.
- Asegurarse de que uno no se arrepentirá.
- No dar nada si no recibo algo a cambio.

Armado un paquete de propuestas con una *visión sistémica* preocupándonos del resultado final más que del resultado de cada punto en sí mismo, lo que significa solamente tener en cuenta los resultados individuales a la luz del resultado final. Esto implica saber que algunos puntos serán favorables y otros no, pero todo estará en función del objetivo final.

Frases a evitar:

- “Me estás confundiendo...”.
- “Estás siendo contradictorio...”.
- “Lo que me dices es poco claro”.
- “¿Cuál es el límite de todo esto...?”.
- “Esto es muy confuso...”.
- “La información no es correcta...”.
- “Me siento agredido...”.

2.3. Conclusiones

Estudios cuantitativos acerca de las conductas de los negociadores exitosos revelan que éstos tienen en cuenta una serie de aspectos más del triple de las veces que las personas comunes que se sientan a resolver conflictos sin demasiada experiencia. Aquí se presentan de manera sintética estas ideas en cuanto a las cosas que hacen y a las cosas que no hacen.

Habilidades de los Negociadores Exitosos

- RECABAR INFORMACIÓN
 - Preguntan el doble del común
 - Permíteme manejar tiempos
- CHEQUEAR, ENTENDER Y RESUMIR
 - Más del doble
 - Que se entendió la propuesta
 - Recapitulan
 - Educen malos entendidos
- ANUNCIAN SUS CONDUCTAS
 - ...¿Puedo hacerte una pregunta?
 - Le da más formalidad
 - Conserva el equilibrio
- COMENTAN SENSACIONES
 - Indicios de lo que pasa por mi cabeza
 - Sostiene el diálogo

Conductas que evitan los Negociadores exitosos

Irritación

Espirales de defensa-ataque

Demasiadas propuestas: **confunde**

Finalmente, es necesario decir que hay que mirar todo este proceso como una situación a resolver y no como un problema sin solución o como un juego en donde sólo sirve ganar. Las alternativas encontradas fácilmente sin compromiso de ambas partes tienen alta probabilidad de fracasar por malos entendidos o fallas en la búsqueda de soluciones. Hay que focalizar en el largo plazo y en los vínculos, aunque ello implique utilizar más tiempo de preparación.

Esto no sólo traerá más probabilidades de éxito en los resultados, sino que nos convertirá en las personas con las cuales no tendrán problemas en volver a sentarse a negociar.

Actividades complementarias

1. Cuestionario

Al terminar de leer este capítulo debiera estarse en condiciones de responder acertadamente a las siguientes preguntas:

1. ¿Los conflictos forman parte de la vida intraorganizacional? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles son los niveles de conflicto?
3. ¿Cuáles son las etapas de resolución de un conflicto?
4. ¿Qué aspectos hay que tener en cuenta para lograr una resolución efectiva?
5. ¿Cuáles son las habilidades de los negociadores exitosos?

2. Conozca su perfil negociador

1. ¿Cómo actúa cuando debe negociar para tomar decisiones?
2. ¿Cómo actúa con respecto a sus convicciones?
3. ¿Y con respecto a su actitud?
4. ¿Qué hace en situaciones conflictivas?
5. ¿Cómo es con respecto a su temperamento?

Casos

Caso 1 (Empresa industrial)

Situación

Una empresa industrial con proceso de fabricación continua decide hacer una compra importante de insumos para reponer su stock. No es habitual que la empresa compre esos volúmenes ya que hasta el momento se manejaba con un stock mínimo. Pero luego de algunos inconvenientes de abastecimiento por la naturaleza del producto (importado y no demasiado común) se ha tomado la decisión de hacer una compra en gran escala para evitar inconvenientes que hagan peligrar el ritmo del proceso productivo con los múltiples y costosos inconvenientes que esto genera. La empresa se contacta con su proveedor y le comunica la nueva modalidad de compra. Le manifiesta además que tiene la intención de obtener un buen descuento, que es una compra importante y que esperan no sea inferior al 8%. La empresa proveedora, a través del empleado de ventas, le pide un día para analizar la propuesta y ver si es factible cumplir con esa pretensión. Finalmente luego de consultarlo con el gerente de ventas, llega la contestación: “no

podemos hacer más del 5%”. Prácticamente ofendida, la empresa industrial amenaza con no realizar la operación. Argumenta que la buena relación comercial que han mantenido durante tanto tiempo, el buen cumplimiento de los plazos de pago y la fidelidad como clientes les da derecho a exigir una mejor condición que el resto: “ustedes saben perfectamente lo que significa esto, hemos sido uno de sus mejores clientes, ¡y es así como nos reconocen!....sinceramente no lo hacen porque no les interesa, ¡si quisieran lo harían!”.

La voz del proveedor no se hizo esperar: “están muy equivocados si creen que es sólo un tema de mala voluntad. Saben bien que trabajamos con precios muy ajustados y con muy poco margen, lo que nos hace uno de los proveedores más baratos del mercado. Un 8% es imposible. Ya el 5% representa una excepción que la asumimos justamente por tratarse de clientes como ustedes. Nos duele que piensen de esta manera”.

Las negociaciones siguieron por un par de días más y entraron en una demora irreversible. La empresa industrial no queriendo dar el brazo a torcer y sin focalizar sobre la urgencia de tener que cumplir con su objetivo, perdió un tiempo valioso. Repentinamente se vio con la urgente necesidad de tener que decidir la compra, su proceso productivo corría serios peligros de discontinuarse, y tuvo que recurrir a otro proveedor desconocido. Su relación comercial con el primero estaba demasiado dañada para restablecerla en tan poco tiempo. Conclusión: no sólo no obtuvo el descuento por la compra sino que perdió tiempo y esfuerzo, tuvo que girar en descubierto sobre su cuenta corriente para cancelar un primer anticipo ya que el proveedor no lo conocía y una condición indispensable para realizar la operación era pagar una señal de al menos un 30% del valor de la compra. Esto generó una repercusión en el costo de fabricación del producto que se vio reflejada en una disminución de los márgenes unitarios. A su vez el gerente de compras tuvo que asumir la responsabilidad del hecho, situación que le valió una baja en su calificación de desempeño.

Consigna

Analice el caso a la luz de lo estudiado en el presente capítulo. Argumente su posición utilizando los conceptos vertidos sobre técnicas de negociación.

- ¿Cuál es el foco del conflicto?
- ¿Cómo creen ustedes que hubiera podido resolverse este inconveniente?
- ¿Piensan que hubiera sido posible otro marco de acción?
- ¿Cuáles hubieran sido concretamente las alternativas frente a la imposibilidad de obtener el 8%?
- ¿Qué cosas debió hacer el comprador y qué cosas no debió hacer el comprador, de las que se aconsejan para el buen negociador?

- ¿Cómo calificaría el resultado de la negociación?
- ¿Cuál hubiera sido su “MAPAN”?
- Cualquier otro análisis que considere relevante y que contribuya al esclarecimiento del caso.

Caso 2 (Gervasio)

Situación

Usted es el gerente de personal de una fábrica y ayer a la tarde el guardia de seguridad de turno lo llamó por teléfono para informarle que había descubierto a uno de los operarios sacando carburo de tungsteno, propiedad de la empresa. El hombre se llama Gervasio Garay y hace doce años que trabaja en la empresa. Durante un reciente inventario se encontró que una gran cantidad de carburo de tungsteno había desaparecido. Urgentemente llama al supervisor para comentarle sobre el hecho, quien está muy sorprendido por lo sucedido. Tiene muy buenas referencias de Garay: “es un gran trabajador, nunca tuvo ningún problema”, dice.

Usted le pidió a Gervasio Garay que venga a verlo hoy a su oficina a las 9 horas. Le dice que podrá venir acompañado por su delegado gremial y que su supervisor también estará presente.

El reglamento de la empresa establece que los trabajadores que tomen materiales propiedad de la empresa sin permiso podrán ser despedidos con justa causa.

Por otro lado usted reconoce que es un empleado clave y muy valioso por su experiencia dentro de la empresa.

Una vez en la oficina, Gervasio comienza a relatar lo sucedido: “La semana pasada tuve una discusión con varios amigos en el café. Ellos me decían que el carburo de tungsteno era magnético y que podía ser nocivo para la salud. Que sí, que no, que sí que no...y bueno.... Usted sabe cómo es eso.....de repente uno me apuesta \$300 a que lo que yo sostenía era una estupidez, que no sabía nada, que después de tanto tiempo de trabajar en la fábrica no había aprendido nada, que no me servía para nada... casi sin quererlo me vi metido en una situación donde ya no sólo estaba en juego la apuesta, sino también mi honor....por otro lado usted también comprenderá.....ese monto de la apuesta representaba casi un 20% de mi sueldo.....Fue en esa circunstancia que decidí sacar una pieza de carburo de tungsteno y llevar un imán a la próxima reunión de café. Agarré un par de piezas pequeñas y las puse en mi bolso donde llevo generalmente mi almuerzo. Al pasar por la salida me detuvo el guardia de seguridad, me pidió que abriera el bolso y encontró las piezas.... ¡Traté de explicarle!... pero no hubo caso. ‘¡Eso si que es una buena excusa!’ dijo... ¡¡ja ja jaaaaa!...y se echó a reír. Así fue como ocurrieron los hechos. ¡¡¡Pero tampoco es tan grave como lo plantean ustedes!!!! Además nunca

nadie me dijo que no se podían sacar cosas de la empresa... obvio que robar es un delito, pero le juro que yo no lo estaba robando, fue sólo una pequeña pieza”.

Consigna

Analice el caso dentro del esquema de resolución de conflictos desarrollado en este capítulo. Argumente su posición utilizando los conceptos vertidos sobre técnicas de negociación.

- ¿Cuál es el foco del problema?
- ¿Qué hubiera hecho en la posición del gerente?
- ¿Cuál puede llegar a ser el peor resultado de todas resoluciones posibles?
- ¿Cómo ve el tema de la infracción a una norma?
- ¿Piensa que se hubiera podido evitar esta situación? ¿Cómo?
- ¿Qué puede decir acerca de las “áreas de influencia legítima”?
- Cualquier otro análisis que considere relevante y que contribuya al esclarecimiento del caso.

Caso 3 (aeropuerto)

Situación

Un aeropuerto es un lugar lleno de conflictos potenciales donde la aparición de cualquier situación conflictiva debe ser resuelta en el menor plazo posible y al menor costo. Esto lo saben bien los empleados que allí trabajan. La “terna conflictiva” dentro de la organización es generalmente Mostrador, Tripulación y Mantenimiento. Cada uno de estos sectores cumple con sus tareas específicas pero históricamente aparecen situaciones que los enfrentan. Por ejemplo, una demora en la salida de algún vuelo puede atribuirse a la gente de mostrador, o a la tripulación, o a la gente de mantenimiento y cada sector mantiene un espíritu de cuerpo tendiendo a defenderse del resto. Los conflictos originados dentro del ámbito de la empresa y que involucran a sus empleados están relativamente acotados y su manejo muchas veces responde a un procedimiento establecido para resolverlos. Pero cuando el conflicto se instala dentro y fuera de la organización a la vez, es decir, involucra a gente de la empresa, pero también a clientes, la solución no es tan sencilla. *Yo puedo manejar con una norma la conducta de mis empleados, pero no siempre puedo imponer con una norma un comportamiento esperado de mis clientes.* El hecho sucedió en el aeropuerto de Rosario. Un vuelo que salía con destino a Buenos Aires estaba listo para despegar y con todas sus plazas ocupadas. Sin sospecharlo previamente –así es como ocurren siempre los accidentes– un desperfecto técnico obliga

a tener que cambiar de avión minutos antes del despegue. El otro avión era idéntico, la misma cantidad de asientos y la misma distribución... salvo por un detalle... era el único que tenía la numeración de sus asientos corrida. Es decir, si el primer avión tenía filas de la 3 a la 103, este nuevo avión tenía filas de la 4 a la 104. Hay una ley pesimista que dice *si algo puede salir mal... ¡saldrá mal!* y algo parecido a esto ocurrió... todos los pasajeros volvieron embarcar rápidamente y a tomar su ubicación en el nuevo avión, pero cuando subió la gente de la fila 3 no encontró sus asientos, sino que en esa primera posición estaba sentada la gente de la fila 4 (que era la primera fila de este nuevo avión) y obviamente estaba desocupada la fila 104. A partir de allí empezaron a ocurrir una serie de circunstancias que fueron complicando este cuadro.

La solución aparentemente era simple: todos debían correrse una fila para atrás. Pero la gente de la fila 3 quería viajar en la primera fila, la gente de la fila 4 había sacado esta fila por cábala con el número, y cuando finalmente se convence a estos últimos para que se corran para atrás, como si fuera un fenómeno de psicología de masas, *nadie* del resto del pasaje quiso hacerlo, ¡¡¡parecía un complot contra la tripulación!!! La gente ya impaciente, producto del cambio de aviones y la demora que venían acumulando, se empezó a mostrar irritada y muy poco tolerante. Tal cual estaba planteada la situación, parecía no tener solución. Como era de esperar, los ánimos empezaron a caldearse, se dejaban entrever reacciones que estaban muy cerca de un desenlace violento: gente a los gritos, chicos que lloraban, pasajeros que debían llegar con cierta urgencia a destino, todo esto conformaba un condimento adecuado para una situación que iba creciendo minuto a minuto. Era realmente un caos. En un primer momento intervino la azafata, pero ya sobre el final, no alcanzaba ni la presencia del comisario de abordaje, ni la del comandante, que intentaban de la mejor manera posible poner fin a ese incendio que se había generado en tan pocos minutos. La escena total duró cerca de una hora y tuvo una solución que si se analiza al final de todo y desde un *escritorio* cómodamente sentado, era algo muy simple: la gente de la fila 3 “finalmente” fue convencida para que viajara en los últimos asientos luego de una serie de “obsequios” dados por la compañía. Cabe destacar que esta oferta fue ofrecida en todo momento pero jamás habían logrado convencerlos... “es que cuando uno necesita viajar no está pensando en sacar alguna ventaja a cambio, solamente quiere llegar”.

Este incidente tuvo un alto costo para la empresa respecto a su imagen, ya que no sólo la gente prometía no volver a viajar por esta línea aérea, sino que el hecho alcanzó los diarios del día siguiente. También tuvo un alto costo para la tripulación, que demostró no poder estar a la altura de un hecho de esta naturaleza, que si bien fue un suceso inesperado, pudo haber sido previsto. Quizá lo más alarmante fue que un hecho de esta naturaleza no haya podido ser sofocado en un tiempo prudencial.

Consigna

Analice el hecho a la luz de lo aprendido en el capítulo. Aquí se proponen una serie de preguntas de manera de guiar el debate entre sus compañeros.

- ¿Cuál es el foco del conflicto?
- De acuerdo a las etapas de diagnóstico, ¿qué se está discutiendo?
- ¿Cómo creen ustedes que hubiera podido resolverse este inconveniente?
- ¿Piensan que hubiera sido posible otro marco de acción?
- ¿Qué grado de evolución tenía el conflicto ya sobre el final? Justifique.
- ¿Qué cosas debió hacer la tripulación de las que se aconsejan para el buen negociador?
- ¿Cómo imaginaría el resultado del proceso de resolución?
- ¿Cuál hubiera el “MAPAN” de la línea aérea?
- ¿Cuál puede llegar a ser el peor resultado de todas las resoluciones posibles?
- ¿Piensa que se hubiera podido evitar esta situación que finalmente terminó en un incendio? ¿Cómo?
- Imagine los peores escenarios. ¿Qué hubiera podido pasar si no se encontraba una solución?
- Cualquier otro análisis que considere relevante y que contribuya al esclarecimiento del caso.

Caso 4

Usted es el jefe de un call center que en los últimos años ha sufrido un crecimiento explosivo y se ha visto en el compromiso de tener que acompañar todos estos cambios. Concretamente ha habido muchos cambios que apuntan a mejorar el servicio y la atención al cliente. Por lo tanto sus empleados han tenido también que acoplarse a estas nuevas exigencias de trabajo, y su rol como líder ha sido decisivo para poder llevar adelante estos nuevos desafíos. Usted es un empleado con mucha experiencia en el puesto y hace tiempo que viene asumiendo cada vez mayores responsabilidades pero no le molestan, porque le gusta lo que hace.

Uno de sus empleados se llama Francisco Acuña, un hombre más cercano a la jubilación que al desarrollo de una carrera, con un carácter bastante temperamental y de mal genio. Muy frecuentemente tiene usted problemas con el gerente general porque Francisco trata muy mal a la gente y constantemente debe estar resolviendo reclamos. Su trabajo se incrementa y se desorganiza por este motivo, ya que debe insumir varias horas por semana para resolver los problemas que le ocasiona. En general los reclamos son justos y usted no sabe cómo seguir dando la cara por Francisco. Por otro lado la

forma de relacionarse de Francisco con el resto de sus compañeros ya ha empezado a afectar el clima laboral y traer conflictos internos.

Usted ha intentado en muchas ocasiones hablar con él pero por las diferencias generacionales se resiste a lo que usted le pueda decir. En algunas oportunidades incluso la discusión se ha tornado bastante pesada y usted ha sentido que Francisco le ha faltado el respeto sobrepasando los límites de autoridad. En el fondo usted cree que hay una cuestión de celos fundada en la creencia de Francisco de que el puesto suyo le hubiera correspondido a él, por la antigüedad en la empresa; aunque nada justifica su actitud. Esta situación para usted se ha tornado bastante incómoda con el tiempo, y quiere solucionarla de una buena vez. No sabe exactamente qué camino tomar y siente que cada vez que tiene que enfrentar a Francisco, su “inteligencia racional” deja paso a su “inteligencia emocional”, y esto no le deja tomar buenas decisiones.

A partir de estas preguntas, analice el caso de acuerdo a lo leído en este capítulo.

- ¿Cuál cree usted que es el verdadero problema?
- ¿Qué otros inconvenientes genera el problema que describe en el punto anterior? Detalle.
- ¿Ambos, usted y Francisco, tienen una misma apreciación del problema? ¿Qué es lo que ve Francisco?
- De acuerdo a lo leído en el capítulo, ¿cómo intentaría empezar a solucionar el conflicto?
- ¿Cómo cree usted que debería manejar el aspecto de los “sentimientos”?
- ¿Cuál puede llegar a ser el peor resultado de todas las resoluciones posibles?
- Identifique en qué etapa de evolución se encuentra el conflicto y cuál hubiera sido la etapa apropiada para abordarlo.
- ¿Cree usted que el problema de Francisco puede ser falta de confianza en sí mismo?
- ¿Cuál sería su MAPAN?
- Cualquier otro análisis que considere relevante y que contribuya al esclarecimiento del caso.

Bibliografía

- Blake, R. R. y J. S. Mouton, *Managing Intergroup Conflict in Industry*, Gulf Publishing Co.
- Crainer, S., *Handbook of Management*, Financial Times Professional, 1999. Gran Bretaña, 1995.
- Davis, K., "Attitudes towards the legitimacy of management efforts to influence employees", en *Academy of Management Journal*, junio de 1968.
- Davis, K. y J. W. Newstrom, *Comportamiento humano en el trabajo*, McGraw-Hill, México, 1999.
- Schein, E. H. y J. S. Ott, "The legitimacy of organizational influence", en *American Journal of Sociology*, mayo de 1962.
- Schmidt, W. H. y R. Tannenbaum, "La gestión de las diferencias", en *Harvard Business Review*, 2004.
- Thomas, K. W. y D. H. Schmidt, "A survey of managerial interests with respect to conflict", en *Academy of Management Journal*, junio de 1976.
- Thompson, B. L., "Negotiation training: win win or what?", en *Training*, junio de 1991.
- Ury, W., *El arte de negociar más allá del no*, Editorial Norma, septiembre de 1993.
- Van de Vliert, E. y B. Kabanoff, "Toward theory based measures of conflict management", en *Academy of Management Journal*, marzo de 1999.
- www.intermanagers.com.

La negociación colectiva en el derecho colectivo de trabajo

CLAUDIO MORENO

3.1. Conflicto y negociación en el ámbito laboral

La función que cumple el área de relaciones laborales en el ámbito empresario es la de buscar un acercamiento en las relaciones, entre el interés empresario y el de los trabajadores. Este trabajo de articulación requiere de una paciente tarea en la que no siempre las partes son permeables a un acuerdo. El derecho proporciona elementos técnicos que buscan regular el poder social. El marco normativo argentino, como las referencias normativas del orden internacional, proporciona elementos técnicos de regulación, busca regular el poder social. El derecho del trabajo se afianzó a lo largo de la historia de la puja entre capital y trabajo no sin que antes se atravesara por etapas de grandes colisiones y traumas sociales. Las prácticas que se requieren para el abordaje de la dinámica social del trabajo desbordan al ejercicio del derecho. Múltiples son las causas que pueden modificar los modos de relación social en el ámbito laboral. La implantación de nuevas tecnologías, los cambios tecnológicos, políticos, culturales, de los procesos migratorios, y la aparición de nuevos vínculos comerciales pueden derivar en modificaciones en la división del trabajo y abreviar en nuevas formas de conflictividad social. La labor del área de recursos humanos y de los representantes sindicales radica, además de representar intereses, en desarrollar una minuciosa tarea de prevención y de relacionamiento continuo para evitar colisiones no deseadas en las relaciones del trabajo. Algunas situaciones problemáticas de la relación laboral pueden requerir de cambios en las normas convencionales, además de un tratamiento práctico. Por tanto, los sujetos que intervienen deben ser capaces de interpretar adecuadamente los hechos, abstrayéndose de su sentido subjetivo, para diseñar acuerdos de alcance convencional que puedan ser aplicados con eficacia en situaciones futuras.

El derecho colectivo del trabajo regula tres tipos básicos de relación: las relaciones de asociación, en tanto que establece reglas de representación y encuadramiento sindical y el conflicto entre asociaciones; las relaciones de negociación porque establece instrumentos contractuales para que las partes acuerden condiciones laborales y salario; y relaciones de

conflicto, para conferir reglas de juego al desenlace de la huelga como recurso de última instancia en la relación laboral. En este capítulo se profundizará sobre la negociación laboral y los procedimientos que proporciona el orden público laboral argentino. Para dar cuenta de los procesos de negociación es imprescindible considerar los conflictos y sus causas más frecuentes.

Mucho antes de llegar a que la huelga sea reconocida como un derecho se pasó por una etapa de prohibición en la que era considerada delito. No había un fuero específico que le diera tratamiento, los conflictos de esta naturaleza se sancionaban a través del derecho penal. Ante la imposibilidad de contenerlos se pasó de la prohibición a la tolerancia. Finalmente, con el reconocimiento pleno del derecho de huelga, los conflictos pasaron a ser regulados. A través de procedimientos específicos se le confiere un horizonte de previsibilidad aceptable y un campo de dominio que permita mantener sus riesgos bajo control. En la Argentina no hubo total desconocimiento ni prohibición de las organizaciones obreras desde la etapa de organización nacional hasta su total incorporación al marco normativo para su protección en 1943. Las asociaciones comenzaron a desarrollarse en el ámbito nacional en la etapa de tolerancia. El hecho de que las normas no las consideraran organizaciones delictivas no significa que no hayan existido hechos de violencia en distintos momentos históricos de su desarrollo. Caben mencionarse los hechos de la semana roja de 1909, la semana trágica de 1919 y los de la Patagonia, más conocidos como “los hechos de la Patagonia rebelde”, de 1922.

3.2. Corrientes que dieron origen al sindicalismo en Argentina

Los procesos productivos que se fueron expandiendo con la revolución industrial, trajeron consigo profundas modificaciones económicas, sociales, políticas y culturales. La industria atrajo a una multitud de hombres que se fue estableciendo en cada vez más grandes conglomerados urbanos. En ellos comenzaron a convivir la abundancia, la miseria, la proliferación de las enfermedades, y con ello la evolución de nuevas formas de conflicto. La tranquilidad pública se percibió amenazada por las consecuencias de las propias actividades que llegaron a comprometer la salud y la vida de los flamantes ciudadanos. Es por eso que la sociedad industrial nació con la necesidad de ser reglamentada con un estricto control poblacional ejercido por el Estado. Los gremios de artesanos que otrora se reunían para definir los estatutos de sus corporaciones se fueron incorporando a colectivos de trabajadores en la nueva industria. Las primeras tentativas de acordar convenciones colectivas fueron impulsadas por Jean Paul Marat, médico y activista político de la Revolución Francesa.. Recién en 1864, mucho después de su muerte, se admitió en Francia el derecho de coalición. A partir de allí se empieza a conformar lo que se llamó concordato o contrato de tarifa. Era muy similar a un contrato individual con una pluralidad de sujetos que modificaba los contratos individuales

que le precedían. La representación era ejercida por delegados de fábrica que negociaban los salarios que se debían pagar por cada tarea.

La Argentina contó con una irrupción temprana de las ideas producidas en contextos políticos europeos. Muchos líderes sociales de la comuna de París y los alemanes expulsados por Bismark trajeron en sus equipajes los textos que significaban realidades políticas y sociales de las sociedades industriales de sus países de origen. Esas ideas no prendían con facilidad en el territorio de una nación como la Argentina que contaba con un precario o nulo desarrollo industrial en un ámbito económico agroexportador. Por consiguiente, las elites políticas y los líderes sindicales eran los únicos que tenían conciencia de las potencialidades sociales emergentes de las nuevas industrias.

Ya en pleno siglo XX los cambios generados por los conflictos bélicos y la revolución rusa resignificaron las condiciones de negociación. La negociación colectiva comenzó a ser objeto de mayor intervención estatal. La ley italiana de entreguerras confirió al Estado la exclusividad como fuente del derecho y absorbió a las asociaciones de profesionales como instituciones estatales. La negociación colectiva fue concebida entonces como una manifestación solidaria entre capital y trabajo, e intentó sostener principios de colaboración entre las fuerzas productivas.

En la Argentina, la institucionalización de la negociación colectiva siguió un derrotero no menos complicado. Sobre fines del siglo XIX y principios del XX, los sindicatos habían sido conformados por inmigrantes concientizados con ideologías que traían de sus países de origen, en su mayoría europeos. El anarquismo y el socialismo conformaron dos corrientes con mucha influencia durante la primera mitad del siglo XX, aunque poco a poco fueron perdiendo terreno frente a una tercera corriente: el sindicalismo revolucionario.

El *anarquismo*, con mayor influencia a fines del siglo XIX, y la primera década del XX, aunque con diferencias internas, organizó sindicatos, promovía la acción colectiva y la acción directa como método de lucha y descartaba de plano la lucha parlamentaria. Pretendía que el Estado se redujese a funciones puramente económicas y obtener una nueva forma de organización social: el comunismo anárquico. Sus prácticas e ideas encontraron un terreno fértil para su desarrollo por la imposibilidad de los inmigrantes de ejercer derechos políticos. Agudizaron la situación la ley de residencia¹ y el fraude patriótico.² Este último puso en

1. La Ley de Residencia (4.144) de 1902 y la Ley de Defensa Social (Ley 7029) de 1910, sirvieron a los sucesivos gobiernos para expulsar a inmigrantes sin juicio previo. El obvio objetivo era desprenderse de activistas anarquistas y socialistas.

2. El Fraude patriótico, práctica de orden político considerada legítima por el régimen conservador. El uso generalizado del fraude tenía como objetivo limitar la participación política de la población. Se explica por la fórmula de Alexis de Tocqueville, adoptada por Alberdi en momentos de formación del régimen republicano de gobierno. Lo que preocupaba a Alberdi era crear condiciones para organizar un poder central fuerte que abriera caminos para la unidad política de la nación. La fórmula de Tocqueville consistía en la convivencia de la república abierta con una república restringida, es decir ciudadanos con libertades políticas y civiles, y una mayoría de habitantes con el simple acceso a derechos civiles. Para Alberdi, la desigualdad en el sufragio aparecía

igualdad de condiciones a nativos e inmigrantes, razón por la cual el anarquismo, aunque en menor medida, logró penetrar entre los trabajadores nativos.

El *socialismo* competía con el anarquismo desde fines del siglo XIX. El primer antecedente fue el Club Vorwarts fundado por inmigrantes alemanes. Desde su origen sindical se planteaba “cooperar con la realización de los principios y fines del socialismo, de acuerdo con el programa de la Social Democracia de Alemania”. Su influencia comenzó en el movimiento obrero recién después de la fundación del Partido Socialista Obrero Argentino, en 1896, a instancias de Juan B. Justo. Adoptó posiciones de articulación entre el internacionalismo obrero y las cuestiones nacionales, con participación parlamentaria y sindical. Las implicancias de estas posiciones con participación en políticas de Estado, lo llevaron en ocasiones a confrontar con el anarquismo y el sindicalismo revolucionario que concebían sus prácticas desde la defensa de los intereses de la clase trabajadora con posiciones más pragmáticas. La Unión Gremial de Trabajadores (UGT) fundada por el socialismo, se había separado de la FOA cuya dirección estaba en manos de los anarquistas. Desde allí bregaban por la lucha gremial y política e inducían a los trabajadores a encolumnarse con el partido para hacer lugar a sus proyectos legislativos. Más adelante esa central también se vería copada por los sindicalistas. Con la clara intención de ampliar su inserción en el movimiento obrero, en el congreso de 1919, se creó la Comisión Socialista de Información Gremial, cuya misión era orientar la acción de los obreros dentro de la rama sindical. En la década del 20 se produjo un debilitamiento del anarquismo y en 1926 se creó la Confederación Obrera Argentina por iniciativa de la dirigencia del partido.

El *sindicalismo revolucionario* que había iniciado sus prácticas en 1903 por disidentes del partido socialista consideraba que era el sindicato y no el partido el instrumento fundamental para la lucha obrera. Sin embargo, la no subordinación a un partido político no significaba que no apreciaran el valor de la acción política. A diferencia de los anarquistas consideraban que las prácticas políticas constituían un medio para conseguir reivindicaciones obreras. La actividad parlamentaria servía para poner en evidencia las maniobras que se tramaban desde las instituciones estatales. Fueron concebidos como contratos del derecho civil en 1906 los acuerdos firmados por gráficos, ferroviarios y marítimos.

La *comunidad organizada*: el progresivo desarrollo de la industria que se venía gestando como consecuencia de las políticas de sustitución de importaciones implementada por los distintos gobiernos desde la crisis de 1930, trajo consigo la concentración de nuevos trabajadores industriales en los principales conglomerados urbanos. Un silencioso proceso que pasó inadvertido para muchos dio origen a la formación de una base social que requería de una representación política. El coronel Perón, que se había incorporado a la escena nacional

como una condición necesaria que progresivamente haría efectiva la igualdad en la república. Con ello pretendía eludir la supuesta irresponsabilidad política de los electores que despertaba desconfianza en la sociedad política de entonces. A pesar de la Ley Sáenz Peña promulgada en 1912, esta concepción continuó vigente a través de lo que se llamó el fraude patriótico puesto en crisis con el ascenso del radicalismo.

de la mano de un grupo de oficiales denominado GOU (Grupo de Oficiales Unidos), dio cobertura política a esos nuevos actores sociales. La atomización en la que se encontraba el movimiento sindical y los nuevos asalariados sin representación ofrecieron un campo de acción para el coronel Perón, que comenzó a operar desde la flamante Secretaría de Trabajo y Previsión creada en 1943 en reemplazo del Departamento Nacional de Trabajo. Desde ese espacio institucional se transformó la relación entre el Estado y el movimiento obrero. El gobierno tomó una serie de medidas que cerraron el camino a los sindicatos que le eran adversos y favoreció el desarrollo de los que se mostraban permeables a ejercer la defensa de los intereses de los trabajadores con una firme tutela estatal. Se intervinieron la Unión Ferroviaria y La Fraternidad. Desde la Secretaría, Perón comenzó a resolver conflictos laborales con mejoras para los trabajadores, promovió la jornada de 48 horas semanales prevista por ley, pero sin cumplimiento efectivo hasta ese momento. Logró captar a dirigentes socialistas y sindicalistas que con sus concepciones más institucionalizadas y pragmáticas ayudaron a redefinir el rol de los sindicatos que surgían con apoyo estatal. Se produjo un cambio en las dirigencias sindicales puesto que estos dirigentes lograron aplicar beneficios concretos para sus representados con el apoyo estatal. Con la CGT ya reorganizada en setiembre de 1945 creció significativamente el número de afiliados, de 80.000 que había registrados en 1943 se pasó a 500.000 en 1945, y 1.500.000 en 1947. Diez años más tarde esa central agrupaba a 6.000.000 de trabajadores. En medio de ese efervescente desarrollo se dictó la Ley de Asociaciones Profesionales en 1945 y más tarde, en 1953 la Ley 14.250 destinada a regular la negociación de los contratos colectivos.

3.3 El régimen de personería gremial

En la Argentina, las asociaciones sindicales tienen un fin y objeto propios que consiste en la defensa de los intereses profesionales de los trabajadores que representan. En el régimen legal argentino, con la sola constitución de una asociación sindical no se opera el reconocimiento pleno de los derechos propiamente sindicales. Toda asociación que aspire a ejercer sus derechos debe inscribirse, en primer lugar, en un registro especial que lleva el Ministerio de Trabajo, y adquirir personería jurídica. A partir de entonces puede aspirar a competir para la obtener la personería gremial, que se otorga a la asociación sindical más representativa dentro de la actividad, oficio, profesión o empresa.

El modelo sindical argentino de unicidad sindical se diferencia de otros modelos de pluralidad sindical que existen en el mundo. La diferencia radica en los criterios de adjudicación de la representatividad por parte del Estado. Algunos ejemplos: el modelo francés de sindicato más representativo, el español que se rige por los resultados de elecciones de representantes del personal en las empresas, o el modelo de Estados Unidos, donde se elige el sindicato para negociar colectivamente. En el régimen de personería gremial argentino

es el Estado el que reconoce una sola y exclusiva personería gremial a un único sindicato por actividad, profesión, oficio, categoría o empresa.

El sistema argentino se define como pluralidad limitada por la unidad de representación fundada en el sistema de personería gremial. La obtención de la personería gremial está sujeta a la regulación que ejerce el Ministerio de Trabajo. La ley 23.551 requiere que la organización acredite su actuación durante un período mínimo de 6 meses, haber afiliado a más del 20% de los trabajadores que intenta representar. Su calificación como organización más representativa es atribuida a la asociación que cuenta con el mayor número promedio de afiliados cotizantes sobre la cantidad promedio de trabajadores que intenta representar.

El régimen no permite que se otorgue personería gremial a otra asociación para actuar en la misma zona y actividad o categoría. El sindicato que pretenda hacerlo tendrá que demostrar que durante un período mínimo y continuado de 6 meses anteriores a su representación, tiene un número de afiliados cotizantes considerablemente superior (en por lo menos un 10%) al de la asociación preexistente. Además, no permite otorgar personería gremial a un sindicato de empresa cuando existe en la zona de actuación y la actividad o categoría una asociación sindical de primer grado o unión. Tampoco es posible otorgar personería gremial a un sindicato de oficio, profesión o categoría si en la zona de actuación ya existe una asociación sindical de primer grado o unión que comprende en su personería la representación de dichos trabajadores.

Los sindicatos con personería gremial tienen los siguientes derechos: defender y representar ante el Estado y los empleadores los intereses individuales y colectivos de los trabajadores comprendidos en su ámbito de actuación, participar en los organismos de planificación y control, intervenir en las negociaciones colectivas y vigilar —en carácter de veedores— el cumplimiento de la normativa laboral y de seguridad social, colaborar con el Estado en el estudio y solución de los problemas de los trabajadores, afectar parte de su patrimonio a una actividad determinada dentro de los objetivos estatutarios, administrar sus obras sociales y participar en la administración de aquellas que se creen por ley o por convención colectiva, protección de sus directivos ante el empleador, mediante las garantías a que se refieren los artículos 48 y 50 de la Ley 23.551. Las federaciones con personería gremial pueden asumir la representación de los trabajadores de la actividad o categoría por ellas representadas, en aquellas zonas o empresas donde no actuare una asociación sindical de primer grado con personería gremial.

La Corte Suprema emitió dos fallos en 2008 y 2009 en los que marcó jurisprudencia y reafirmó el principio de la libertad sindical. A través del primer fallo reconoció la facultad de un sindicato simplemente inscripto para convocar a elecciones de delegados de personal en el ámbito del Estado Mayor del Ejército y el Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas. En función del régimen vigente sólo la Unión de Personal Civil de las Fuerzas Armadas tiene facultades para hacer esa elección, pero la Corte en su fallo, declaró inconstitucional el artículo 41, inciso a, de la Ley 23.551 de asociaciones profesionales. La autoridad adminis-

trativa se había expedido previamente en contra de la pretensión de ATE citando el mismo artículo en donde se consigna que para ser delegado se requiere “estar afiliado a la respectiva asociación sindical con personería gremial y ser elegido en comicios convocados por ésta (artículo 41, inciso a, Ley 23.551)”. En su segundo fallo de fines de 2009, la Corte reconoció a un delegado de un sindicato simplemente inscripto las mismas garantías de las que gozan los delegados de las organizaciones con personería gremial. En su sentencia expresó: “A la obligación estatal negativa de no interferir se yuxtapone una obligación positiva, esto es, la de adoptar las medidas apropiadas para proteger y preservar el ejercicio de la actividad sindical sin temor por parte de los representantes sindicales. La ley, al limitar el alcance de la protección a los representantes gremiales de los sindicatos con personería gremial, violentó de manera patente e injustificada la esfera en la que el legislador puede dispensar más privilegios a ciertas asociaciones más representativas”. Los fallos ponen de relieve que el régimen de personería gremial previsto en la ley argentina es incompatible con los criterios de libertad sindical, de sindicación y negociación colectiva de los convenios N° 87, 98 y 135 de la OIT, con jerarquía constitucional. Asimismo, el decreto N° 1096/00 establece el compromiso del gobierno argentino de compatibilizar de la legislación sindical con los convenios referidos, en el marco de lo establecido, especialmente, por el artículo 75, inciso 22.

3.4 Historia de la negociación colectiva³

Tal como se vio en este capítulo, en un principio, los convenios colectivos fueron sólo concebidos como contratos de derecho civil. Los antecedentes que se conocen en contratos de esta naturaleza son los convenios de la industria gráfica, ferroviarios y marítimos. A partir del primer peronismo en 1943 se comenzó a regular la negociación a través del Decreto 23.852/45. Dicha norma regulaba las asociaciones profesionales de trabajadores y determinó el derecho sindical a la negociación colectiva. En su texto calificaba a la negativa empresarial a negociar como práctica desleal. Los sindicatos habilitados para negociar eran los más representativos con personería gremial. El artículo 14 bis de la Constitución Nacional no existía aún.

En 1956 se amplió ese derecho a todas las asociaciones inscriptas mediante el Decreto/Ley 9.270/56. Con la sanción de las Leyes 14.455 y 20.615 se restringieron nuevamente esos derechos delimitándolos sólo a asociaciones con personería gremial, se institucionalizó de esta manera el régimen de unicidad sindical o de personería gremial. Con el mismo espíritu fueron sancionadas mucho después las leyes 22.105 y 23.551.

3. Cambios normativos, ver Simón, Julio César, “Breve informe sobre la negociación colectiva en la República Argentina”, *Revista de Trabajo*, año 2, N°3, julio de 2006.

Cuadro 1

Constitución de la Nación Argentina

Artículo 14 bis. El trabajo en sus diversas formas gozará de la protección de las leyes, las que asegurarán al trabajador: condiciones dignas y equitativas de labor, jornada limitada; descanso y vacaciones pagados; retribución justa; salario mínimo vital móvil; igual remuneración por igual tarea; participación en las ganancias de las empresas, con control de la producción y colaboración en la dirección; protección contra el despido arbitrario; estabilidad del empleado público; organización sindical libre y democrática, reconocida por la simple inscripción en un registro especial. Queda garantizado a los gremios: concertar convenios colectivos de trabajo; recurrir a la conciliación y al arbitraje; el derecho de huelga. Los representantes gremiales gozarán de las garantías necesarias para el cumplimiento de su gestión sindical y las relacionadas con la estabilidad de su empleo.

El Estado otorgará los beneficios de la seguridad social, que tendrá carácter de integral e irrenunciable. En especial, la ley establecerá: el seguro social obligatorio, que estará a cargo de entidades nacionales o provinciales con autonomía financiera y económica, administradas por los interesados con participación del Estado, sin que pueda existir superposición de aportes; jubilaciones y pensiones móviles; la protección integral de la familia; la defensa del bien de familia; la compensación económica familiar y el acceso a una vivienda digna.

En 1953 se dictó la Ley 14.250 de negociación colectiva, la cual permanece aún vigente con las modificaciones de las Leyes 23.545 y 25.877 (algunas reformas hoy derogadas). La Ley establece que las cláusulas contenidas en una convención celebrada con los recaudos legales regirán obligatoriamente las relaciones contractuales de todos los trabajadores y empleadores de la actividad. En el caso de los trabajadores se trata de aquellos que estén alcanzados por el convenio, estén o no afiliados.

Con la Ley 14.250 el gobierno impulsó la negociación colectiva. Raudamente, las actividades comenzaron a ser formalizadas por vía de acuerdos colectivos y otorgamiento de personerías. En este proceso el Estado tuvo la primera y última palabra, mediante el otorgamiento de personerías y la homologación de convenios, en los procesos de negociación. La dictadura, que devino del golpe de Estado de autodenominada “Revolución Libertadora” del 16 de septiembre de 1955, anuló la Constitución de 1949 y reimplantó la de 1953 por decreto de mayo de 1956. Intervino los sindicatos y las condiciones laborales mediante Decreto-Ley 2.739/56. Interrumpió todos los convenios vigentes, dictó un aumento salarial a cuenta de lo que pactaran futuros convenios y por Decreto 6.121/56 donde indicó que los nuevos convenios tendrían un período de vigencia de 18 meses y decidió prorrogar los convenios anteriores, también por decreto (824/57).

El 23 de febrero de 1958 ganó las elecciones Arturo Frondizi como candidato del radicalismo intransigente gracias a un acuerdo con Perón que estaba en el exilio con el peronismo proscripto. En dicho acuerdo Frondizi se obligaba a normalizar los sindicatos y la CGT en los primeros 90 días de su mandato. El nuevo gobierno sancionó la Ley de Asociaciones Profesionales y dispuso la restitución de las personerías gremiales y de la libertad de negociación colectiva a través de los Decretos 290/58 y 312/58. Por los Decretos 89/58 y 3547/58 (aclaratorio del primero) derogó todas las disposiciones restrictivas de la negociación colectiva establecidas en el período de facto y resolvió un aumento salarial. Se fijaron nuevas pautas para las convenciones colectivas de las empresas del Estado (Decreto 2.589/58) en lo concerniente a duración mínima, prohibición de aumentos masivos y de inserción de cláusulas de salario móvil, renegociación de las convenciones colectivas que se opusieran a las pautas indicadas, y prohibición de concertar nuevos convenios sin que las autoridades de las empresas obtuvieran aprobación del proyecto por parte del Poder Ejecutivo Nacional.

Tras el derrocamiento de Arturo Illia el 28 de junio de 1966, la autodenominada “Revolución Argentina” interrumpió nuevamente la libertad sindical. Dictó normas que vulneraron la autonomía colectiva, tomó a su cargo el manejo discrecional de las relaciones laborales y fijó aumentos salariales por decreto. Por un breve período se permitió la negociación colectiva con condicionamientos y limitaciones a través de los Decretos Leyes 18.016, 18.887 y 18.888. El Decreto 18.887/70 preveía que se volviese al régimen de libre negociación de la Ley 14.250, no obstante el gobierno de facto hizo caso omiso a su propio designio y continuó dirigiendo la política salarial por decreto.

El flamante gobierno peronista de 1973 inició una compleja articulación de actores sociales a través de una política de acuerdos entre asociaciones sindicales y empresarios. Apenas asumido dispuso un moderado incremento de salarios y luego su congelamiento. Mediante la Ley 20.517 hizo que cobrara vigencia la antigua Ley 14.250. Esto sucedía el 6 de julio de 1973, tan sólo una semana antes de que Héctor Cámpora y Vicente Solano Lima renunciaran a sus cargos de presidente y vice respectivamente. En consecuencia, las negociaciones colectivas se vieron condicionadas hasta 1975 por el Acta de Compromiso Nacional.⁴ El acta surgía de un “Pacto Social” para la regulación de salarios y precios. De manera que se prorrogaron los plazos de vigencia de las convenciones colectivas (Decr. 901/73). Pero aun después de que se iniciara el proceso de negociaciones colectivas, el gobierno continuó con una política dirigista con el objetivo de mantener bajo control salarios y precios (Decretos 1.012/74,

4. El 30 de mayo de 1973 se firmó el Acta de Compromiso Nacional, entre la CGT, la CGE (Confederación General Económica) y el Estado, conocido como “pacto social”; tenía por objetivo fundamental la redistribución progresiva del producto bruto y la detención del proceso inflacionario. Éste suponía un acuerdo entre trabajadores, empresarios y sindicalistas sobre la forma de distribuir más equitativamente el ingreso nacional. Contemplaba la suspensión de los mecanismos de negociación colectiva salarial por un plazo de dos años y su reemplazo por un compromiso del Ejecutivo de implementar las medidas necesarias para mantener el poder adquisitivo del salario. El Pacto Social incluía también medidas en otras áreas de política económica, se hizo para concretar el plan económico diseñado en el plan trienal.

1.448/74 y 3.567/75), impulsó la negociación de nuevos acuerdos colectivos, al amparo de la Ley 14.250, a partir de 1/6/75. Tal como expresa Julio César Simón, el Decreto 3.032/75 suspendió los efectos de las cláusulas convencionales que preveían reajustes salariales hasta que se instaurara y dictaminara el proyectado Instituto Nacional de Remuneraciones, de la Productividad de la Participación, pero el Decreto 2.720/75 que lo instituía fue suspendido por el Dec. 13/75 sin que se pusiera en marcha. En medio de un clima de convulsionada confrontación política⁵, el 4 de junio de 1975, por designación de Isabel Martínez asumió el ingeniero Celestino Rodrigo⁶ como ministro de Economía. En tan sólo 49 días que duró en su cargo llevó a cabo una profunda devaluación que se conoció como “Rodrigazo”. El dólar, la nafta y las tarifas públicas aumentaron un promedio de 100%, con picos de casi el doble. Las naftas subieron hasta 181%, la energía 75%, el boleto de colectivo pasó de 1 a 1,50 pesos y los pasajes ferroviarios subieron entre 80 y 120 por ciento. El hecho era esperable después de dos años de congelamiento de precios⁷ (surgido del Pacto Social) aunque nunca en esas proporciones.

La dictadura militar iniciada con el golpe de Estado del 24 de marzo de 1976 intervino la CGT y los principales sindicatos. Suprimió las negociaciones colectivas y prohibió las huelgas, inició un proceso de feroz represión y persecución a militantes sindicales, intervino militarmente fábricas y empresas del Estado. Todo ello sin reparar en secuestros, crímenes y vejámenes de todo tipo. Con la sanción de la Ley 21.367 sólo el Poder Ejecutivo Nacional podía hacer modificaciones salariales, y prevenía sanciones para los empresarios que concedieran aumentos que emergieran de una negociación. También suspendió la vigencia de toda norma o disposición convencional o legal, que instituyera organismos o comisiones con participación o integración de las partes sociales con facultades para disponer o reajustar salarios. Mediante el Decreto 9/76 suspendió toda actividad sindical no administrativa, y a través de la Ley 21.476 prorrogó todos los convenios, modificó algunos y derogó parcialmente otros. Congeló los salarios por tres meses, el salario real cayó 40% en ese breve período. No obstante la vigencia de la prohibición, tímidamente, comenzaron a negociarse convenciones colectivas dentro del sistema de la Ley 21.307. Recién el 26/8/82, mediante Decreto 438/82, se autorizó la conformación de “comisiones técnicas” consultivas que contaban con parti-

5. Ya habían sido totalmente desplazados del poder los sectores empresariales y políticos relacionados al ex ministro de economía José Ber Gelbard. El gobierno de Isabel Martínez designó como sucesor de Gelbard a Alfredo Gómez Morales, quién se caracterizó por intentar una política gradual de austeridad que permitiera disminuir incremento de los precios para contener la inflación.

6. Celestino Rodrigo, nuevo ministro, se había desempeñado hasta ese momento como secretario de Seguridad Social en el Ministerio de Bienestar Social, que se encontraba al mando de José López Rega.

7. El proceso inflacionario y fracaso de la política económica es adjudicado a varias causas: i) la crisis internacional del petróleo con un alto incremento del precio del crudo, ii) fuerte emisión monetaria utilizada para cubrir los importantes déficits presupuestarios de la administración pública y iii) deterioro del balance del sector externo en 1974, profundizado por el cierre del mercado europeo para las carnes argentinas, que llevó a una notable disminución en las exportaciones.

cipación de representantes del Estado, de los trabajadores y de los empleadores. Su función se limitaba a estudiar los sistemas y regímenes existentes en materia de ocupación, salarios y a sugerir modificaciones. En base a este régimen, el Ministerio de Trabajo convalidaría los acuerdos que se hiciesen en base a lo aconsejado por las comisiones.

Tras la histórica elección del 30 de octubre de 1983 resultó ganadora la fórmula de la Unión Cívica Radical. El Colegio Electoral proclamó su triunfo con el 51,75% de los votos, frente al 40,16% de la oposición peronista. El nuevo gobierno se planteó como desafío institucionalizar una democracia pluralista y superar el pasado autoritario. Se trataba de producir un cambio transformador en el cual democracia y desarrollo económico no fueran percibidos como objetivos disociados. Este reto demandó del gobierno la implementación de procesos graduales que permitieran ir consolidando logros y el progresivo desarrollo de una ciudadanía más autónoma y madura. Un análisis sobre si fueron alcanzados y en qué medida demandaría un estudio aparte; en cuanto al tema que concierne a este capítulo, la libertad de negociación colectiva se repuso, aunque con algunas limitaciones relacionadas con el contexto económico e inflacionario. Fijó salarios por decreto durante los primeros años y habilitó la intervención estatal para evitar el impacto económico de la negociación colectiva. Luego, con la Ley 23.126 de convenciones colectivas de trabajo, a pesar de que autorizó al Estado a suspender la aplicación en sus empresas de las cláusulas que no pudiese cumplir, y habilitó por Decreto 2.224/85 (25/11/85) a un régimen transitorio de acogimiento voluntario para la revisión de los convenios colectivos, para acordar cláusulas que no incidieran negativamente en los costos (Simón 2006). La negociación colectiva alcanzaría recién plena vigencia en 1988. Este restablecimiento tardío podría explicarse por la escasa sintonía que existía entre el gobierno radical y los sindicatos alineados con la oposición peronista. A través de la Ley 23.544 se ratificó el Convenio 154 OIT sobre fomento de la negociación colectiva. A su vez la Ley 23.545 (15/1/88) modificó la Ley 14.250 con t.o. por el Decreto 108/88 –más tarde también modificado por el Decreto 470/93 del 23/3/93–. Asimismo, se dictó la Ley 23.546 que operativizó la negociación colectiva (reglamentada por Decreto 200/88 del 22/3/93). Más tarde sería modificado por el Decreto 2.284/91 del 1/11/91.

En la segunda mitad de la década el gobierno comenzó a sentir el desgaste de su gestión hasta llegar a su debacle. Pasó de soñar con la creación de un tercer movimiento histórico, después del radicalismo yrigoyenista y el peronismo, a convocar elecciones anticipadas sobre fines de 1988 (12 de octubre). Fueron múltiples los aspectos que le jugaron en contra: el agravamiento de la situación económica, la derrota electoral en las elecciones legislativas de 1987, la pertinaz resistencia de un sindicalismo que le hizo 13 paros generales, las acciones violentas de dos levantamientos militares y el copamiento de La Tablada por parte de un grupo armado. La hiperinflación dio el golpe que marcó el final: el gobierno no tuvo otra salida que convocar a elecciones generales para el 14 de mayo de 1989.

Con Carlos Saúl Menem como presidente se llevó a cabo un proceso de transformación estructural que modificó las fronteras entre lo público y lo privado, desreguló mercados y

descentralizó la gestión administrativa del Estado. En medio de una profunda crisis económica logró hacer pie con el plan de convertibilidad económica que comenzó a regir a partir de 1992. Con la privatización de las empresas del Estado, gran parte del sindicalismo a su favor y el otorgamiento de una cuota de participación en el capital accionario de las empresas privatizadas a los trabajadores, logró los consentimientos necesarios para avanzar en los cambios que se llevaron a cabo de manera abrupta. Se destacaron los cuestionamientos por prácticas y procedimientos fraudulentos durante todo el período. Hasta la implosión del sistema de convertibilidad, en diciembre de 2001, se llevaron a cabo políticas de respeto formal a la libertad colectiva, pero en términos reales las imposiciones a la autonomía de la voluntad colectiva indicaron todo lo contrario. Mayoritariamente fueron signatarios de convenios los sindicatos vinculados a las empresas privatizadas, otros sindicatos adoptaron una actitud prescindente porque las condiciones no les eran favorables. Al respecto, Julio César Simón destaca: “El 21/12/92 se sancionó la Ley 24.185 de negociación colectiva para el sector público y fue reglamentada por el Decreto 447/93 del 22/3/93. Mediante el Decreto 156/89 del 10/7/89 se llamó a las Comisiones negociadoras para fijar salarios, y lo mismo se dispuso posteriormente por Decreto 1.814/89 del 28/12/89. El Decreto 1.757/90 por su art. 87 dispuso: que en el ámbito de las empresas estatales, de participación estatal mayoritaria, etc. dejaran transitoriamente de tener efectos las cláusulas distorsivas de la producción que impidan o dificulten el normal ejercicio del poder de dirección y administración. Luego, el 15/7/91 se dictó el Decreto 1.334/91 que condicionó las convenciones en materia salarial a la acreditación de que se sustenten en mejoras en la productividad empresarial. El Dec. 470/93 del 8/3/93 modificó el Decreto 199/88, abriendo la posibilidad de la negociación articulada en diferentes niveles. Esta misma norma modifica la postura restrictiva del Dec. 1.334/91, ya que prevé, simplemente que ‘a los efectos de la homologación, el Ministerio [...] deberá tener en cuenta si el Convenio... contiene cláusulas violatorias de las normas de orden público, de las Leyes 14.250 y 23.928, y si se tuvieron en cuenta criterios de productividad, inversiones, incorporación de tecnología, sistemas de formación profesional...’, fórmula más laxa y permisiva. Otra llamativa restricción a la libertad sindical es la plasmada por el art. 25 de la Ley 24.013 (Ley Nacional de Empleo) en tanto impone, en una clara forma de injerencia estatal, la obligación para las comisiones negociadoras de convenios colectivos de discutir las siguientes materias: a) la incorporación de la tecnología y sus efectos sobre las relaciones laborales y el empleo; b) el establecimiento de sistemas de formación que faciliten la polivalencia de los trabajadores; c) los regímenes de categorías y la movilidad funcional; d) la inclusión de una relación apropiada sobre la mejora de la productividad; e) aumento de la producción y el crecimiento de los salarios reales; f) las consecuencias de los programas de reestructuración productiva en las condiciones de trabajo y empleo; g) el establecimiento de mecanismos de oportuna información y consulta; h) se regulan pautas de negociación de recurrencia obligatoria en casos de crisis empresarial, imponiendo un procedimiento espe-

cial. Además debe tenerse presente que la Ley 24.467 en su Título III establece un régimen especial convencional para la pequeña empresa” (Simón, 2006).

Un hecho más que significativo fue la reforma de la Constitución Nacional en 1994. En noviembre de 1993 tras el acuerdo entre Menem y el ex presidente Alfonsín se firmó el “Pacto de Olivos” que derivó en la Convención Constituyente celebrada en 1994.⁸

En octubre de 1999 fue electo presidente Fernando De la Rúa, y el 10 de diciembre de ese mismo año dio inicio a lo que se conoció como el gobierno de la Alianza. En marzo de 2000 se sancionó la Ley 25.250 con importantes reformas en materia colectiva, especialmente, en cuanto a una promoción de la descentralización, estableciéndose en todos los casos, la prevalencia a los convenios de menor ámbito a los de mayor y la caída del sistema de ultraactividad previsto en la Ley 14.250 desde su inicio, entre otras propuestas que plasman en realidad varias iniciativas frustradas de la década de los noventa. Esta Ley (llamada “ley Banelco”) fue muy discutida desde el punto de vista ético, no tanto por cuestiones de fondo, sino por los métodos empleados por algunos funcionarios en el ámbito del Senado de la Nación para lograr su aprobación. El nuevo gobierno surgido de las elecciones de 2003 la derogó a través de la Ley 25.877 que aún permanece en vigencia.

Como fuera señalado anteriormente, durante los años 90 se habían establecido las condiciones formales para la negociación colectiva, sin embargo, la escasez de conflictos laborales y la ausencia de prácticas de negociación hizo que fuera percibida por las partes como una institución vacía de contenido. El incremento del desempleo que había pasado de 7,1% en octubre de 1989 a 14,5% diez años más tarde, con un sindicalismo favorable al gobierno, condicionaron la conflictividad laboral: la amenaza de la pérdida del empleo actuó como fuerza disciplinadora de la fuerza laboral interna. En cambio comenzaron a proliferar las organizaciones de desocupados y los conflictos en las calles. En suma, los conflictos mudaron de un ámbito regulado por el Estado a través de la ley laboral a las esferas de dominio de la seguridad pública. Progresivamente fueron aumentando los conflictos en las calles hasta su momento de máxima expresión a fines de 2001. Al igual que en el primer gobierno peronista,

8. El acuerdo político contó con ratificación del Congreso. La Convención Nacional Constituyente comenzó a sesionar el 25 de mayo de 1994 y se sancionó el 22 de agosto del mismo año. El 24 de agosto, los convencionales, el presidente de la Nación, el presidente de la Corte Suprema de Justicia, los presidentes de ambas cámaras nacionales juraron la nueva constitución en el Palacio San José en Concepción del Uruguay, provincia de Entre Ríos. Entre las reformas más importantes se destacan:

- Elección directa del Presidente y Vicepresidente e inclusión del ballottage;
- Elección directa de tres senadores (de los cuales uno debería representar a la minoría);
- Elección directa del Jefe de Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires;
- Reducción del mandato presidencial a cuatro años;
- Única posibilidad de reelección presidencial;
- Creación del cargo de Jefe de Gabinete de Ministros;
- Creación del Consejo de la Magistratura;
- Acuerdo del Senado por mayoría absoluta para la designación de los jueces de la Corte Suprema.

los sindicatos estaban subordinados a las políticas que llevara adelante el Estado. Los sindicatos acompañaron las reformas del Estado y se mantuvieron prescindentes en muchos aspectos de las relaciones entre empleados y empleadores. Si bien se negociaron Convenios Colectivos de Trabajo, los resultados de la práctica negocial no arrojaron beneficios significativos ni cambios cualitativos en las relaciones. Esta situación, sostenida durante doce años, originó un alejamiento de las dirigencias sindicales de sus bases.

La crisis de 2001 trajo aparejadas nuevas demandas y con ellas, la constitución de nuevos espacios de representación sin ocupar. El retraso salarial que se originó a raíz de la devaluación, las medidas adoptadas por el gobierno para mejorar el poder adquisitivo, y la preservación del empleo –doble indemnización– animaron a los trabajadores en relación de dependencia a instrumentar medidas de acción directa para mejorar sus salarios y tomar el camino propuesto por el gobierno de protagonizar una nueva dinámica en materia de negociaciones colectivas.

Los hechos del 19 y 20 de diciembre de 2001 abrieron camino a una nueva etapa, durante 2002 y parte de 2003 se organizaron asambleas populares que no tuvieron incidencia directa en las formas de gobierno, con difusa adhesión ideológica se sumaron a la proclama del “que se vayan todos”.

El peronismo volvió a ganar las elecciones. El flamante presidente Néstor Kirchner llegaría luego a los más altos niveles de popularidad, con una legitimidad de origen muy baja que a duras penas le permitió obtener el 23% de los sufragios positivos.

En el marco esa crisis política, social e institucional de proporciones, muchas dirigencias sindicales fueron sobrepasadas por sus bases y se enfrentaron al desafío de recuperar la iniciativa. Pero después de años de políticas regidas por acuerdos de cúpulas, ya sea con distintos poderes del Estado o con las dirigencias empresariales, no siempre tuvieron reflejos para interpretar las nuevas demandas y sumar adhesiones en la disputa de liderazgos. Luego de la crisis, Duhalde inició un cambio en las relaciones laborales: concedió espacios para la práctica sindical y la negociación colectiva. Otorgó aumentos por decreto y limitó los despidos al duplicar las indemnizaciones para las desvinculaciones sin justa causa. Kirchner profundizó esa política, ayudado por el crecimiento de la actividad económica promovió la conflictividad social positiva y trató de neutralizar la conflictividad negativa encarnada por las organizaciones de desempleados o “piqueteras”. Derogó las leyes laborales promulgadas durante el gobierno de De la Rúa. Promulgó la Ley 25877 que derogó las anteriores 17183, 25250 y Decreto 105/200, modificó las Leyes 14250, 24467 y 25013. Al mismo tiempo, ratificó las derogaciones dispuestas por el artículo 34 de la Ley 25250. A partir de esta nueva situación política social e institucional, se incrementó la actividad de negociación laboral.

Como se ha expuesto en este capítulo, en los distintos contextos históricos y políticos que se desarrolló la negociación colectiva, nunca predominaron las prácticas de negociación en las que las partes ejercieran la defensa de sus intereses sin la tutela del Estado. Ya sea por prohibición o por intervención más o menos directa de la autoridad administrativa la

constante que caracterizó a la negociación está signada por una cuota de dirigismo. Todavía quedan caminos por recorrer para que la negociación colectiva cumpla cabalmente con su función de establecer un equilibrio, en el que las partes intervinientes puedan mantener en límites tolerables los conflictos y a la vez dar respuestas económicas y sociales en un sistema autorregulado.

3.5. Las prácticas de negociación colectiva

Se ha visto que los marcos normativos destinados a regular la negociación colectiva tuvieron una incidencia relativa en las prácticas de negociación laboral. Al intentar ensayar una respuesta sobre las causas de esta brecha entre normas y prácticas, se pueden señalar la dependencia del Estado para la constitución de asociaciones gremiales y los procesos de institucionalización que fueron desde arriba hacia abajo. Muchas veces se puso en práctica su procedimiento más para dar respuesta a situaciones de emergencia que con la convicción de que los procesos de negociación cumplen un rol mediador preventivo en las relaciones laborales.

El convenio colectivo es una institución percibida con desconfianza por los extremos del arco de intereses que lo circunscriben. En las antípodas de estas posiciones se encuentran, por un lado, las corrientes político-sindicales más radicalizadas que la conciben como un espacio de colaboración con la parte empresaria y el Estado –ambos exponentes del sistema capitalista– y por el otro, las posiciones empresarias que perciben en la negociación colectiva en un canal que motiva la demanda insaciable de parte de las asociaciones sindicales. En la práctica, la actividad permanente de negociación y vínculo entre las partes permite visualizar los intereses que de otra manera permanecerían solapados y con una larvada actividad que puede llegar a manifestarse de manera traumática. El funcionamiento de todo sistema social requiere de válvulas de alivio que permitan liberar tensiones y evitar de esta manera su explosión. Los espacios de diálogo y negociación constituyen de por sí un proceso que permite la identificación temprana de intereses y abrir vías para su tratamiento. Por supuesto que en ese proceso de regulación las posibilidades de desenlace de un conflicto están presentes. Sin embargo, el hecho de que se preserve un espacio para su desarrollo también lo deja en evidencia y lo pone en un lugar en el cual las partes tienen la posibilidad de operar con sus respectivos locus de control interno, con la percepción de que hay un lugar para expresar intereses y también para medir los resultados de las estrategias desplegadas en el terreno laboral. La mesa de negociaciones es el acto o la sumatoria de actos que evidencia un juego de potencialidades. El convenio colectivo es la materialización ulterior de esas potencialidades. Un instrumento que sirve para aplicar principios y administrar con equidad la vida económica y el mercado de trabajo, variables que no son ajenas a la dinámica política de las organizaciones, ni al ambiente de negocios que las dirigencias son capaces de crear.

El sucinto recorrido histórico político y las formaciones normativas expresadas como correlato de ese recorrido demuestran que la negociación colectiva no puede ser pensada como una práctica aislada en la que sólo se expresan las partes presentes en la mesa de negociación. Lejos de eso, cada negociación ha de ser evaluada y planificada considerando las posibilidades que le confiere el complejo juego de relaciones de poder, que la hace fluir con una dinámica propia y diferente a todas las demás, aunque los intereses sean similares y los actores los mismos. Se entiende entonces a la negociación como un proceso que tiene como objetivo conciliar intereses opuestos y permitir el desarrollo de la relación laboral armonizando esos intereses. La negociación se desarrolla en aquellos aspectos de la relación en los cuales el acuerdo no es evidente y lo que se presenta de manera manifiesta es el conflicto. Sin embargo desde una mirada más amplia del proceso de negociación, cuestiones centradas en los procedimientos pueden ser objeto de negociación. ¿Cómo se va a proceder? ¿Cuáles serán las fórmulas más adecuadas y eficaces para que el acuerdo sea duradero?

La negociación intra-organizativa

Se habla de la negociación haciendo referencia a la actividad en general, y se pone foco en las que regulan los intereses entre trabajadores y empleadores; sin embargo, en la práctica se dan múltiples espacios de negociación: entre organizaciones sindicales, los dirigentes deben consultar a sus bases para tomar decisiones, en especial para adoptar medidas de fuerza o para refrendar lo acordado con la contraparte. Entre distintas asociaciones de empleadores o dentro de la propia empresa también se producen espacios de negociación, como puede ser el caso de sociedades comerciales cuyo gobierno corporativo depende de la participación de varios accionistas. El director o gerente general con el gerente del área de recursos humanos debe formular propuestas y buscar acuerdos sobre aquellos temas que afecten los intereses de los accionistas antes de tomar decisiones relevantes en el campo de las relaciones laborales. Gravitan mayor relevancia en este aspecto las que afectan directamente a la rentabilidad del accionista, no obstante pueden presentarse situaciones en las cuales median intereses estratégicos para la empresa que demandan de un tratamiento colegiado. Muchos trabajos e investigaciones se centran en aspectos que hacen a la racionalidad de la negociación, la visualización de los intereses en juego y la forma de exponerlos para llegar al *mejor acuerdo negociado*. Pero más allá de una caracterización que permita distinguir una negociación distributiva (o de suma cero), de una integrativa en la que las partes tienen la posibilidad de cooperar, se trata de abordar la cuestión desde una perspectiva ampliada, como un juego de relaciones de fuerza que trasciende a los resultados o acuerdos parciales que se hayan alcanzado.

El juego de las influencias

Los distintos actores, a través de los procesos de influencia, buscan orientar las opiniones, las actitudes y conductas de un grupo. La influencia está muy cerca de la negociación. En ámbito laboral constituye un modo de interacción permanente y regula las relaciones entre los distintos actores institucionales. Los empleadores, asociaciones de empleadores, las asociaciones sindicales y las distintas agrupaciones que operan en esos ámbitos buscan la aceptación mutua y de otros actores institucionales provenientes del ámbito estatal. El cabildeo es una práctica frecuente para guiar las percepciones sobre el conflicto y el consenso. No obstante el ejercicio de la influencia social ocupa un lugar central en el desarrollo de los conflictos y las negociaciones. Los contendores en conflicto y también otros actores con intereses subjetivos operan en la atmósfera de presión social que se constituye a partir de su visualización. Otras asociaciones, tanto de empleadores como de trabajadores, pueden tener interés en el resultado de una negociación porque éste tiene la potencialidad de incidir en negociaciones futuras. En la Argentina, determinadas negociaciones colectivas como las de la UOM en las últimas tres décadas o las de camioneros en la actualidad, forman una tendencia y condicionan al resto de las negociaciones. En momentos en que se abre una ronda de negociaciones se crean expectativas respecto de lo que negocian las organizaciones líderes y de las pautas que fija la autoridad regulatoria como límite de incremento salarial. La fijación de esos límites opera las más de las veces como piso y techo de las negociaciones, constituyéndose de esa forma márgenes muy estrechos para la negociación. Los puntos de resistencia de las partes tienden a acercarse en el momento de negociar. Por esa razón tienen mucha relevancia los procesos de influencia sobre el colectivo. Empresa y sindicato operan de manera permanente con diversas estrategias para influir y llegar bien posicionadas en el momento de medir fuerzas y negociar.

Las causas que orientan las adhesiones individuales al comportamiento colectivo son múltiples y merecerían un análisis aparte. La tendencia de prestar o no conformidad a una propuesta (de una u otra parte) está relacionada con la norma dominante generada por la mayoría, los mecanismos de coerción social, la autoridad –prestigio y credibilidad– que posean los agentes de influencia, y también el poder que ejerce el empleador para accionar en la dimensión individual del contrato laboral. El poder coactivo y de recompensa que posee el empleador en este sentido incide en las adhesiones al accionar colectivo. No obstante ello, si este accionar es arbitrario e incierto tiende a favorecer las prácticas de unidad colectiva. Los individuos propenden a tomar decisiones con mayor libertad en la medida en que se encuentran en un contexto medible, con un margen de certidumbre aceptable para sus posibilidades de cálculo. Por el contrario se sienten compelidos a actuar en el mismo sentido que la mayoría en la medida que en el contexto les ofrece un escenario incierto. Por otra parte, los

trabajadores que se perciben con mejores posibilidades de empleo y certidumbre, no tan sólo en la empresa, sino en el mercado de trabajo, en general prefieren mantenerse prescindentes del conflicto laboral. En ambientes de alta polarización pueden sentirse comprometidos con la acción.

El juego de ajuste de expectativas

En el comienzo de toda negociación cobran presencia demandas que se presentan de manera exagerada. Esta operación cumple la función de incidir sobre las expectativas de las partes para desplazarlas de sus posiciones de resistencia y ampliar el rango de la negociación. Los dirigentes sindicales reclaman más de lo que están dispuestos a aceptar, mientras que la parte empresaria propone menos de lo que está dispuesto a ceder. Si bien está por todos aceptado que las demandas se exageran para poder negociar, se debe hacer de manera equilibrada, porque las expectativas demasiado ambiciosas en el colectivo o en la parte empresaria pueden trabar la negociación.

Etapas

Se pueden distinguir tres etapas del proceso de negociación: en la etapa inicial predomina el juego de las influencias en donde se trata de persuadir e introducir información para fundamentar los argumentos en un marco de racionalidad determinado. Una etapa intermedia de maduración, donde se analizan y modelizan las propuestas, se miden fuerzas y se estudian cursos de acción. Puede suceder que en determinada instancia las negociaciones se estanquen en una vía muerta. En tal caso, además de apelar a la conciliación obligatoria y a la mediación de la autoridad administrativa, es factible recurrir a un tercero para enriquecer con aportes de alternativas a las expuestas hasta ese momento. Otros recursos por considerar son la rotación de los negociadores y la incorporación de actores especializados y con autoridad sobre un tema específico relativo al objeto de negociación. En la etapa final, una vez definidos los aspectos centrales del acuerdo, se establece un clima de cooperación. Las partes acuerdan modos de implementación, comunicación de lo acordado y establecen fórmulas de paz social que garanticen lo acordado en plazos y contenidos.

3.6. Dimensión legal de la negociación colectiva

Comprende todas las negociaciones entre dos partes, entre un empleador, un grupo de empleadores o una o varias organizaciones de empleadores, por una parte, y una o varias organizaciones de trabajadores, por otra, con el fin de fijar las condiciones de trabajo y

empleo, regular las relaciones entre empleadores y trabajadores, regular las relaciones entre empleadores o sus organizaciones y una o varias organizaciones de trabajadores.

La negociación colectiva y el convenio colectivo de trabajo (CCT) son instituciones propias del derecho colectivo del trabajo, las normas resultantes de ambos son destinadas también al campo individual de las relaciones del trabajo. No obstante, al celebrarse un CCT no están determinadas ni individualizadas las personas que componen la categoría profesional a la que el CCT obliga. Este carácter abstracto y general de sus disposiciones lo diferencia de otros contratos que, aun siendo multilaterales, individualizan a los beneficiarios plurales.

El CCT en la jerarquía de normas

Como regla general, las convenciones colectivas sólo pueden modificar las leyes para mejorar los derechos de los trabajadores (siempre que no afecten normas dictadas en protección del interés general).

Las excepciones a este principio se establecen de la siguiente forma: a) la posibilidad de estipular métodos de cálculo de la jornada máxima en base a promedio (art. 198, LCT; texto según Ley 24.013); y b) la posibilidad de los convenios colectivos para PyMEs de reglamentar ciertos aspectos del régimen de vacaciones y desdoblamiento del pago del SAC en hasta 3 cuotas anuales; c) la posibilidad de definir por CCT que los viáticos no serán remuneración aun en ausencia de rendición de cuenta del gasto con comprobantes (art. 106 LCT).

Una ley sólo puede dejar sin efecto un CCT frente a una situación de emergencia o necesidad. Un CCT puede modificar otro anterior en cualquier sentido si se trata de convenios del mismo ámbito o nivel. Si se trata de convenios de distinto ámbito o nivel prevalece el más favorable, según un cotejo efectuado por instituciones.

Ámbitos de aplicación de los CCT

Los CCT son coextensos con la representación de las partes firmantes y su homologación puede alcanzar a todos los empleadores y trabajadores comprendidos en el ámbito de representación de las organizaciones firmantes, estén o no afiliados a ellas. En caso de diversidad entre la actividad del empleador y el oficio que personalmente desempeña el trabajador, el concepto de actividad debe referirse a la principal que desarrolla el establecimiento del empleador. La finalización del CCT se produce por terminación del plazo pactado, que puede no ser el mismo para todas las cláusulas. Salvo que se haya pactado lo contrario, todas las cláusulas del CCT se prorrogan automáticamente y por tiempo indeterminado hasta que un nuevo CCT las sustituya (ultraactividad).

Las partes del convenio colectivo de trabajo

La representación de los trabajadores en la negociación de un CCT está a cargo de una asociación sindical con personería gremial de la actividad, profesión, oficio o categoría de que se trate. Sólo a falta de ésta, podrá concertarlo una asociación sindical simplemente inscripta. En el caso de negociación de un CCT de Empresa, dicha representación se integrará con delegados del personal, en un número que no exceda la representación establecida en la ley de asociaciones sindicales, hasta un máximo de 4 delegados, cualquiera sea el número de trabajadores alcanzados por el CCT.

La representación del sector empleador, en el caso de que hubieran dejado de existir la o las asociaciones firmantes del anterior CCT o que la existente no pueda ser calificada de suficientemente representativa o que no hubiera ninguna, será atribuida por el Ministerio de Trabajo –conforme a las pautas establecidas por la reglamentación– a quien o quienes puedan ser considerados legitimados para asumir el carácter de parte en las negociaciones.

Procedimiento

El procedimiento está regulado, fundamentalmente, por la Ley 23.546 promulgada en 1988. Tanto la representación de los trabajadores como la de los empleadores pueden promover el procedimiento de negociación colectiva. La parte que lo promueva debe notificar por escrito a la otra parte, con copia al Ministerio de Trabajo, debe indicar: a) Representación que inviste; b) Alcance personal y territorial de la convención colectiva pretendida; c) Materia a negociar.

La parte que recibe la comunicación está obligada a responderla y a designar sus representantes en la comisión que se integre al efecto. Puede proponer otras materias de negociación, notificando a la contraparte y al Ministerio de Trabajo. Dentro del plazo de 15 días a contar desde la recepción de la notificación de la parte que promueve la negociación se citará a audiencia para integrar la Comisión Negociadora con representantes sindicales y patronales. Una vez constituida la Comisión Negociadora, las partes presentarán el texto original del proyecto de acuerdo al que esperan arribar e indicarán con precisión el ámbito personal y territorial que esperan pactar. En el texto del acuerdo se debe prever la constitución de una Comisión Paritaria Permanente que tiene la función de administrar e interpretar los contenidos del CCT durante su vigencia. La negociación puede llevarse a cabo en forma directa entre las partes o bajo la coordinación de un funcionario del Ministerio de Trabajo. Las partes están obligadas a negociar de buena fe, lo que implica: concurrir a las reuniones acordadas o fijadas por la autoridad de aplicación, designar negociadores con mandato suficiente, intercambiar la información necesaria a los fines del examen de las cuestiones en debate, para

entablar una discusión fundada y obtener un acuerdo, o realizar esfuerzos conducentes a lograr acuerdos.

En la negociación colectiva entablada al nivel de la empresa, el intercambio de información comprensivo de la relativa a la distribución de los beneficios de la productividad, la situación actual del empleo y su futura evolución, alcanza además los siguientes temas: a) situación económica de la empresa, del sector y del entorno en que aquélla se desenvuelve, b) costo laboral unitario, causales e indicadores de ausentismo, c) innovaciones tecnológicas y organizacionales previstas, d) organización, duración y distribución del tiempo de trabajo, e) siniestralidad laboral y medidas de prevención, f) planes y acciones en materia de formación profesional.

En caso de que alguna de las partes se rehúse a negociar de buena fe, la parte afectada podrá promover acción judicial a fin de que el Juez o Tribunal interviniente ordene el cese inmediato del incumplimiento. El Juez o Tribunal podrá sancionar a la parte incumplidora con una multa de hasta un 20% del total de la masa salarial del mes en que se produzca el hecho, correspondiente a los trabajadores comprendidos en el ámbito personal de la negociación. Si la parte infractora mantuviera su actitud, el importe de la sanción se incrementará en un 10% por cada 5 días de mora en acatar la decisión judicial. En el supuesto de reincidencia el máximo de sanción puede elevarse hasta el 100%. De lo ocurrido en el transcurso de las negociaciones se labrará un acta resumida. Cuando en el seno de una de las partes no hubiera unanimidad, prevalece la posición de la mayoría.

Tipología de convenios colectivos

La Ley 25.250 enuncia los distintos tipos de CCT según el ámbito funcional y territorial que le asignen las partes como producto de su autonomía colectiva. El Artículo 21 dice: “Los convenios colectivos tienen el ámbito funcional y territorial que las partes acuerden dentro de su capacidad representativa, que a continuación se describen con carácter enunciativo: convenio nacional, regional o de otro ámbito territorial, convenio intersectorial o marco, convenio de actividad, convenio de profesión, oficio o categoría; convenio de empresa o grupo de empresas.

Homologación

El Ministerio de Trabajo de la Nación, en su carácter de autoridad de aplicación de la Ley 14.250, es competente para homologar CCT. Tiene facultad para admitir o rechazar la homologación, pero no puede introducir por sí misma ninguna cláusula en el convenio. La homologación deberá producirse dentro del plazo de 30 días hábiles de recibida la solicitud, siempre que el CCT reúna todos los requisitos establecidos a tal efecto.

Transcurrido dicho plazo sin pronunciamiento alguno se asumirá su homologación. El procedimiento de homologación comprende un control de legalidad, de oportunidad y conveniencia. Los convenios de Empresa no requieren homologación, aunque puede dictarse a pedido de una de las partes.

3.7. Relaciones de conflicto

Se define como conflicto de trabajo a “cualquier desinteligencia con relevancia jurídica, que se produzca en las relaciones enmarcadas por el derecho del trabajo, en sus dos ramas fundamentales, la individual y la colectiva”. La exigencia de que la desinteligencia adquiriera relevancia jurídica alude a que ella no se mantenga como conflicto latente, sino que se exprese de manera manifiesta.

Cuadro 2

Tipología de los conflictos	Individuales	Comisiones paritarias Órgano jurisdiccional
	Colectivos	Comisiones paritarias Autoridad administrativa laboral Órgano jurisdiccional
	De intereses económicos	Autoridad administrativa laboral
	De derecho (jurídico)	Órgano jurisdiccional Comisiones paritarias de interpretación
	Intersindicales De reconocimiento De representación Intrasindicales	1. Organización sindical de grado superior. 2. Autoridad administrativa laboral. 3. Vía jurídica –revisable jurídicamente
	Prácticas desleales	Órgano jurisdiccional

Conflictos de encuadramiento sindical

Es un conflicto intersindical de derecho planteado entre dos o más asociaciones sindicales con personería gremial sobre su respectiva aptitud representativa con relación a los trabajadores de uno o varios establecimientos. Se trata de interpretar el alcance de las respectivas personerías gremiales para establecer cuál es la entidad sindical que representa a los trabajadores. Algunas de las causas que dan motivo a conflictos

de encuadramiento sindical son: a) ambigüedad o vaguedad de los términos de las resoluciones que acuerdan la personería gremial; b) nuevos procesos de producción, actividades o servicios no previstos; c) resoluciones de otorgamiento de personería gremial en las que se utilizaron criterios heterogéneos de afiliación horizontales –de oficio– y/o verticales –por actividad–; d) la existencia de empresas que realizan más de una actividad laboral.

Para que la controversia sea considerada un conflicto de encuadramiento se deben dar los siguientes presupuestos: i) debe tratarse de asociaciones sindicales con personería gremial, ii) debe tratarse de asociaciones de primer grado, y iii) deben tomarse en consideración las respectivas resoluciones de otorgamiento de personería gremial y la actividad principal de la empresa o empresas.

Procedimiento para resolver conflictos de encuadramiento

Los sujetos facultados para promover el procedimiento de encuadramiento sindical son las asociaciones sindicales, los empleadores o grupos de empleadores o asociaciones de empleadores afectados por el conflicto o bien la autoridad administrativa de oficio. Antes de someter la cuestión de encuadramiento sindical a la autoridad administrativa, las asociaciones interesadas deben agotar previamente la vía asociacional. Esta última debe sustanciarse ante la entidad sindical de grado superior a la que las asociaciones en disputa se encuentran adheridas, o a la que estén adheridas las federaciones que éstas integren. La entidad gremial de grado superior tiene un plazo de 60 días hábiles para expedirse. Vencido ese plazo, cualquiera de las asociaciones sindicales puede someter la cuestión a resolución del Ministerio de Trabajo, que tendrá a su vez un plazo de 60 días hábiles para expedirse. Cuando las entidades sindicales en conflicto no se encuentran afiliadas a otra entidad de grado superior o no converjan en una única entidad de grado superior, el Ministerio de Trabajo está facultado para entender directamente en el conflicto. El procedimiento debe sustanciarse con intervención de las asociaciones sindicales en conflicto, y también el empleador puede participar en cuanto tenga un derecho subjetivo o interés legítimo a ser oído. Agotado el procedimiento administrativo quedará expedita la vía judicial ante la Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo de la Capital Federal (CNAT). La resolución de encuadramiento que emane del Ministerio de Trabajo o de la vía asociacional es recurrible ante la CNAT. La resolución que pone fin al conflicto de encuadramiento sindical sólo tendrá por efecto determinar la aptitud representativa de la asociación gremial respectiva con relación al ámbito en conflicto. Esta resolución tiene carácter declarativo y como efecto indicar cuál sindicato tiene derecho a negociar el próximo convenio colectivo que ha de regir la actividad que desarrolla la empresa. No obstante ello, determina necesariamente la aplicación de un

convenio colectivo vigente, ya que esto dependerá de que el empleador haya estado representado en su celebración.

La huelga

Como se señaló desde un principio, antes de que la huelga sea reconocida como un derecho, pasó por etapas de prohibición en las que era considerada un delito. Es enunciada en distintos textos normativos, aunque en otros se hace referencia a *medidas de acción directa*. Este último concepto posee un alcance más amplio de significación, dado que comprende las medidas que adopta el empleador además de las que llevan a cabo los trabajadores. También cabe hacer una diferenciación entre las *medidas legítimas de acción sindical* y la *huelga*. Esta última, en tanto no haya sido considerada ilegal, es una medida de acción legítima, aunque también puede haber medidas de acción legítima de acción sindical que no necesariamente son huelga.

El hecho y el concepto de huelga son universales y considerados como cesación, paro en el trabajo de personas en un mismo lugar de trabajo. En cambio, para el concepto jurídico de huelga es un acto colectivo de suspensión o abstención de la prestación del trabajo para ejercer presión sobre los empleadores en defensa de intereses profesionales. El ejercicio del derecho de huelga opera como causa de justificación del incumplimiento contractual de la obligación de prestar el servicio comprometido. El ordenamiento jurídico no admite que una de las partes del contrato individual ejerza presión sobre la otra, mediante la inexecución de su obligación de trabajar, para obtener una posición contractual más favorable. Sólo se lo admite en el plano colectivo, para la defensa de un interés también colectivo. La definición jurídica de huelga ha de ser el producto, no del pensamiento individual y subjetivo de un intérprete sino de la aprehensión compartida colectivamente de un hecho social apreciado por las normas vigentes y su efectiva aplicación por los tribunales.

Suspensión colectiva de la prestación de trabajo

La huelga se presenta como una abstención, una falta de prestación del trabajo, una interrupción en su ejecución. La ausencia de prestación de trabajo debe enmarcarse jurídicamente en el contexto del desarrollo de un contrato de trabajo. Estudiantes, consumidores, inquilinos no pueden ejercer una huelga, la sola mención a esta idea presupone un sentido figurado.

Se establecen definiciones restrictivas o extensivas de lo que significa el ejercicio del derecho de huelga. Entre los restrictivos que hacen referencia al contenido de las medidas se enuncian: los que exigen que la abstención colectiva de ejecutar el trabajo debido según los contratos individuales, ya sea durante toda la jornada de trabajo (y no parte

de ella), fuera de los lugares de trabajo, y con el fin de tutelar un interés profesional común contra uno o varios empleadores. Entre las definiciones extensivas del derecho de huelga se postulan la separación de la conceptualización de la huelga del problema de su legitimidad o licitud (no identifican la noción de “huelga” con la de “huelga legítima”). Despojan a la definición de huelga de valoraciones y condiciones que propiamente no pertenecen al concepto, sino a una evaluación acerca de su licitud o ilicitud. Es decir que admiten que puedan calificarse como huelga, acciones que fraccionan la abstención en el tiempo y en el espacio, y en las posiciones más extremas, toda acción concertada que implique una “ruptura con lo cotidiano”.

Forma de la huelga

Todo acto jurídico tiene una forma, aunque ésta consista en un puro y simple comportamiento. Tal como se vio, la huelga supone un *acto colectivo* emanado de una decisión colectiva. Dicha decisión colectiva puede manifestarse tácitamente, sin notificación o preaviso, frente al empleador, si el ordenamiento no impone una forma determinada. El ordenamiento argentino no prescribe la notificación ni ningún período de preaviso, excepto en los servicios esenciales. Según algunas opiniones, la declaración conforme los estatutos es prerequisite de legalidad de la huelga. Según otras, la declaración antiestatutaria de la huelga será un acto inválido en el ordenamiento asociacional (sindicato), pero válido y lícito respecto del empleador.

La libertad de huelga incluye la libertad de elegir la táctica más conveniente para llevarla a cabo. Sin embargo, la huelga válida, por ser ejercicio de un derecho, justifica *cierto daño* pero no *cualquier daño*. El principio de proporcionalidad exige que la forma irregular de la huelga elegida no produzca mayores daños que la huelga que se ejerce por la mera abstención de laborar. Existe una recíproca relación de equivalencia entre el daño infligido al empleador y la carga que deben soportar los trabajadores (pérdida de la remuneración). Por consiguiente, se considera que hay abuso del derecho de huelga si se planea y ejercita de modo que cause, o sin evitar que cause, pérdidas de bienes o daños en bienes o equipos.

Sujeto titular del derecho de huelga

En el derecho se esgrimen dos teorías, una que considera como único sujeto titular del derecho de huelga al sindicato con personería gremial, y otra que admite que un grupo de trabajadores unidos por el interés profesional común pueda ejercerlo.

En apoyo a la primera teoría se plantea que el sindicato con personería gremial ejerce con exclusividad la defensa de los intereses profesionales. Dado que el conflicto normalmente culminaría en la celebración de una convención colectiva, sólo los sindicatos con

personería gremial pueden ser partes de ella. En este caso los sindicatos con personería gremial constituyen la institucionalización del “gremio” al que se refiere la Constitución Nacional. Argumentos a favor de la segunda posición invocan el contenido del debate en la convención constituyente de 1957, fuente del art. 14 bis. “Queda garantizado a los gremios: concertar convenios colectivos de trabajo; recurrir a la conciliación y al arbitraje; el derecho de huelga. Los representantes gremiales gozarán de las garantías necesarias para el cumplimiento de su gestión sindical y las relacionadas con la estabilidad de su empleo”. Asimismo, se esgrime que no todo conflicto colectivo, necesariamente, concluir en una convención colectiva de trabajo.

Reglamentación del derecho de huelga

El derecho de huelga consagrado constitucionalmente no es absoluto y está reglamentado. Si bien no hay una ley específica que lo reglamente, ello no excluye la facultad del Estado para tutelar los intereses públicos y/o privados que potencialmente podrían ser afectados por el ejercicio ilimitado de ese derecho (uso abusivo o ilícito). La necesidad de armonizar el derecho de los sujetos involucrados en el conflicto con las facultades estatales, justifica limitaciones razonablemente impuestas por la autoridad durante el curso de la huelga, para encauzarla. Como es sabido ya ningún derecho es ilimitado, y en ausencia de reglamentación legal, corresponde a los jueces fijar los límites del derecho de huelga.

Dichas limitaciones también pueden ser reguladas a través de convenciones colectivas (Cláusulas en el CCT o acuerdo de jerarquía convencional en las que las partes se obligan a cumplir con deberes de paz social). Estos deberes de paz pueden ser relativos o absolutos y sometidos a disputas a arbitraje vinculante. La limitación del derecho de huelga a través de un convenio colectivo que contemple un deber relativo de paz no implica una privación inconstitucional de aquel derecho. En cambio, podría serlo el establecimiento de una obligación incondicional de no recurrir a la huelga en ningún conflicto, durante la vigencia del convenio. También podría ser válida una cláusula de sometimiento a arbitraje vinculante de cualquier disputa, a condición de que se prevea la posibilidad de denuncia de dicha cláusula.

Legalidad o ilegalidad de la huelga

Se trata de determinar si se ha efectuado la huelga conforme a derecho, es decir, sin contravenir las disposiciones legales del orden público laboral. Como no existe una definición legal de huelga, su caracterización queda remitida a criterio de las autoridades. En ocasiones, el Ministerio de Trabajo puede declarar ilegal una huelga con el objeto de encauzar un conflicto. Los límites para determinar si la huelga es legal son fijados

por la jurisprudencia y pueden dividirse en límites externos, es decir relacionados con eventuales conflictos entre el interés garantizado por el derecho de huelga con otros intereses constitucionalmente tutelados. También por límites internos que derivan del mismo concepto jurídico de huelga que acoge la constitución. En suma, para que una huelga esté dentro del marco de protección legal debe cumplir una finalidad profesional, ser declarada por el sujeto titular del derecho y de acuerdo a los procedimientos y por los órganos estatutariamente previstos (sindicato con personería gremial), debe haberse agotado el procedimiento obligatorio previo de conciliación, no haberse violado convenciones colectivas con deberes de paz pactados previamente, no estar prohibida en virtud de la declaración del estado de sitio y no haber incurrido en abuso de derecho por razón de la modalidad elegida. Como no existe una norma vigente que establezca cuál es el órgano competente para calificar la huelga, la Corte Suprema de Justicia de la Nación ha reconocido dicha facultad a la autoridad administrativa laboral, como derivación del poder de policía, a fin de encauzar el conflicto en el plano colectivo. La calificación de la autoridad administrativa es irreversible en el plano de las relaciones colectivas. Cabe destacar que el Ministerio de Trabajo carece de competencia para resolver controversias individuales, esta facultad corresponde a los jueces. En el ámbito de los conflictos individuales, donde el juez interviniente puede apartarse de la calificación administrativa pero sólo cuando se hubiera incurrido en error grave, arbitrariedad o falta de razonabilidad manifiesta o sin fundamentos. El juez que intervenga en el conflicto individual debe en todos los casos pronunciarse acerca de la legalidad de la huelga.

Huelga en los servicios esenciales⁹

Cuando por un conflicto de trabajo alguna de las partes decidiera la adopción de medidas legítimas de acción directa que involucren actividades que puedan ser consideradas servicios esenciales, deberá garantizar la prestación de servicios mínimos para evitar su interrupción. La Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios y Recomendaciones y el Comité de Libertad Sindical, ambos órganos de control de la OIT, admitieron limitaciones en el ejercicio del derecho de huelga aplicable a los servicios esenciales de la comunidad. La Comisión de Expertos opinó que sería poco conveniente elaborar una

9. La Constitución no contiene una disposición especial sobre el derecho de huelga, no obstante el reconocimiento del convenio 87 de la OIT por parte del art. 8°.3 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales y el art. 22.3 del Pacto internacional de Derechos Civiles y Políticos (art. 75, inc. 22, Const. Nacional), hace que no sea cuestionable su reglamentación con fundamento constitucional. Antes de la reforma constitucional de 1994, que incorporó el artículo 75, inc. 22, en la Constitución Nacional, el Poder Ejecutivo Nacional había dictado el decreto 2184/90, que pretendió constituir una reglamentación a las leyes 14.786, de conciliación obligatoria y arbitraje voluntario, y 16.936 de arbitraje obligatorio, aplicable a los conflictos que afectan los servicios esenciales. El mencionado decreto fue objeto de numerosas críticas, especialmente provenientes del sector sindical, hasta que finalmente fue derogado el artículo 34 de la ley 25250.

lista de los servicios que pueden considerarse como esenciales. En el régimen vigente, el ejercicio de medidas de la huelga en los servicios esenciales está regulado por el artículo 24 de la Ley 25877 y reglamentado por el Decreto 272/06. Se consideran esenciales los servicios sanitarios y hospitalarios, la producción y distribución de agua potable, energía eléctrica y gas y el control del tráfico aéreo. De la jurisprudencia del Comité de Libertad Sindical de la OIT se extrae un listado de los servicios que pueden considerarse como esenciales y no esenciales. El mencionado Comité consideró esenciales: el sector hospitalario, los servicios de electricidad, los servicios de abastecimiento de agua, los servicios telefónicos y el control de tráfico aéreo. En cambio consideró no esenciales a la radio, la televisión, los sectores del petróleo y de los puertos (carga y descarga), los bancos los servicios de informática para la recaudación de aranceles e impuestos, los grandes almacenes y los parques de atracciones, la metalurgia y el conjunto del sector minero, los transportes en general, las empresas frigoríficas, los servicios de hotelería, la construcción, la fabricación de automóviles, la reparación de aeronaves, las actividades agrícolas, el abastecimiento y distribución de productos alimentarios, la casa de la moneda, la agencia Gráfica del Estado y los monopolios estatales del alcohol, de la sal y el tabaco, el sector de la educación, los transportes metropolitanos y los servicios de correos (Etala, 2002).

Prácticas en el ejercicio de derecho de huelga

Existen diversas modalidades de acción en las prácticas de la huelga que depende de las estrategias y tácticas que adopten las organizaciones de trabajadores.

- Paros parciales: cesación de las labores que no comprenden la totalidad de la jornada de trabajo. Generalmente no implica abandono de los lugares de trabajo.
- Huelga de brazos caídos o huelgas blancas: son las que se realizan sin abandono de los lugares de trabajo y pueden abarcar todo o parte la jornada de trabajo.
- Paros rotativos, turnantes o articulados: son los que se desarrollan en etapas sucesivas y de manera coordinada. Afecta de manera encadenada a los diversos sectores del establecimiento.
- Huelga estratégica, neurálgica, “tapón” o trombosis: la concentración de la medida se focaliza en los trabajadores cuya posición es de alta importancia relativa en el proceso productivo.
- Trabajo a desgano: consiste en una disminución deliberada del ritmo de trabajo aunque sin detenerla en su totalidad.
- Trabajo a reglamento (trabajo “a código”): se desarrolla en actividades altamente procedimentadas. Se denomina trabajo a código al que se refiere a la misma modalidad pero en el ámbito de los tribunales de justicia.

- Retiro de colaboración: medida de acción directa de negarse a realizar horas extras que es enmarcada por el derecho individual.
- Huelga de solidaridad o simpatía: su calificación está condicionada a los hechos; en principio es considerada ilegítima.
- Huelga relámpago, de advertencia o de demostración: se trata de un paro de breve duración que se enmarca en una estrategia más amplia del conflicto. Tiene un efecto demostrativo de la potencialidad de la medida en caso que se extienda en el tiempo.
- Huelga sorpresiva: consiste en una cesación concertada de las labores sin aviso previo.
- Huelga con violencia física: la jurisprudencia calificó como ilegal a toda huelga que contenga este tipo de medidas.
- Huelga con ocupación de establecimiento: la ocupación de establecimientos es considerada huelga ilícita por la jurisprudencia.
- Piquete: actividad desarrollada por trabajadores en las cercanías del lugar de trabajo con la finalidad de perturbar el ingreso al establecimiento.
- Boicot: llamamiento a terceros para que se rehúse a la utilización de bienes del empleador.
- Sabotaje: Actos deliberados para dañar la producción o los productos del empresario.

Medios de presión de los empleadores

El *Lock-out* consiste en la clausura temporaria del establecimiento como medida de presión sobre los trabajadores (huelguistas y no huelguistas). La expresión proviene del inglés que significa cerrar la puerta. No es jurídicamente equiparable al derecho de huelga y surge del Artículo 19 de la Constitución Nacional. Sólo es admitido como respuesta defensiva frente al ejercicio por parte de los trabajadores de modalidades ilegítimas de acción directa (ocupación de establecimiento, trabajo a desgano, paros escalonados).

Conciliación obligatoria

Aplica en los casos de conflicto de intereses de competencia del Ministerio de Trabajo de la Nación, y como instancia voluntaria en conflictos de derecho. El procedimiento se inicia por una denuncia de parte acerca de la existencia de un conflicto, o bien por la intervención de oficio de la autoridad administrativa. Son partes del proceso el sujeto titular del derecho de huelga, es decir la asociación de trabajadores, y un empleador, grupo de empleadores o asociación de empleadores. Al tomar conocimiento del conflicto, la autoridad de aplicación puede ordenar retrotraer la situación al estado de cosas previo al conflicto y convocar a todas las audiencias que resulten necesarias

para obtener un acuerdo. El plazo máximo que prevé el procedimiento es de 15 días hábiles, prorrogable por 5 días más. Todo ello, sin perjuicio de que las partes se pongan de acuerdo para extender los plazos de negociación. Antes que se someta un diferendo a la instancia obligatoria previa de conciliación, y mientras no se agote esta instancia, las partes en conflicto no pueden adoptar medidas de acción directa. Vencidos los plazos de la instancia obligatoria sin que se hubiese arribado a un acuerdo ni aceptado el arbitraje, las partes quedan en libertad de acción.

Arbitraje voluntario

En caso de que no tenga éxito el resultado de la conciliación obligatoria, la autoridad administrativa tiene la facultad de invitar a las partes a someter el diferendo a arbitraje. El laudo que surja de dicho arbitraje tiene los efectos de un CCT. Una vez aceptado el ofrecimiento, las partes deben suscribir compromiso arbitral consignando: nombre del árbitro, los puntos en discusión, las pruebas por ofrecer y el plazo para que se dicte el laudo. Emitida la sentencia arbitral sólo se da lugar a recurso de nulidad (por haberse laudado sobre cuestiones no comprendidas dentro del objeto, o porque el laudo fue dictado fuera de término). La CNAT es el tribunal competente para dicho recurso.

Cuestionario de evaluación

Quienes hayan leído el capítulo, corroborarán la adquisición de un conocimiento básico sobre negociación colectiva si logran responder el siguiente cuestionario:

1. ¿Qué tipo de relaciones regula el derecho colectivo del trabajo?
2. ¿En qué consiste el régimen de Personería Gremial? ¿Qué cuestionamientos existen?
3. ¿Qué es la negociación colectiva? ¿Qué resultados produce? ¿Qué funciones cumple?
4. Según lo que pudo deducir en las tradiciones de las corrientes sindicales históricas, ¿cuáles de ellas tienen mayor vigencia sobre las prácticas de negociación colectiva?
5. ¿Qué antecedentes de negociación colectiva conoce en la Argentina?
6. Describa el procedimiento para promover una negociación colectiva.
7. ¿Qué tipo de conflictos conoce?
8. ¿En qué consiste un conflicto de encuadramiento sindical?
9. ¿Cómo se resuelve un conflicto de encuadramiento?
10. ¿En qué consiste el derecho de huelga? ¿Qué limitaciones tiene?
11. ¿Qué requisitos deben cumplirse para que una huelga sea considerada legal?
12. ¿En qué consiste el procedimiento de conciliación obligatoria?
13. ¿En qué casos se debe acordar un servicio de guardias mínimas?
14. ¿A qué se denomina prácticas desleales?
15. ¿Qué sanciones están previstas para la realización de prácticas desleales?

Bibliografía

- Botana, Natalio, *El Orden Conservador*, Buenos Aires, Hyspamérica Ediciones Argentina SA, 1985.
- Cavarozzi, Marcelo, *Autoritarismo y democracia (1955-1983)*, Buenos Aires, Centro Editor de América Latina, 1983.
- Cheresky, Isidoro, *Sindicatos y fuerzas políticas en la Argentina preperonista (1930-1943)*, tomado de González Casanova, P., *Historia del Movimiento Obrero en América Latina*, México, Siglo XXI, tomo 4.
- Etala, Carlos Alberto, *Derecho Colectivo del Trabajo*, Buenos Aires, Editorial Astrea, 2002.
- Marc, Edmond; Picard, Dominique, *La interacción social - Cultura, instituciones y comunicación*, Barcelona-Buenos Aires-México, Paidós, 1992.
- Marongiu, Federico, *Políticas de shock en la agonía del estado peronista: el Rodrigazo y el Montelliazo*, Universidad de Buenos Aires, Centro de Estudios para el Desarrollo Argentino (CENDA), julio 2006.
- Matsushita, Hiroshi, *Movimiento Obrero Argentino 1930-1945*, Buenos Aires, Ediciones Siglo Veinte, 1983.
- Simón, Julio César, *Modelo estatal y negociación colectiva*, Buenos Aires, La Ley, 1994.
- “Breve informe sobre la negociación colectiva en la República Argentina”, *Revista del Trabajo*, año 2, Número 3, julio de 2006.

Bibliografía de consulta

Compendio de Legislación Del Trabajo y de la Seguridad Social, Buenos Aires, Errepar.

Web:

<http://www.trabajo.gob.ar/index.asp>

<http://www.oit.org.ar/>

Las relaciones laborales

RUBÉN ANTONIO LARUMBE

4.1. Introducción al sistema de relaciones laborales

Las relaciones laborales son el sistema de relación que existe entre la empresa y sus miembros, entre la empresa y los sindicatos y entre los propios trabajadores.

Los empleados frente a distintos anhelos, aspiraciones y/o necesidades pueden acudir al Sindicato, que va a ser el organismo que los represente ante la organización.

Para los empleados es un derecho que poseen para poder resolver situaciones que por sí solos no pueden solucionar. Esas situaciones pueden ser conciliadas en primera instancia, o quizás desemboken en conflictos que obviamente terminarán en una negociación para lograr las reivindicaciones surgidas.

Por lo expuesto todas estas relaciones que sostienen por una parte: “la empresa” con los dueños y sus gerencias, especialmente la de recursos humanos y por la otra “el sindicato” con sus delegados y los empleados, son las que van a constituir una política de relación de la organización, cuyo objetivo es: lograr la convivencia mediante la confianza, el apoyo, el compromiso, la comunicación y la satisfacción de las necesidades, conformes a su realidad laboral. Es esa realidad laboral la que va a desarrollar la política de relaciones de cada empresa y la que va a reflejar la ideología, la cultura y los valores asumidos por la alta administración de la organización.

Conformación del sistema de relaciones laborales

Este sistema de relaciones laborales está conformado por:

- a) Agentes.
- b) Entorno.
- c) Instrumentos de Regulación.
- d) Negociación.

a) Agentes

Los trabajadores y el sindicato

Los trabajadores ante distintas reivindicaciones a través de sus delegados acuden al Sindicato para poder concretar sus necesidades. En la medida que puedan hacer valer sus intereses fortalecerán su presencia dentro de la empresa. Esta relación que debe existir entre los trabajadores y el Sindicato es fruto de una buena comunicación. Si la comunicación es fluida los trabajadores obtendrán muchas posibilidades que el Sindicato bregará para otorgárselas.

Los empleadores

Juegan un papel importante cada uno dentro de la empresa, como así también dentro de las organizaciones gremiales patronales que integran, como sus cámaras, federaciones. La comunicación sigue siendo una herramienta importante, en este caso la comunicación bidireccional del empleador para con los trabajadores, con los cuales formarán el clima organizacional óptimo que redundará en la eficiencia laboral, pero también la comunicación hacia fuera que debe llevar con líderes sindicales para poder llevar a buen término un proceso de negociación.

El Estado

Tiene un papel importante ya que puede ocupar el rol de empleador en las empresas de la administración pública bajando políticas de relaciones laborales que sirvan de referencia para el conjunto del empresariado. También participa a través de su función de mediador y árbitro en las negociaciones, cuando los dos primeros agentes no puedan conciliar. La participación del Estado puede realizarse en forma directa a través de la orientación de su política laboral o indirectamente a través de su política económica.

b) Entorno

Las relaciones se van produciendo cotidianamente, en ellas se puede ver la forma de comunicarse de todos los integrantes de la empresa, la forma de retribuir el esfuerzo del

trabajador o las contribuciones que realizan los empleados hacia la empresa. Todo esto forma parte del ambiente interno. Es este mismo, que se ve influenciado por el Ambiente Externo, que está conformado por el mercado de trabajo, el Estado y su política económica y social, como así también los factores internacionales como el proceso de globalización o la integración económica.

Es lógico que se produzca el acople del ambiente interno con el externo, ya que las organizaciones al ser sistemas abiertos se van nutriendo de su entorno. Lo que hay que lograr es que cada organización a través de este enlace vaya creciendo y fortaleciendo sus relaciones laborales.

c) Instrumentos de regulación

Como en todo tipo de relación deben existir normas que encuadren el orden y disciplina de las mismas, entre ellos: las leyes, los convenios colectivos de trabajo y los laudos arbitrales.

d) Negociación

Es el camino que deben transitar los agentes para poder conciliar sus diferencias, mediante el cual se firmarán los acuerdos, que formalizarán los compromisos asumidos. Sobre la filosofía y alcances de la negociación colectiva, puede verse el capítulo 3 de este libro.

Conflictos y negociación laboral

Existen muchas situaciones divergentes en las relaciones laborales que pueden llevar a conflicto, entre ellas:

- Por condiciones legales: por ejemplo jornadas laborales, (descansos, horarios, trabajos insalubres), trabajos de mujeres, condiciones de desvinculación, trabajos de menores.
- Por condiciones económicas: problemas salariales relacionados con la productividad, el salario nominal versus el salario real, aumentos por mérito.
- Por condiciones físicas: exposición a ruidos, ambientes que no respetan las temperaturas ni la luminosidad adecuada, manipulación de agentes químicos, uniformes reglamentarios, y otros dispositivos de higiene y seguridad.
- Por condiciones sociales: condiciones que promueven beneficios sociales, como comedores en planta, servicios de charter, lugares de descanso, guarderías, etc.

Cuando surgen conflictos laborales de carácter individual, es decir que implican intereses de cada trabajador, son solucionados entre la organización y cada empleado, amparados dentro del marco legal de la Ley del Contrato de Trabajo.

En cambio si los conflictos son por diferencias de intereses de una categoría profesional del sector económico, entonces estos son los llamados Conflictos Colectivos Laborales. Las partes intervinientes son la empresa y los sindicatos. Para resolver el conflicto se deberá negociar.

Si bien, como antes se citó, se trata exhaustivamente el proceso de negociación colectiva en el capítulo 3 de este libro, aquí se indicarán una serie de aspectos metodológicos que contribuyen positivamente a la comprensión de este proceso para resolver conflictos laborales.

El proceso de Negociación comienza con un cruce de cartas en la que ambas partes exponen las divergencias que poseen. Tras una serie de reuniones, se llegará o no a un acuerdo. En el caso de llegar al acuerdo de partes se firmará una declaración por escrito en la que constará los intereses concedidos a ambas partes. Este documento se denomina Convenio Colectivo de Trabajo. Cabe aclarar que este acuerdo debe mejorar las condiciones que reglamenta la ley de contrato de trabajo. El principio por excelencia es “Por encima de la ley todo, por debajo de la ley nada”, quiere decir que el Convenio siempre va a ofrecer mejores condiciones para los trabajadores de los que ofrece la Ley de Contrato de Trabajo, nunca podrá ofrecer condiciones inferiores, por estar en contra de la ley. En el caso de no llegar a un acuerdo se solicitará la intervención de un árbitro, en calidad de juez, que dependerá del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el cual firmará un Laudo, que tendrá la misma fuerza de una sentencia, ya que su aplicación es obligatoria.

Conocido el sistema el objetivo que debe cumplir una buena política de relaciones laborales será optimizar el clima laboral dentro de la organización, disminuyendo o solucionando el nivel de conflictos que puedan surgir.

Oportunidades de mejora en las relaciones laborales

El sistema de Relaciones Laborales es una realidad compleja y cambiante, dependiente de las distintas estrategias utilizadas por los agentes, de las variaciones ofrecidas por los factores externos, como son el desarrollo económico, social, político y jurídico de una región.

Es por eso que para mejorar la gestión de las relaciones laborales se deben conocer ciertos conceptos claves:

- La organización deberá definir con claridad su política de recursos humanos y difundirla en toda su extensión.
- La importancia de los canales de comunicación bidireccionales, con los cuales se puedan sentir y percibir las expectativas de los miembros de la organización, como así también localizar las posibles situaciones de conflictos e identificar sus causas.
- La capacidad de diálogo permanente de la organización con los líderes sindicales.
- El continuo entrenamiento de todos los sectores para enfrentar las nuevas realidades que pudieran surgir frente a determinadas reivindicaciones.
- El entendimiento de una política de relaciones laborales basada en el tratamiento respetuoso e igualitario.

De acuerdo a lo expuesto las relaciones laborales deberán regularse mediante un conjunto de normas y procedimientos que aseguren y reafirmen la responsabilidad de los trabajadores y empleadores, la regulación de los salarios, la satisfacción del ambiente laboral, las distintas formas de solucionar conflictos, lo que dará lugar a optar por elegir un determinado curso de acción o política a seguir.

4.2. Políticas de Relaciones Laborales

Existen 4 tipos principales de políticas de RRLL: la paternalista, la autocrática, de reciprocidad y la participativa.

Política paternalista

Se caracteriza porque la empresa acepta con rapidez y facilidad las necesidades de los trabajadores en las negociaciones efectuadas con los líderes sindicales. Si bien el resultado es conceder la satisfacción de las aspiraciones de los trabajadores, este accionar debilita la capacidad de negociación y de decisión de los gerentes de la organización y a la vez incrementa el poder del Sindicato, el cual puede ir por más concesiones que pueden ser contraproducentes para la empresa.

Esta política a simple vista es beneficiosa para los trabajadores, pero si se observa bien como se encausa la relación, en algún momento este tipo de diálogo no podrá seguir y entonces se van a generar conflictos peores. El camino para la solución del conflicto se basa en el ceder, ya que se otorga el acuerdo rápidamente. Esto no quiere decir que no se pueda instrumentar este tipo de política, pero sí se debe tener presente el tiempo que podríamos sostener esta forma de relación.

Política autocrática

La postura de la empresa es rígida y su modo de actuar es conceder todo lo que los trabajadores reclamen conforme a lo estipulado por la ley. Esto va a generar situaciones de conflicto debido a que todo lo que se puede llegar a reclamar deba merecer una nueva instancia de acuerdo para mejorar o crear nuevas reglamentaciones o leyes.

Estas situaciones generan focos de indisciplinas y grupos de oposición, basados en la falta de diálogo, que generarán tensiones entre la organización y sus miembros. Es por ello que esta política no puede sostenerse por mucho tiempo, dado que este tipo de relaciones va a causar frustración en el personal. Se observa que si bien no hay evasión de los conflictos que puedan surgir en las relaciones laborales, se produce una escasa o nula colaboración.

Política de reciprocidad

Se basa en la reciprocidad entre la organización y el sindicato.

Las reivindicaciones se resuelven de modo directo y exclusivo entre la dirección de la organización y el sindicato, pactando entre ellos y dejando afuera a los gerentes y a los trabajadores. Este tipo de política va a producir desconfianza de los trabajadores con la conducción del sindicato y de los gerentes con la alta dirección de la organización. Aunque pueda tener la buena intención de llevar a la cooperación de los conflictos surgidos, las relaciones laborales se fundan en la buena comunicación de todas las partes intervinientes, dejar afuera a actores principales (los trabajadores y los gerentes de línea) podrá generar nuevos conflictos justamente por dicha exclusión.

Política participativa

En este tipo de relación se involucran el Sindicato y los trabajadores por un lado y por el otro la organización representada por sus autoridades máximas y gerentes. Esta visión propicia la negociación, requiriendo buenas relaciones con los trabajadores y un clima organizacional sano.

La política participativa tiene en cuenta al empleado desde el punto de vista social, político y económico, y no sólo desde el punto de vista productivo.

Al integrarse todos los actores del sistema de relaciones laborales se va a tender a la cooperación de ellos para solucionar las divergencias y llegar a un acuerdo. Analizadas todas las políticas, la elección por alguna de ellas dependerá de todas las partes del sistema citadas al principio de este capítulo (ver 4.1.).

4.3. Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión se convertirán en los signos vitales de la organización, ya que a través de su monitoreo permiten identificar los diversos síntomas que derivan del desarrollo normal de las relaciones que se producen en la empresa.

Brindan información constante, real y precisa a la hora de tomar decisiones. Como ejemplo de indicadores, se mencionan:

- Días perdidos por conflictos laborales.
- Cantidad de demandas laborales contra la empresa.
- Cantidad de juicios laborales perdidos.
- Monto de indemnizaciones pagadas por despidos sin justa causa.
- Actas de reuniones con comisión sindical.
- Acuerdos realizados ante el Ministerio de Trabajo para cerrar conflictos.
- Encuesta de satisfacción laboral.

Estos indicadores mencionados darán el diagnóstico de situación de cómo la empresa está encausando sus relaciones laborales. Depende en qué posición este la organización, se adoptará un cambio de política que satisfaga el objetivo de nuestras relaciones laborales que nos llevarán a cumplir con nuestra visión.

4.4. Principales herramientas de gestión

Las herramientas que se utilizarán ayudarán a organizar, dirigir, planificar, controlar y conocer las relaciones que se manifiestan en la empresa. Entre ellas:

- Negociación laboral.
- Adecuado uso del marco legal.
- Comunicaciones internas.
- Encuesta de Clima Laboral.

Antes de comenzar a analizar cada una de las herramientas descriptas, debe aclararse que los considerandos legales en los temas de Negociación Laboral y del Adecuado Uso del Marco legal se analizan desde la perspectiva del derecho laboral vigente en Argentina a comienzos de 2011.

4.4.1. *Negociación laboral*

Como se mencionó, en el capítulo 3 se analizan los principios y filosofía de la negociación colectiva. Aquí se analizarán más detalladamente el proceso de la negociación laboral, para brindar al responsable de recursos humanos, mayores precisiones sobre la utilización de las herramientas de gestión más adecuadas para resolver conflictos.

La negociación es el camino adecuado para la resolución de los conflictos, debido a que las personas intervinientes intentarán comunicarse, logrando a través de la disposición de ambas partes, construir un acuerdo inteligente, eficiente, y duradero.

La negociación depende de la comunicación. Cada vez que las partes interactúan entre sí, intercambian ideas con la intención de relacionarse, de aceptar ideas e intereses comunes u opuestos con el fin de lograr un acuerdo que influya en sus relaciones futuras.

Preparación de la negociación

La preparación de la negociación es fundamental para lograr el éxito. Se deberán tener en cuenta:

1. Revisión de los intereses propios y ajenos

Es importante llegar al proceso de negociación recabando toda la información posible sobre el conflicto y no solamente centrarse en los intereses propios, sino en los intereses de la otra parte; si es que se quiere llegar a un acuerdo. Muchas veces los intereses opuestos terminan siendo compatibles entre las partes cuando se ve la totalidad de las necesidades de ambas.

2. Visualizar opciones para la acción

Estas opciones de acción van a marcar las conductas de cada parte. Si la opción es llegar al acuerdo entonces el comportamiento de las personas tendrán intención de colaborar y a veces hasta de ceder ante los intereses de la otra parte. Si al negociar no están dispuestos a colaborar entonces la intención es competir, satisfaciendo sus propios intereses, o de evadir, alejándose de esta manera del conflicto.

3. Basarse en las normas

Las normas van a darnos un marco de acción a seguir. Los procedimientos que se lleven a cabo deben ir de la mano de la ley.

4. Poseer distintas alternativas

Hay que centrarse en crear un conjunto de posibilidades que sirvan a ambas partes negociadoras. Hay que tener distintos caminos de acción a seguir para poder saber elegir el más adecuado.

5. Armar propuestas

Una vez que se elige la alternativa que satisfaga a ambas partes, debe formalizarse para que se firme el acuerdo.

Hasta aquí se puede visualizar una preparación general de cualquier tipo de negociación, lo que servirá de entendimiento para la formulación del proceso de una negociación laboral.

Proceso de negociación laboral

Los siguientes pasos constituyen las etapas habituales de un proceso de negociación laboral:

1º Inicio de la Negociación

Conocidas las condiciones que nos sitúan en situación de conflicto, las partes deben definir los temas del mismo, solicitando reuniones en las cuales cada uno expondrá sus necesidades.

Comenzarán los cruces de cartas ya comentados anteriormente.

2º Recabar información necesaria previa

La información es necesaria obtenerla antes de comenzar a negociar.

No basta con tener información de la otra parte, de sus intereses, de lo que piensa, de las personas con quiénes se va a tratar de lo que puede llegar a ofrecer.

Tampoco es suficiente obtener información de los factores de influencia, que pueden ser otras organizaciones, el estado, la legislación vigente, el tiempo disponible para llevar adelante la negociación.

Además de esta información, se debe buscar información propia como habilidad para poder relacionar los datos obtenidos de la información con los objetivos buscados, la capacidad de negociar, los tiempos que existen para llegar a un acuerdo.

3º Definición de actores

Normalmente los actores son la empresa, a través de sus propietarios y sus gerencias y el Sindicato que va a representar a los trabajadores. Este tipo de negociación se conoce con el nombre de Negociación Directa.

Cuando no se llegan a conseguir resolver las diferencias por la cuales se han sentado a negociar, se acude a un tercero para que los ayude a encontrar una solución. Entre ellos:

- Mediador: es un tercero neutral que facilita una solución negociada mediante la sugerencia de alternativas.
- Árbitro: es un tercero que tiene la autoridad para dictar un acuerdo, que tendrá la misma fuerza de una sentencia, ya que su aplicación es obligatoria.
- Conciliador: tercero que es el enlace de comunicación informal entre las partes. Su principal misión es el vínculo de comunicación que deben generar en el negociador y su oponente.

4º Análisis previo de la estrategia de la Negociación

Con la información recabada se debe saber utilizar, por ejemplo toda o parte de ella, el momento adecuada para hacerla valer, que conducta a adoptar, que alternativas se pueden a llegar a ofrecer y qué otras puede ofrecer la otra parte.

5º Reuniones y exposiciones de las partes

Las reuniones pueden llevarse a cabo en lugares neutrales, o en los lugares habituales de cada una de las partes. En estos últimos contarán con ventajas los locales, en los neutrales ambas partes contarán con las ventajas que quieran conseguir.

Estas reuniones servirán para poner una parte a conocimiento de la otra, de los intereses o necesidades. En definitiva se abre el juego y se comienzan a conocer las intenciones de de cada parte.

6º En búsqueda de acuerdos

Conocida las intenciones se empiezan a evidenciar las conductas que van a llevar a cooperar, manifestando la colaboración o la cesión (o quizás la no colaboración manifestándose con la evasión o la competencia frente a la distintas propuestas).

7º Definición de puntos consensuados

Si han encontrado el acuerdo todas las distintas alternativas para concretarlo se deben aunar para lograr el éxito.

8º Redacción de actas o documentos de acuerdos

Concretada la negociación se debe redactar el acuerdo logrado, para que los representantes de las partes lo firmen y quede enmarcado legalmente las condiciones acordadas. Estos documentos se conocen como se mencionó con anterioridad como Convenios Colectivos de Trabajo.

9º Eventualmente, si no hay acuerdo

El conflicto continuará, la negociación no se ha concretado hasta el momento y entonces puede suceder:

9.1 Medidas de fuerza

Los trabajadores pueden realizar los siguientes procedimientos:

- Quite de colaboración: el mismo puede consistir en realizar tareas estrictamente normales, sin efectuar trabajos extraordinarios.
- Trabajo a reglamento: es la ejecución de las tareas con lentitud. A veces la demora es resultante del cumplimiento estricto de las disposiciones reglamentarias.
- Huelga o paro de actividad: es la forma más tradicional de protesta sindical y consiste en el abandono total de las instalaciones de la empresa a los efectos de no prestar ningún tipo de colaboración. Si la huelga se extiende a toda la actividad laboral y afecta al conjunto de los trabajadores e incluso a otros estamentos sociales se la conoce con el nombre de Huelga General. Cuando los trabajadores aumentan su rendimiento y productividad para crear a la empresa un excedente de producción se la conoce como Huelga a la japonesa. Si el trabajador permanece inactivo en su puesto se conoce con el nombre de Huelga de Brazos Caídos.
- Piquete: es un modo de protesta mediante el cual los trabajadores que hacen una huelga o un paro, se concentrarán en el exterior de la empresa, en los lugares de acceso a la misma, en forma pacífica, pero intimidando a sus compañeros que desean entrar a trabajar.

9.2. Conciliación obligatoria

Los reclamos individuales y plurindividuales serán dirimidos (en la legislación laboral Argentina) con carácter obligatorio y previo a la demanda judicial ante el Servicio de Conciliación

Laboral Obligatoria (SECCLO) dependiente del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS). El conciliador convocará a las partes a las audiencias que considere oportunas, para poder llegar al acuerdo conciliatorio. Este último se instrumentará en un acta especial firmada por el conciliador y por las partes, sus asistentes y sus representantes. El acuerdo se someterá a la homologación del Ministerio de Trabajo, quien mediante un tiempo determinado lo observará, devolviendo las actuaciones al conciliador para que intente lograr un nuevo acuerdo, y si no lo observa lo homologará y será ejecutable ante los juzgados nacionales de primera instancia del trabajo.

9.3 Arbitraje

Si fracasa la instancia de la conciliación, el conciliador podrá proponer a las partes que se sometan voluntariamente a un arbitraje, suscribiendo un compromiso arbitral. El árbitro recabará información y pruebas complementarias de las partes. El resultado del acuerdo quedará documentado en el laudo arbitral.

Los laudos serán recurribles ante la Cámara Nacional de Apelaciones de Trabajo.

Los laudos consentidos serán ejecutables ante los juzgados nacionales de primera Instancias del trabajo.

4.4.2. *Adecuado uso del marco legal*

Las relaciones laborales se encontrarán siempre dentro del marco de la ley, que deberán ser el respaldo de toda negociación. Las áreas del Derecho en las cuales las negociaciones tienen su base al momento de llegar a realizar los acuerdos son:

- a). Derecho individual del trabajo
- b). Derecho colectivo del trabajo
- c) Derecho de salud y seguridad social

Derecho individual del trabajo

La relación laboral está reglamentada por la Ley de Contrato de Trabajo, más sus decretos y leyes especiales. El derecho individual posee principios y normas jurídicas que tienen por objeto la tutela del trabajo humano, productivo y libre, que regula la actividad prestada por un trabajador en relación de dependencia a un empleador a cambio de una contraprestación. Esta es la ley por excelencia, y al momento de firmar un acuerdo, ésta va a ser el piso para lograr mejores condiciones que la superen.

Principios del DIT

Los principios generales del derecho individual del trabajo son:

Principio Protector

Es el principal principio del Derecho Laboral y contiene tres reglas:

- Regla más favorable: cuando existe concurrencia de normas se aplica la más favorable para el trabajador.
- Regla de la condición más beneficiosa: una nueva norma no puede desmejorar las condiciones que tiene un trabajador.
- Regla in dubio pro operario: entre las interpretaciones que puede tener una norma, se seleccionará la que más favorezca al trabajador.

Principio de irrenunciabilidad del derecho

El trabajador está imposibilitado de privarse de los derechos y garantías que le otorga la ley laboral, aunque sea para beneficio propio.

Si el trabajador quisiera renunciar quedará viciado de nulidad absoluta.

De esta manera un trabajador no puede renunciar a su salario o querer cobrar una suma menor a la establecida por convenio.

Principio de continuidad laboral

El contrato de trabajo es un contrato de tracto sucesivo, por lo cual se comprende que la vinculación laboral no se corta sino que se presume una vinculación prolongada.

El mantenimiento de la fuente laboral le otorga seguridad al trabajador, ofreciendo tranquilidad, beneficiando a la empresa ya que aumenta el rendimiento y mejora el clima social de las relaciones entre las parte.

Principio de razonabilidad

Tanto empleador como trabajador deben ejercer sus derechos y obligaciones de acuerdo a los razonamientos lógicos del sentido común, sin incurrir en conductas abusivas del derecho de cada uno.

Principio de buena fe

Se presume que las relaciones y conductas entre trabajadores y empleadores se efectúan de buena fe. Por el contrario, aquel que invoque la mala fe, debe demostrarla.

Principio de primacía de la realidad

No importa la autonomía de la voluntad sino la demostración de la realidad que exista en la relación entre trabajador y empleador. Ambos pueden realizar un tipo de contratación, pero la realidad es otra. Un ejemplo claro es cuando la contratación de un profesional por un empleador se realiza a través del régimen impositivo en Argentina conocido como Monotributo cuando en realidad esa contratación es una relación de dependencia encubierta.

Principio de trato igualitario

El trato es desigual cuando se producen discriminaciones arbitrarias fundadas en razones de religión, sexo, raza. No es desigual cuando la diferenciación se realiza en base a la eficacia del trabajador, su laboriosidad, en definitiva se aporte como valor agregado a su puesto de trabajo.

Sujetos, contrato, derechos y obligaciones de las partes, la relación laboral

La ley de contrato de trabajo menciona dos sujetos principales: el trabajador y el empleador.

Ambos al realizar un contrato comienzan una relación laboral. Es importante el marco que ofrece esta ley y el cumplimiento de la misma, debido a que la relación de los sujetos mencionados se va a ver reflejada en tipo de contratación que realicen. La ley va a otorgarles derechos a ambas partes pero también obligaciones. En la medida en que esos derechos y obligaciones se cumplan la relación laboral será buena.

La relación laboral comienza con la contratación del trabajador por parte del empleador. El trabajador ofrecerá su tiempo, su conocimiento, su experiencia a favor del empleador a cambio de una remuneración. Dicha remuneración muchas veces es discutida por los trabajadores puesto que la consideran inferior a la que deberían percibir, con lo cual el Derecho Colectivo deberá buscar un acuerdo de partes para lograr la satisfacción del trabajador y del empleador y, de hecho, conciliar en la relación laboral. La relación está amparada en todos los artículos de la ley, cuando comienza, cuando transcurre,

por ejemplo las jornada laboral que se debe cumplir, las licencias ordinarias y extraordinarias, el trabajo de mujeres y niños; y hasta cuando se extingue, reglamentando la renuncia del trabajador, el despido justificado o sin justa causa, como así también cuando ya llegó a cumplir su edad de retiro del empleo, el cual se encuentra amparado por el derecho social.

Derecho colectivo de trabajo (DCT)

Es otro tronco fundamental del derecho de trabajo.

Ejes del DCT

Los cuatro ejes o principios que conforman esta rama son:

- La negociación colectiva
- Los convenios colectivos de trabajo
- Las asociaciones sindicales de los trabajadores y las asociaciones de profesionales de los empleadores
- Los métodos de solución de los conflictos colectivos de trabajo

La negociación colectiva

Como se indicó al presentar el tema de las principales herramientas de gestión de las relaciones laborales (al comienzo de este capítulo), se puede afirmar que mientras exista una relación de trabajo donde un empleador o conjunto de ellos esté relacionado con un trabajador o conjunto de trabajadores, va a existir un principio de negociación.

Los convenios colectivos de trabajo

Es el resultado de toda la negociación entre las partes de una relación colectiva de trabajo. La ley madre que regula todas las convenciones colectivas de trabajo es la Nro. 14.250 sancionada en 1953, y sus modificaciones. En su artículo 1º se definen a los Convenios como: “Las convenciones colectivas de trabajo que se celebren entre una asociación profesional de empleadores, un empleador o un grupo de empleadores y una asociación sindical de trabajadores, con personería gremial”. En el caso de que el acuerdo se haya realizado entre el sindicato y un grupo de empleadores o una asociación profesional de empleadores, el resultado será un convenio de rama o actividad. El Convenio Colectivo no puede estar por debajo de las condiciones de trabajo ofrecidas por la Ley de Contrato de Trabajo, como ya se dijo anteriormente, sino por encima.

Asociaciones sindicales de trabajadores y asociaciones profesionales de empleadores

Las asociaciones personifican la representatividad que poseen los sujetos que actúan en las relaciones colectivas de trabajo. Las asociaciones sindicales en Argentina son por actividad, al cual se le otorga la personería gremial. En otros países se pueden conformar varios sindicatos por empresa, rama o actividad. Las asociaciones profesionales se las halla en uniones que corresponden a organizaciones que ejercen su actividad en una zona reducida, las federaciones y la confederación.

Métodos de solución de conflictos colectivos de trabajo

Todo conflicto laboral se exterioriza a través de las denominadas medidas de acción directas que fueron enumeradas en el proceso de negociación laboral.

En Argentina todo conflicto puede ser sometido a una conciliación obligatoria y como consecuencia de la misma puede llegarse a un arbitraje voluntario del cual se firmará un laudo arbitral.

Cuando se llama a conciliación obligatoria se deben suspender todo tipo de medidas de acción posibles.

Por último, hay casos especiales de conflictos considerados como “servicios esenciales”, en donde los sindicatos actuantes tienen la obligación de garantizar el cumplimiento de los servicios mínimos que se ofrecen para resguardar la actividad.

Derecho de salud y seguridad social.

La definición que da la Organización Internacional del Trabajo de seguridad social es la siguiente: “Es la protección que la sociedad proporciona a sus miembros mediante una serie de medidas públicas, contra las privaciones económicas y sociales que, de no ser así, ocasionarían la desaparición o una fuerte reducción de los ingresos por causa de enfermedad, maternidad, accidente de trabajo o enfermedad laboral, desempleo, invalidez, vejez y muerte y también protección en forma de asistencia médica y de ayuda a las familias con hijos”.

De esta definición tan amplia el derecho social dentro las empresas se ocuparán de la salud física y mental de los trabajadores, que se encuentra dentro del subsistema de seguridad e higiene, ordenado por las leyes de obras sociales, en las cuales se reglamentan los aportes que deben realizar los trabajadores y las contribuciones a realizar por los empleadores, para que puedan gozar del servicio de salud; y por la Ley de Riesgos de Trabajo, que reglamentará las condiciones saludables y libres de accidentes dentro del ámbito laboral.

De acuerdo con la aseguradora que elija la empresa, y las prestaciones que lleven a cabo será posible calificar el tipo de relación laboral que practica.

En cuanto a la seguridad social, una de las leyes más importante es la Ley de Jubilaciones y Pensiones, que reglamenta los aportes que deben realizar los trabajadores y las contribuciones que deben realizar los empleadores para poder solventar el sistema. Mediante los importes que el trabajador y empleador realizan a la caja correspondiente están contribuyendo con el pago de los haberes de los actuales jubilados, además de estar aportando para su propia jubilación.

Cuán importante es respetar este derecho al momento de contratar personal de acuerdo a las leyes vigentes, ya que hablará no sólo de una justicia social sino de un buen clima laboral.

Mayor información sobre estos temas de derecho laboral, se puede encontrar en los capítulos 3 y 7 de este libro.

4.4.3. *Comunicaciones Internas*

La comunicación es vital en cualquier proceso de relación, tanto la interna como la externa. La buena comunicación interna se logrará con buen funcionamiento de las relaciones laborales. Una buena comunicación externa determinará la política de relación a seguir.

Una comunicación efectiva llevará a:

- Difundir las ideas y objetivos de la organización, comprendiendo de esta forma la misión, la visión, los valores, las políticas y procedimientos de la empresa.
- Fomentar una adecuada relación entre distintos sectores, donde no solo se les proporcione mediante la comunicación las labores que se le debe solicitar, sino también que haya un feedback, en cuanto a lo que necesitan, lo que piensan, lo que pueden ofrecer.
- Prevenir rumores que distorsionan la información y atentan contra la convivencia de todos los integrantes de la organización.
- Motivar a los empleados a que se involucren cada vez más con su trabajo al entender el horizonte a seguir.
- Evitar conflictos que puedan provenir por la falta de comunicación adecuada. Una comunicación bidireccional genera mayor confianza provocando la disminución de conflictos.

Son medios habituales de las comunicaciones internas

- House organ

- Intranet
- Internet
- Chat interno
- Cartelera
- Comunicaciones de gerencia
- Reuniones
- Emisora de TV o radio propia de la empresa
- Teléfono
- Mail
- Otras

Medios que ayudan a prevenir o atenuar los inevitables conflictos que generan los malos entendidos o los rumores.

Es conveniente que la gestión de comunicaciones internas esté no solamente dentro del ámbito de la gerencia de RRHH (por su relación con la prevención o evitación de conflictos) sino que, además, esté a cargo de un profesional experto en comunicaciones por el impacto vital de esta gestión en el clima laboral.

4.4.4. Encuesta de clima laboral

Concepto y objetivos

Muchos directivos están abiertos a la opinión y el sentir de los empleados que forman parte de su compañía. Es decir que es necesario conocer la satisfacción de sus empleados en el trabajo mediante el estudio del clima laboral.

Las encuestas de clima laboral (EdC) consisten en plantear la posibilidad de que todo o parte del personal de la misma se exprese, por escrito y en forma anónima, o identificada, acerca de los distintos aspectos que configuran la vida en su empresa. Se pretende con estos cuestionarios conocer lo que perciben los empleados de la organización en un momento dado. Por tal motivo las EdC forman parte del diagnóstico del clima laboral. Las encuestas se implementan en las empresas a veces en forma correcta y a veces incorrecta. Como en cualquier herramienta de medición, se hace necesario tener en cuenta aspectos previos, durante y posteriores a la confección y realización de las mismas. Cuando se concretaron las encuestas y no se diseñan planes de acción a seguir acordes a los resultados logrados, la utilización de esta herramienta fue inútil. Los encuestados sienten que han sido utilizados y por consiguiente no colaborarán en las próximas encuestas.

Metodologías habituales

Recaudos previos

Los aspectos previos a la confección consistirán en realizar primeramente el relevamiento del contexto, es decir los antecedentes sobre si hubo encuestas anteriores, como fueron llevadas a cabo, y que ocurrió con su devolución. Al realizar este relevamiento se tendrá una primera visión de cómo es la comunicación en la organización, su liderazgo y en general: su cultura.

Antes de la implementación hay un trabajo arduo, de reuniones con los directivos para recabar información sobre problemas o cambios que se viven en la organización. Por ejemplo si la empresa quiere saber qué opinan los trabajadores de sus mandos medios, será necesario entrevistar algunos directivos, siempre con el director de recursos humanos y quizá con los mandos medios, y buscar opiniones para poder encauzar el diseño de la encuesta.

Un aspecto muy importante a tener en cuenta es la garantía de conservar el anonimato de las personas encuestadas y sus respuestas, para asegurar la máxima sinceridad en las mismas. Otra garantía adicional del anonimato es contratar un servicio externo para la realización de las encuestas.

Antes de la confección de los cuestionarios, la organización debe promover e impulsar el proceso a través de la comunicación, el liderazgo, las políticas de recursos humanos, el trabajo en equipo, etc. Todos estos aspectos están estrechamente ligados entre sí y se influyen unos a otros conformando el clima laboral.

Plan de comunicación para la EdC

De todos los aspectos el más preponderante es el de idear un plan de comunicación que sirva para:

- Informar en que consiste la encuesta de clima.
- Comunicar los beneficios de la misma.
- Explicar el proceso previo, durante y posterior a la encuesta.
- Apoyo por parte de la dirección de la organización.
- Involucrar en la participación de todos.
- Asumir compromisos con los empleados.

Siempre se debe comunicar el lanzamiento de la encuesta unos días previos a la entrega de los cuestionarios, los cuales deberían estar acompañados con una carta del director general.

Ésta es una importante herramienta del plan de comunicación, como así también los son los boletines internos, las revistas de la compañía, folletos, carteleros, intranet. Un buen plan estratégico de comunicación hace copartícipes a los empleados del proyecto del clima laboral, permite maximizar la participación en la encuesta y elimina las posibles reticencias que puedan surgir.

Todo este proceso de diagnóstico en el cual se han involucrado los empleados, generan en ellos una serie de expectativas. Para lo cual con los resultados de las encuestas además de su difusión, se deberá abordar un Plan de Clima Laboral; es decir que mediante las opiniones y percepciones de los empleados acerca de la organización donde conviven y trabajan se pueden llevar a cabo distintos cambios que faciliten o mejoren el clima laboral. Por lo tanto ya no se estará simplemente diagnosticando el clima sino que se entra en una etapa en la que el objetivo es influir en el mismo.

Propósitos y objetivos

Por todo lo expuesto las encuestas de clima son importantes antes, durante y a posteriori de su realización. El objetivo es por lo general tratar de resolver aquellos problemas que se pueden visualizar a través de dichas encuestas, conocer que piensan los trabajadores, identificar los puntos fuertes y débiles que perciben los principales protagonistas de la organización.

No obstante a lo antedicho, la dirección debe estar preparada para asumir el rol de “saber escuchar” y dejar de lado el temor que esas encuestas podrá debilitar su imagen como director, gerente o directivo.

En definitiva las encuestas servirán como una herramienta para evolucionar en las relaciones fomentado por un clima laboral que formará parte de la cultura de la organización.

Después de haber realizado el plan de comunicación, se entra de lleno a la realización de la encuesta. Antiguamente se utilizaban cuestionarios en papel. En la actualidad se están reemplazando, en tiempo lento, por el formato electrónico que permite comodidad, mayor rapidez y ahorro de costos. Se combina el papel con sitios web donde para acceder, los empleados tienen claves de identificación privada.

Tipos de preguntas que incluye una EdC:

En general, los cuestionarios de clima laboral suelen estar conformados por tres tipos de preguntas:

- Preguntas demográficas y de segmentación: se adquiere información acerca del encuestado, la cual se utilizará posteriormente para enriquecer el análisis grupal de los resultados.
- Preguntas de clima laboral: permiten valorar los factores determinantes de la motivación. Estas preguntas deben ser precisas, que sirvan a la evaluación de los factores adecuados que forman parte del clima laboral de la empresa.
- Preguntas abiertas: están orientadas a adquirir un conocimiento más cualitativo del clima laboral, que nos ayudará a modular los resultados obtenidos mediante los otros cuestionarios.

Al estar en condiciones de elaborar el cuestionario se debe tener en cuenta ciertos temas a encuestar: tipo de preguntas y escala de medición a utilizar, segmentación de los resultados, medios de distribución de los cuestionarios, tratamiento de los datos. Una vez definidos los temas a encuestar se deben elaborar preguntas respetando un orden lógico, de forma clara y lo más breve posible para evitar la saturación. Deben estar redactadas en positivo y no en negativo, deben ser entendibles, evitando abreviaturas o siglas que puedan provocar confusiones en los encuestados.

Escala de medición

En cuanto a la escala de medición se debe alternar las escalas textuales con las numéricas.

Un ejemplo sería:

- Totalmente desacuerdo: la valoración es 1.
- Totalmente de acuerdo: la valoración es 5.
- Los valores entre 1 y 5 serán para las mediciones: en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo.

Al margen de estas mediciones, se podrían dejar apartados para que los empleados incluyan comentarios abiertos que les permitan expresar o ampliar su opinión, aunque esto lleve a un mayor análisis, ya que coexisten un análisis cuantitativo que es rápido con un análisis cualitativo que es más costoso en cuanto a su interpretación.

Alcance de la encuesta, medios

Elaborado el cuestionario hay que saber a quién se va a encuestar, el momento de realizarla y por que medios.

Lo ideal sería encuestar a todos los empleados de la organización. De no ser posible se deberían tomar a los puestos más representativos.

También se debe elegir el momento adecuado para proceder a encuestar. Si bien en la empresa puede ser que no se encuentre el momento más adecuado, si se debe eliminar aquellos momentos que influyeran negativamente al cuestionario a completar. Esos malos momentos pueden ser cuando se está produciendo un pedido de aumento salarial, de cambios de tecnología o sistemas de trabajo, de reducciones de planta, etc.

En cuanto al medio, si la empresa dispone de tecnología pueden ser encuestas online a través de Internet, intranet o simplemente mail.

Tareas finales

Realizada la encuesta se debe analizar y comunicar los resultados, mediante la generación de informes y definición de la estrategia a seguir. Los resultados deben llegar en estado puro a la Dirección General, a la Dirección General de Recursos Humanos, y en un estado más segmentado o generalizado al resto de la compañía. Dichos resultados no solamente pueden plasmarse en papel, sino también se puede realizar vía reuniones formales programadas donde se agenda los puntos a tratar. Analizados los resultados la dirección de la empresa los debe comunicar. El tiempo que debe pasar entre las encuestas y la devolución de los resultados debe ser el más rápido posible, el ideal es un mes, pero todo va a depender del grado de análisis de los cuestionarios.

El tiempo de entrega de los resultados es importante porque implica que el compromiso que se ha pedido en el plan de comunicación haciendo copartícipes a los trabajadores, redundará en la motivación de los empleados, en continuar o mejorar con el buen clima laboral y posibilitará una mayor participación en las encuestas futuras.

Concluidos todos los pasos de la confección, realización y devolución de las encuestas debe comenzar el plan de acción. Al abordar un plan de clima laboral la empresa deja en claro que no se queda en una etapa de diagnóstico, que el esfuerzo solicitado a los empleados en la contestación de los cuestionarios no fue en vano, que ellos con sus respuestas están participando en el destino de la empresa, influyendo en el clima laboral para su evolución, generando una nueva forma de relacionarse entre ellos y su entorno interno y externo.

En el anexo a este capítulo puede verse un modelo de cuestionario para una EdC.

[INTERCALAR//////////](#)

4.5. Conclusiones finales

Las relaciones laborales son el resultado de una estratégica política de recursos humanos. Todas las herramientas y los procedimientos de la misma deben funcionar como un perfecto sistema para que se pueda llegar a un buen clima laboral.

Con un buen sistema de ingreso de personal, se puede prometer asegurar un buen mantenimiento y desarrollo del mismo, y porque no, una buena salida de tales recursos. Preocuparse por el personal cuando egresa de la empresa también condiciona a las relaciones laborales, en ese caso puede ofrecerse un eficiente sistema de entrevistas de salidas, servicios de outplacement, etc.

El engranaje del sistema debe estar en perfectas condiciones desde el aviso de reclutamiento, siguiendo por la selección y por supuesto con el proceso de socialización. Pareciera que este último, es el primer paso que debe darse para comenzar a ejercitar un buen trato con los empleados, pero es un error, ya que el trabajador viene con su contrato psicológico producto de la selección, como también del aviso de búsqueda que la empresa ha realizado.

Determinar el tipo de relación que se quiere para la compañía comienza con el análisis de puesto, al determinar no solo las tareas y responsabilidades del cargo de trabajo, sino también los perfiles adecuados para dichos puesto y sobre todo para cumplir con la misión y visión de la organización.

La capacitación es necesaria para el desarrollo de las competencias de cada uno de los empleados, y por supuesto la evaluación de desempeño es una herramienta valiosa que nos va a ayudar a cumplir con las necesidades de capacitación y desarrollo.

La escala de remuneración tiene un papel muy importante dentro de las relaciones laborales, ya que deben cumplirse los principios de equidad interna: “igual remuneración por igual tarea”, equidad externa: “remuneración acorde al mercado”, diferenciación individual: “premiar al valor agregado aportado por cada trabajador”.

Cumplidos estos principios la empresa puede estar en condiciones de mantener y motivar los talentos que posee. También se logra retener a los trabajadores si se aplican con convicción las leyes laborales, sindicales, sociales y de seguridad e higiene, o sea el marco para poder reglamentar la disciplina dentro de la organización.

Por último todas estas funciones del departamento de recursos humanos deben estar respaldadas por ejes que le dan vitalidad a las relaciones humanas que son: la comunicación continua y fluida, generada por todos los sectores de la empresa, pero por supuesto conducida por los líderes de la misma, quienes deben ser generadores de espacio de diálogo y participación, generando motivación en el plantel y haciendo a cada integrante flexibles a los cambios que puedan surgir.

Actividades complementarias

Al concluir de leer este capítulo, el lector debiera estar en condiciones de responder a los siguientes interrogantes:

1. ¿Quiénes son los integrantes del sistema de relaciones laborales?
2. ¿Qué agente del sistema de relaciones laborales es el más importante? ¿Por qué?
3. ¿Las relaciones laborales persiguen algún objetivo?
4. ¿Cuál es la mejor política de relaciones laborales? Justifique su respuesta.
5. ¿Cómo se evidencian las relaciones laborales en una organización?
6. ¿Ud. cree que todos los pasos de la negociación laboral mencionados son importantes? Justifique su respuesta.
7. ¿Cómo se continúa la negociación laboral si no se llega a un acuerdo?
8. ¿Cuál es la importancia y la diferencia entre el derecho individual y el derecho colectivo?
9. ¿Cuál es la utilidad que nos puede brindar una encuesta de clima?
10. ¿Qué paso llevaría a cabo para realizar una encuesta de clima?

Anexos

Modelo de Encuesta de Clima Laboral

Se proporciona al lector un ejemplo de encuesta de clima laboral. Recordar que se pueden hacer preguntas solamente para marcar o preguntas abiertas para que se explye cada encuestado. Este modelo se confeccionó en base a cuestionario cerrado.

A lo largo de esta encuesta se harán al lector una serie de preguntas sobre distintos aspectos de su empresa. Por favor, utilice la siguiente escala para responder:

- 1 - No.
- 2 - Muy poco.
- 3 - Suficiente.
- 4 - Bastante.
- 5 - Sí.

1) Motivación	1	2	3	4	5
1. ¿Te encuentras motivado en tu trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ¿Se han visto cumplidas las expectativas que tenías al comenzar a trabajar en la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ¿Creciste profesionalmente en esta empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ¿Crees que tus capacidades profesionales son consideradas en tu trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. ¿Se reconocen habitualmente tu esfuerzo y dedicación?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. A igualdad de remuneración, ¿preferirías esta empresa a otra?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. ¿Tienes intención de seguir en esta empresa a corto plazo?					

<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
2) Objetivos y desarrollo profesional 1 2 3 4 5
8. ¿Conoces bien en qué consiste la Política de Desarrollo de Carrera de la empresa?
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
9. ¿Estás de acuerdo con la Política de Desarrollo de Carrera?
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
10. Según esta Política, ¿consideras que tu categoría laboral en la empresa es la adecuada para tu nivel laboral?
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
11. En el tiempo que llevas en la empresa ¿has sido transferido o promocionado?
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
12. ¿Estás de acuerdo con tu Plan de Desarrollo Individual y los objetivos que en él se definen para tu desarrollo?
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
13. ¿Participaste activamente en su definición y propuesta?
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
14. ¿Consideras que son objetivos claros, realizables y medibles?
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
15. ¿Tu Tutor se responsabiliza adecuadamente de tu desarrollo de carrera?
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
16. ¿Estás de acuerdo con los cursos que tienes planificados para tu desarrollo en la empresa?
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

17. ¿Pudiste acceder finalmente a dicha formación?

18. ¿Consideras que la calidad de la formación que has recibido es correcta en cuanto a contenidos, y a lo que esperabas?

3) Desempeño del trabajo/Productividad 1 2 3 4 5

19. ¿Estás de acuerdo con las tareas y responsabilidades de tu puesto actual?

20. ¿La tecnología con la que trabajas te permite evolucionar en tus conocimientos?

21. ¿Es adecuada la carga de trabajo que tienes habitualmente?

22. ¿Tu trabajo te permite conciliar tus responsabilidades personales con las laborales?

23. ¿Te gustaría cambiar de puesto de trabajo dentro de tu actual empresa?

4) Desempeño en el trabajo/Compromiso y proactividad 1 2 3 4 5

24. ¿Te sientes responsable de los éxitos y fracasos de tu proyecto?

25. ¿Cumple tu equipo los acuerdos y compromisos en el proyecto?

26. ¿Eres lo suficientemente flexible para adaptarte a situaciones cambiantes?

○ ○ ○ ○ ○
27. ¿Sueles proponer ideas o mejoras?
○ ○ ○ ○ ○
28. ¿Estás dispuesto a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige?
○ ○ ○ ○ ○
5) Relación y colaboración con los superiores 1 2 3 4 5
29. ¿Te sientes considerado por tu superior?
○ ○ ○ ○ ○
30. ¿Consideras que tu superior es una persona accesible para hablar de asuntos de trabajo?
○ ○ ○ ○ ○
31. ¿Consideras a tu jefe autoritario?
○ ○ ○ ○ ○
32. ¿Consideras a tu jefe participativo?
○ ○ ○ ○ ○
33. ¿Crees que tu jefe suele hacer caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten interesadamente?
○ ○ ○ ○ ○
34. ¿Tus aportaciones e ideas son tenidas en cuenta y valoradas por tu superior?
○ ○ ○ ○ ○
6) Relación y colaboración con tus compañeros de sector 1 2 3 4 5
35. ¿Te sientes integrado en tu departamento?
○ ○ ○ ○ ○

36. ¿El flujo de comunicación entre los integrantes es adecuado y razonable?

37. ¿Participan de reuniones periódicas?

38. ¿Consideras que las reuniones son eficaces?

39. ¿Participas y te involucras en la toma de decisiones?

7) Relación y colaboración con el resto de la empresa 1 2 3 4 5

40. ¿Fuiste bien atendido y suficientemente informado en todo el proceso de incorporación a la empresa?

41. ¿Te ha sido útil la información de bienvenida que recibiste?

42. ¿Conoces el organigrama de la empresa y a quién tienes que dirigirte para resolver un problema?

8) Entorno físico de trabajo 1 2 3 4 5

43. ¿El espacio (oficina, box) donde trabajas es agradable?

44. ¿Las condiciones ambientales son adecuadas? (limpieza, temperatura, iluminación, comodidad, ruido, ventilación, etc.)

45. ¿Los servicios y aseos están limpios?

46. ¿Los vestuarios están limpios?

9) Entorno psicológico 1 2 3 4 5

47. ¿Recibes atención personal, además de laboral?

48. ¿Te sientes seguro y estable en este empleo?

49. ¿Te sientes realizado en tu trabajo?

50. ¿Te gusta el ambiente de trabajo?

51. ¿Cooperan entre compañeros?

52. ¿Existe un clima de confianza y transparencia?

10) Identificación con la empresa 1 2 3 4 5

53. ¿Te gusta la imagen que la empresa proyecta de sí misma?

○ ○ ○ ○ ○
54. ¿Te sientes identificado con la cultura y los valores de la empresa?
○ ○ ○ ○ ○
55. ¿Te sientes orgulloso de pertenecer a ella?
○ ○ ○ ○ ○
56. ¿Recomendarías esta empresa como lugar de trabajo a un amigo?
○ ○ ○ ○ ○

Bibliografía

Aldao Zapiola, Carlos M., *La Negociación. Un enfoque integral con específicas referencias a la negociación laboral*, Macchi, 2ª ed., 1992.

Aquino, Jorge, Vola-Luhrs, Roberto E., Areco, Marcelo J., Aquino, Gustavo J., *Recursos Humanos*, 4ª ed., 2010.

Chiavenato, Adalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Colombia, Mc Graw-Hill, 5ª ed., 1999.

Keith Davis, John W. Newstron, *Comportamiento Humano en el Trabajo*, México, Mc Graw-Hill, 10º ed., 2001.

Ley de Contrato de Trabajo, Ley N°20744 y sus modificaciones, Texto Ordenado por Decreto 390/1976, Buenos Aires, Argentina, 13/05/1976.

Ley de Convenciones Colectivas de Trabajo, Ley N°14250 y sus modificaciones, Texto Ordenado por Decreto 1135/2004, Buenos Aires, Argentina, 31/08/2004.

Ley de Jubilaciones y Pensiones, Ley N°24241 y sus modificaciones, Buenos Aires, Argentina, 23/09/1993.

Ley de Obras Sociales, Ley N°23660 y sus modificaciones, Buenos Aires, Argentina, 29/12/1999.

Robbins, Stephen P., *Comportamiento Organizacional*, México, Pearson, 10ª ed., 2004.

Web: <http://www.oit.org.ar/>

Derecho Laboral Aplicado

GISELLE CRESPO

En una sociedad que se rige bajo leyes, el hombre organiza su vida social, su convivencia en la comunidad a partir de reglas, costumbres y valores compartidos. En tal sentido, en derecho se habla de *fuentes materiales*: son hechos o factores sociales que surgen como consecuencia de una necesidad social o de un sector de la sociedad y adquieren relevancia en determinado momento y lugar históricos dando origen a una norma jurídica.; y *fuentes formales*: son las que surgen de ese hecho social, es la norma jurídica, ley, decreto, resolución y tratado.

5.1. Parte general

Concepto de trabajo

Definiciones de trabajo pueden encontrarse muchas. Cada una de ellas tendrá algún tinte intensificado de acuerdo a la disciplina de la que emane. Así la psicología pondrá el acento en el desarrollo del individuo y su autoestima, la sociología en su necesidad de socializarse, relacionarse y encontrar pertenencia, y para la antropóloga será un valor y elemento que otorga dignidad al hombre.

Ahora bien, en lo que atañe al derecho laboral, habrá de remitirse a la definición de trabajo del art. 4° de la Ley de Contratos de Trabajo (LCT) donde se establece que “constituye trabajo, a los fines de esta ley, toda actividad lícita que se preste a favor de quien tiene la facultad de dirigirla mediante una remuneración. El contrato de trabajo tiene como principal objeto la actividad productiva y creadora del hombre en sí. Sólo después ha de entenderse que media entre las partes una relación de intercambio y un fin económico en cuanto se disciplina por esta ley”.

De la lectura de esta definición se desprende que la LCT sólo se circunscribe al trabajo en relación de dependencia y nada dice del trabajo autónomo o benéfico. Por otra parte en la

definición se pone de resalto que la actividad laboral se dirige a un otro que tiene la facultad de dirigirla mediante una remuneración. Ahora, si bien el sentido económico de la actividad laboral está puesto de relieve, no es menos cierto que se incorpora en la definición la visión de trascendencia de toda actividad laboral cuando se reconoce como principal objeto la producción y creación del hombre.

Evolución del derecho laboral en la Argentina

En Argentina, las primeras normas laborales se centraron en medidas protectorias como la limitación de jornada, regulación del trabajo de mujeres y niños, fijación de descansos, protección contra accidentes de trabajo, regulación del salario vital y jubilaciones y pensiones.¹

- 1904: se envía al Congreso Nacional el primer proyecto de ley redactado en nuestro país. Su autor fue Joaquín V. González.
- 1905: se sanciona la ley 4611. Esta ley prohibía trabajar los domingos.
- 1907: se sanciona la ley 5291 que regulaba el trabajo de mujeres y niños.
- 1914: se modifica la ley 9511 que establecía la inembargabilidad de los bienes de los trabajadores.
- 1915: se dicta la ley 9688. Ésta fue la primera ley regulatoria acerca de los accidentes laborales.
- 1921: se dicta la ley 11127 que regulaba normas de seguridad industrial.
- 1929: se dicta la ley 11544 que establece la jornada laboral; aún vigente.
- 1934: se sanciona la ley 11729 de relaciones del trabajo.
- 1974 sanción de la ley de Contrato de Trabajo (LCT)
- Las últimas actualizaciones: Ley nacional de empleo (ley 24.013), leyes 24.465 y 24.467 (ley de PyMEs), las leyes 25013, 25323, 25345, art. 16 de la ley 25561, la ley de ordenamiento laboral 25877 y las numerosas modificaciones a la Ley de contrato de trabajo (LCT) promulgada en 1974, confirman que el derecho laboral se encuentra en constante cambio y actualización dada su complejidad.

Fuentes del derecho del trabajo

Al inicio de este capítulo se ha diferenciado fuentes materiales y formales del derecho del trabajo. En línea con ello, y con el objeto de precisar el ordenamiento jurídico, cabe agregar el desarrollo de los conceptos “orden de prelación de las fuentes” y “orden jerárquico

1. Julio Armando Grisolia, *Ley de Contrato de Trabajo Comentada*, Buenos Aires, Editorial Estudio, 2007.

de las normas”. El primero se refiere al ordenamiento jurídico que guía según su importancia las normas vigentes. En general el orden de prelación de las normas se encuentra listado de la siguiente manera: la máxima jerarquía la tiene la Constitución Nacional y los tratados internacionales relativos a derechos humanos, luego se ubican los demás tratados internacionales, luego las leyes, posteriormente los convenios colectivos y laudos arbitrales con fuerza de convenios y por último, usos y costumbres y contratos individuales.

En el caso del derecho del trabajo el orden jerárquico y de prelación de las fuentes no coincide con el orden de prelación o aplicación concreta de ellas a un caso determinado porque el ordenamiento estará condicionado al principio protectorio. Como ejemplo de ello, un convenio colectivo tiene eficacia derogatoria respecto de una ley anterior menos beneficiosa. De la misma manera si un contrato individual mejora las condiciones pautadas por convenio colectivo, será de aplicación el primero atento el principio de norma más favorable.

Principios del derecho del trabajo

Los principios del derecho son pautas superiores emanadas de la conciencia social sobre la organización jurídica de una sociedad que fundamentan el ordenamiento jurídico y orientan al juez o al intérprete de la norma.

Los principios del derecho del trabajo son ideas y valores, que guían la interpretación y dan sustento a todo el ordenamiento jurídico laboral. Dichas ideas se basan en la concepción de que en la relación laboral ambas partes tienen diferente posición de poder con respecto a la otra, siendo el empleador quien posee la posición más fuerte. Por tal motivo estos principios tienen como fin último proteger la dignidad del trabajador.

Como ya se ha comentado en el capítulo 4 de esta obra, los principios más relevantes son:²

1. Principio Protectorio.
2. Principio de Irrenunciabilidad.
3. Principio de continuidad de la relación laboral.
4. Principio de primacía de la realidad.
5. Principio de buena fe.
6. Principio de no discriminación e igualdad de trato.
7. Principio de equidad.
8. Principio de justicia social.
9. Principio de gratuidad.
10. Principio de razonabilidad.
11. Principio de progresividad.

2. Julio Martínez Vivot, *Elementos de derecho del trabajo*, Buenos Aires, Astrea, 1999.

Aquí se repasan los aspectos más importantes de tales once principios.

Protectorio

Los aspectos más importantes son tres reglas:

- Regla indubio pro operario (“...si la duda recayese en la interpretación o alcance de la ley, o en la apreciación de la prueba en los casos concretos, los jueces o encargados de aplicarla se decidirán en el sentido más favorable al trabajador”); art. 9 LCT, modificado en 2008.
- Regla de la norma más favorable, también en el art. 9 de la LCT, “en caso de duda sobre la aplicación de normas legales o convencionales prevalecerá la más favorable al trabajador, considerándose la norma o conjunto de normas que rija cada una de las instituciones del derecho del trabajo”. Así, si un convenio colectivo de trabajo contempla situaciones más favorables al trabajador, será válido y de aplicación efectiva. En caso de haber dos normas sobre un mismo hecho (por ejemplo previstas tanto en la LCT como en el Convenio Colectivo) se aplicará la más favorable al trabajador.
- Regla de la condición más beneficiosa, art. 7 LCT, “las partes, en ningún caso, pueden pactar condiciones menos favorables para el trabajador que las dispuestas en las normas legales, convenciones colectivas de trabajo o laudos con fuerza de tales...”, y art. 13 de la misma ley, “las cláusulas del contrato de trabajo que modifiquen en perjuicio del trabajador normas imperativas consagradas por leyes o convenciones colectivas de trabajo serán nulas y se considerarán sustituidas de pleno derecho por éstas”.

Irrenunciabilidad

Art. 7, 12, 15, 58 y 260 de la LCT. Por ejemplo el art. 58 afirma que “no se admitirán presunciones en contra del trabajador ni derivadas de la ley ni de las convenciones colectivas de trabajo que conduzcan a sostener la renuncia al empleo o a cualquier otro derecho, sea que las mismas deriven de su silencio o de cualquier otro modo que no implique una forma de comportamiento inequívoco en aquel sentido”. A su vez, el art. 12 de la LCT reza: “será nula y sin valor toda convención de las partes que suprima o reduzca los derechos previstos en esta ley, los estatutos profesionales o las convenciones colectivas, ya sea al tiempo de su celebración o de su ejecución, o del ejercicio de derechos provenientes de su extinción”. Tal como se mencionara anteriormente, el derecho del trabajo parte de la presunción de que en la relación laboral, existe divergencia de intereses entre las partes, habiendo a su vez un desequilibrio de fuerzas en la negociación por la que el empleador tiene poder por sobre el trabajador. Así se presume

que cuando el trabajador renuncia a un derecho, lo hace por falta de capacidad de negociación, por ignorancia, o forzado por la desigualdad jurídico-económica existente con el empleador. En estos casos se presume que el motivo que fuerza al trabajador a renunciar a sus derechos es el conservar su fuente de trabajo.

Con respecto a este principio el dilema se plantea con el interrogante de ¿en cuánto y hasta dónde puede admitirse la renuncia a un derecho? Pueden describirse tres posturas:³ una rígida, otra flexible y una intermedia. En el primer caso se considera que “todos los derechos adquiridos” son irrenunciables, y en el segundo, se considera que “no todo derecho adquirido es irrenunciable sino sólo las normas que protegen la integridad física, moral y económica del trabajador”. A esto último se llama orden público laboral. Así, si un trabajador acordó una remuneración por encima del básico de convenio, de acuerdo a la primer postura no podría renunciar a esa remuneración, de acuerdo a la segunda postura podría renunciar sólo hasta alcanzar el básico de convenio, y de acuerdo a una tercer postura, podría renunciar a su remuneración con piso en el básico de convenio, pero repautando otros beneficios que suplan la pérdida que le genera la renuncia.

Continuidad de la relación laboral

El art. 10 “en caso de duda, las situaciones deben resolverse a favor de la continuidad o subsistencia del contrato”. De acuerdo a este principio siempre que haya incertidumbre, se debe interpretar la existencia de un contrato por tiempo indeterminado. Con ello se busca preservar la seguridad del trabajador, procurando mantener su fuente de trabajo.

Primacía de la realidad

Art. 14: “Será nulo todo contrato por el cual las partes hayan procedido con simulación o fraude a la ley laboral, sea aparentando normas contractuales no laborales, interposición de personas o de cualquier otro medio. En tal caso, la relación quedará regida por esta ley”. Es decir que a pesar de las formas o apariencias, lo que prima son los hechos, el contrato real (realidad). Si hubiere un contrato firmado, y los hechos fueren diferentes, se entenderá que el contrato es el “realizado” y no el firmado.

Buena fe

En la LCT se define en el art. 63. Este principio obliga a las partes a obrar de buena fe, actuar con fidelidad y cumplir con las obligaciones.

3. Julio Armando Grisolia, *Ley de Contrato de Trabajo Comentada*, Buenos Aires, Editorial Estudio, 2007.

No discriminación e igualdad de trato

Art. 16 de la Constitución Nacional de la Argentina y también previsto en varios artículos de la LCT. Se obliga al empleador a no discriminar por razones de sexo, religión, estado civil, raza, ideas políticas, razones gremiales, edad, discapacidad, aspecto físico, etc. En situaciones iguales los individuos deben ser tratados de igual manera.

Ahora bien, ¿resulta factible que un empleador premie a un trabajador por su buen desempeño? ¿Sería esto discriminatorio para el resto? En tal caso podría hablarse de diferenciación pero no de discriminación. Por el contrario puede determinarse discriminación ante el caso que, frente a dos trabajadores con igual mérito, se premia a uno y no al otro por alguna razón arbitraria.

Equidad

Contenido en el art. 11 de la LCT. Es la llamada justicia del caso concreto y tiende a establecer igualdad si, frente a la rigurosa aplicación de una norma se produjera una situación “disvaliosa” o considerada de ese modo por quien la aplica, éste deberá priorizar el tratamiento justo del caso concreto.

Justicia social

Art. 11 LCT. Apunta a dar a cada cual lo que le corresponde. Eso es la justicia social, lograr el bien común. Cuando una situación no pueda resolverse aplicando la LCT u otras análogas, se deberá resolver a la luz del principio de justicia social.

Gratuidad

Definida en el art. 20 de la LCT. Con esta condición se busca que los trabajadores no resignen sus derechos por falta de recursos económicos. Se garantiza el acceso gratuito de los trabajadores a la justicia para reclamar sus derechos. Por ejemplo, todo telegrama o carta documento que envíe el trabajador y esté relacionada con el contrato de trabajo, será gratuita para el remitente.

Razonabilidad

Es un principio general del derecho y se relaciona con el uso de la lógica. Todo caso o circunstancia debe ser entendido conforme al sentido común.

Progresividad

Indica el deber de que, ante cada cambio normativo en materia laboral, habrá de evolucionarse progresivamente, no retroceder sobre derechos consagrados sino avanzar por más.

Partes de la relación laboral

En el derecho individual del trabajo, las partes, o los sujetos del contrato de trabajo son dos: el trabajador y el empleador.

- *El trabajador o dependiente.* Es una persona física con capacidad jurídica que se obliga a prestar servicios en relación de dependencia y en forma personal a cambio de una retribución. Es decir que la LCT excluye a los trabajadores autónomos, quienes pueden celebrar contratos de locación de servicios, obligándose de ese modo al individuo a, en forma autónoma, cumplir con las obligaciones tributarias y previsionales y facturar para el cobro de sus servicios. (art. 25 LCT).
- *Empleador.* Art. 26 LCT. “Se trata de una persona física o conjunto de ellas, o jurídica, tenga o no personalidad jurídica propia, que requiere los servicios de un trabajador”. Así, el empleador puede ser un individuo o un conjunto de ellos formen sociedad o no. Las ONGs pueden ser empleadores en tanto como sociedades sin fines de lucro pueden realizar contratos.

Derechos y obligaciones de las partes

Cada una de las partes del contrato laboral esta afectada por derechos y obligaciones. El derecho de una de las partes, representa una obligación para la otra. Éstos están regulados en los arts. 62 a 89 de la LCT.

La principal obligación del trabajador radica en trabajar, poner su fuerza de trabajo en concretas tareas o en su mera puesta a disposición. Ésta es una obligación de *hacer*. Por otra parte el empleador tiene una obligación de *dar*. Está obligado a dar como contraprestación el pago de la remuneración.

A continuación se presenta un cuadro en el que se resumen los derechos y obligaciones de las partes de un contrato laboral. Se recomienda ampliar las definiciones con los artículos pertinentes de la LCT. No obstante ello, se desarrollará con más profundidad el concepto de “*ius variandi*”.

Gráfico 1

	DERECHOS	OBLIGACIONES
EMPLEADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Organización y dirección • <i>ius variandi</i>, • Poder disciplinario • Control (sobre sus bienes patrimoniales) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de remuneración en tiempo y forma • Seguridad y protección • Otorgar ocupación efectiva • Cumplir obligaciones con organismos sindicales y seguridad social • Igualdad de trato y no discriminación
TRABAJADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción del salario • Respeto por su dignidad • Seguridad, salud psicofísica y protección de sus bienes • Exigir ocupación efectiva • Exigir cumplimiento obligaciones previsionales y sindicales del empleador 	<ul style="list-style-type: none"> • Diligencia y colaboración. • Fidelidad (confidencialidad) • Cumplimiento de órdenes • Responsabilidad por daños • No concurrencia (abstenerse de ejecutar negociaciones que afecten intereses del empleador) • Prestar auxilio o ayuda extraordinaria

Criterio de “ius variandi”

Conforme el art. 66 LCT “el empleador está facultado para introducir todos aquellos cambios relativos a la forma y modalidades de la prestación de trabajo en tanto esos cambios no importen un ejercicio irrazonable de esa facultad, ni alteren modalidades esenciales del contrato, ni causen perjuicio material ni moral al trabajador. Cuando el empleador disponga medidas veladas por este artículo, al trabajador le asistirá la posibilidad de considerarse despedido sin causa o accionar persiguiendo el restablecimiento de las condiciones alteradas. En este último supuesto la acción se sustanciará por el procedimiento sumarísimo, no pudiéndose innovar en las condiciones y modalidades de trabajo, salvo que éstas sean generales para el establecimiento o sección, hasta que recaiga sentencia definitiva”.

Se trata de un derecho discrecional pero no absoluto. El empresario tiene este derecho atento a que en la dinámica laboral pueden surgir oportunidades que requieran que este último, en forma unilateral modifique ciertas condiciones del contrato laboral para modernizar, expandir o mejorar su producción. Sin embargo, tal como se ha dicho es un derecho no absoluto. Es decir, el empleador puede alterar ciertas condiciones pero no así los aspectos esenciales del contrato. Dichas modificaciones deben efectuarse a la luz de tres requisitos

inexcluíbles: razonabilidad, inalterabilidad de las condiciones esenciales del contrato e indemnidad del trabajador.

Así, por ejemplo, en modo alguno el empleador podrá modificar la remuneración percibida por el trabajador. Esta es inalterable e intangible. Cualquier reducción salarial, resulta un uso abusivo del *ius variandi*. Del mismo modo, la jornada es un elemento inalterable y esencial del contrato. El empresario no puede aumentarla en forma unilateral, ni siquiera aumentando la remuneración. El uso del *ius variandi* alcanza la distribución del tiempo, es decir el cambio de horario. En tal sentido, un empleado podría pasar de un turno continuo a uno discontinuo o bien comenzar más tarde de su horario habitual. Por otra parte, en cuanto a la modificación de tareas, el empleador podría modificarlas siempre que respete la calificación del trabajador, es decir la clase de trabajo para la que fue contratado y su categoría.

5.2. Derecho individual del trabajo

Contrato de trabajo

El art. 21 de la LCT dispone que “hay contrato de trabajo, cualquiera sea su forma o denominación, siempre que una persona física se obligue a realizar actos, ejecutar obras o prestar servicios a favor de la otra y bajo la dependencia de ésta, durante un período determinado o indeterminado de tiempo, mediante el pago de una remuneración”.

Cabe destacar que tal y como se puntualizara anteriormente, se habla de contrato de trabajo enmarcando la relación laboral en una relación de mutua dependencia. Hay contrato cuando ambas partes acuerdan y prestan su consentimiento. Por tal motivo la primera “se obliga”, es decir, pone su voluntad, su trabajo “al servicio de” y la segunda está obligada a pagar una remuneración a cambio. Se entiende que esta prestación es infungible,⁴ es decir que el trabajador no puede delegar en otro su deber de prestar servicio.

Observe el lector que la ley, cuando se refiere al contrato, dice “cualquiera sea su forma o denominación”, es decir que existe contrato de trabajo cuando las voluntades confluyen, más allá de que el contrato se formalice o no. En consecuencia, para que el contrato exista, basta con el acuerdo de las partes, sin importar el plazo (“durante un período de tiempo determinado o indeterminado”).

Asimismo, basta que el trabajador ponga a disposición del empleador su fuerza de trabajo para tener derecho a percibir su remuneración. Aun si el empleador no asignara tareas al trabajador, y este último estuviera a su disposición para realizarlas, el primero, habrá de abonar la contraprestación por cuanto el trabajador se encuentra cumpliendo con su deber.

4. Julio Armando Grisolia, *Manual de Derecho Laboral*, 5ª ed., Buenos Aires, Abeledo Perrot, 2009.

El contrato psicológico

Por otra parte, resulta pertinente destacar que si bien existe un contrato formal, explícito, existe entre las partes a su vez, un contrato implícito, este último es el “contrato psicológico”.

En todo trabajo en relación de dependencia, la relación laboral involucra en forma interdependiente a empleado y empleador. Entre ellos, existe un acuerdo tácito, al que se denomina “contrato psicológico”. Este, refiere a la expectativa recíproca que tienen el individuo y la organización. Va más allá de lo meramente escrito y cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y las del individuo. Lo que un trabajador espera de su trabajo a los 25 años de edad puede ser completamente diferente de lo que, ese mismo empleado, espera a los 50. De la misma forma, la expectativa que tiene una organización sobre el comportamiento de una persona durante períodos acelerados de crecimiento puede ser completamente diferente de lo que esa misma organización espera cuando se alcanza cierta estabilidad o cuando se está sufriendo un revés económico.

En la medida en que las necesidades y las fuerzas externas cambian, lo hacen también las expectativas, convirtiendo al contrato psicológico en un contrato dinámico que debe reeditarse constantemente.

Relación de trabajo

El art. 22 de la LCT dispone que “habrá relación de trabajo cuando una persona realice actos, ejecute obras o preste servicios a favor de otra, bajo la dependencia de ésta en forma voluntaria y mediante el pago de una remuneración, cualquiera sea el acto que le dé origen”.

La relación de trabajo es la *prestación efectiva* de tareas. En tal sentido puede haber contrato de trabajo sin relación. Ello ocurre cuando no se lleva adelante la efectiva prestación de servicios. Por ejemplo, suponga que una modelo es contratada para trabajar como promotora en la temporada de verano y la empresa contratante rescinde el contrato antes del comienzo de la misma. Ocurre que, antes de la efectiva prestación de servicios y por decisión del equipo de marketing se resuelve la cancelación de las promociones planeadas por una cuestión estratégica. En dicho caso hubo contrato, pero no relación. Por ende se deberá abonar la indemnización prevista cf. art. 247 LCT.

Sin embargo, ¿puede haber relación laboral sin contrato? No, pues existe contrato cuando hay acuerdo de partes y se dan las condiciones mencionadas en el art. 24 LCT sin perjuicio que el contrato se encuentre formalizado, escrito, firmado o no.

Requisitos del contrato

Un contrato de trabajo debe reunir al menos 4 requisitos: consentimiento, capacidad, objeto y forma.

Gráfico 2

Consentimiento	Art. 45 LCT. El consentimiento es la exteriorización de la voluntad de las partes de realizar un contrato con determinado objeto. El consentimiento se otorga con la prestación laboral misma, aún cuando no mediare consentimiento escrito.
Capacidad de las partes	Empleador: mayor de edad (21 años), 18 años emancipado comercialmente, emancipado por matrimonio (18 años varón, 16 años mujer) Trabajador: mayor de 16 años. En caso de empresas familiares podrán trabajar en empresa cuyo titular sea su padre los mayores de 14 años y menores de 16 años cumpliendo jornada de no más de 3 horas diarias.
Objeto	Determinación de categoría profesional del trabajador, actividad personal e infungible. Delimitación del tipo de tareas.
Forma	Art. 48 LCT; libertad de forma. El contrato de trabajo es "informal", no hay formas impuestas por la ley.

Modalidades de contrato de trabajo

La ley de contrato de trabajo habla de modalidades de contrato y no de tipos. Ello, por cuanto conforme la LCT el principio general establece que *todo contrato de trabajo es por tiempo indeterminado*. El contrato típico no tiene plazo, es decir que dura hasta que el trabajador esté en condiciones de jubilarse.

Así, el resto de las modalidades de contrato devienen en excepciones del primero. Para que un contrato sea por tiempo determinado deben existir circunstancias objetivas que lo justifiquen.

a) Contrato por tiempo indeterminado

El contrato de trabajo por tiempo indeterminado dura hasta que el trabajador se encuentre en condiciones de gozar de los beneficios que le asignan los regímenes de seguridad social, por límites de edad y años de servicios, a menos que se configuren algunas de las causales de extinción previstas por ley.

El mismo comienza con un *período de prueba* de 3 meses. Durante este período cualquiera de las partes podrá extinguir la relación sin expresión de causa ni derecho a indemnización. El empleador tiene obligación de registrar al empleado en el período de prueba. El

período de prueba se computa como tiempo de servicio para todos los efectos legales. En ocasiones puede darse un uso abusivo del período de prueba. Esto ocurre cuando el empresario contrata en forma sucesiva al trabajador usando el período de prueba y evitando la efectivización del trabajador. Dicho supuesto es pasible de sanciones por constituir un fraude laboral. Por ello, el período de prueba sólo se aplica para el contrato de tiempo indeterminado, no rigiendo en las contrataciones que constituyen excepción al principio de la indeterminación del plazo (contrato a plazo fijo, contrato eventual, contrato de aprendizaje, contrato de temporada).

b) Contrato de trabajo a plazo fijo

Se caracteriza por tener un plazo cierto de finalización. Tal como se ha mencionado anteriormente, las causas que determinan realizar una contratación a plazo fijo y no a tiempo indeterminado, deben ser evidentes e indiscutibles.

Para esta modalidad, el empleador se encuentra obligado a dar preaviso con un mes de anticipación a la finalización del contrato. Si ello no se produjera, el contrato pasaría a ser por tiempo indeterminado. Un contrato a plazo fijo puede durar como máximo 5 años, pasado ese período, se extenderá por tiempo indeterminado.

Por ejemplo: puede darse el caso que se presente la necesidad de cobertura de una vacante producida por el uso de licencia sin goce de haberes por un año. En este caso la persona contratada permanecerá por un período establecido de tiempo con plazo cierto de finalización.

c) Contrato de trabajo de temporada

Se trata de un contrato por tiempo indeterminado pero con prestación discontinua. Este caso se da generalmente en algunas ramas de actividad que requieren reforzar la prestación de servicios en determinadas épocas del año. Es una modalidad muy usada en la rama agrícola, por ejemplo. Precisamente, lo cíclico o estacional está en la mayoría de los casos, influido por la presencia de condicionamientos impuestos por la naturaleza (factores climáticos: frío o calor, nacimiento de frutos y vegetales, aparición de cardumen, etc.) que es esperable se repitan inexorablemente cada año.

El trabajador pone a disposición su fuerza de trabajo y el empleador paga la correspondiente remuneración sólo durante una determinada época del año. Los derechos y obligaciones de las partes se suspenden durante los períodos de receso.

La doctrina coincide en distinguir dos tipos de contrato de trabajo por temporada, desde el punto de vista práctico: sea que la empresa a la finalización de la temporada finalice o no con la prestación (aunque sea en forma disminuida)

- Típico: es aquel en el cual la fijación de cada ciclo de trabajo tiene precisos límites temporales, ya que la empresa sólo opera o abre su establecimiento en determinadas épocas del año. El contrato se cumple en una época determinada y cierta del año (por ejemplo, recolección de frutas, cosechas, trabajos de guardavidas, profesores y personal de colonias de vacaciones, instructores de ski, etc.).
- Atípico: es aquel en el cual existe un incremento periódico-estacional de las tareas, que obliga a la parte empresaria a incrementar, durante determinada época del año, el número de trabajadores para responder a la exigencia extraordinaria de la actividad (por ejemplo, hoteles ubicados en zonas turísticas, comercios en centros turísticos, choferes de larga distancia contratados en vacaciones, etc.). En este caso en las empresas coexisten trabajadores que presentan tareas durante la temporada con aquellos que lo hacen durante todo el año. El empleador, con una antelación no menor a los 30 días de comienzo de temporada debe notificar al trabajador su voluntad de reiterar la relación, de no hacerlo, se considerará extinguida la relación correspondiendo en su caso las indemnizaciones fijadas por la ley.

d) Contrato de trabajo eventual

El tipo de trabajo eventual es admisible cuando no se puede determinar un plazo cierto de finalización. Ocurre en ocasión de cubrir necesidades concretas y temporarias predeterminadas.

Al igual que el contrato a plazo fijo el contrato eventual tiene limitaciones para evitar abusos. En tal sentido, cfr. el art. 72 de la LCT “en los casos en los que el contrato tenga por objeto atender exigencias extraordinarias del mercado, deberá estarse a lo siguiente: a) en el contrato se consignará con precisión y claridad la causa que diera origen a estos contratos no podrá exceder de seis meses por año y hasta un máximo de un año en un período de tres años”. Asimismo reza el art. 71 “las empresas que hayan producido suspensiones o despidos de trabajadores por falta o disminución de trabajo durante los seis meses anteriores, no podrán ejercer esta modalidad para reemplazar al personal afectado por esas medidas”.

Habitualmente las empresas que requieren servicios de personal eventual recurren a otras empresas de personal eventual. Estas últimas proveen a las empresas solicitantes trabajadores ya seleccionados y capacitados para cubrir con las expectativas del cliente. Los trabajadores de las empresas de servicios eventuales están en relación de dependencia con ésta por medio de un contrato indeterminado de prestación discontinua, mediando entre la empresa solicitante y la empresa oferente un contrato comercial.⁵

5. Antonio Vázquez Vialard y otros, *Ley de contrato de trabajo comentada*, La ley, 2^a ed.

Puede observarse que generalmente los empleados de empresa eventual, prestan servicios en diferentes empresas-clientes aunque su relación de dependencia directa lo es con la empresa contratante, es decir, la empresa de personal eventual.

Es decir que, en este caso, el empleador es la empresa de servicios de personal eventual. Sin embargo, la empresa usuaria es responsable solidaria por las deudas laborales y de la seguridad social contraídas por las empresas de personal eventual. De este modo, las compañías, si bien obtienen los beneficios de la tercerización en la selección, contratación, pago de remuneraciones y aportes de los empleados contratados, en modo alguno se encuentran exentas de las responsabilidades que exige la LCT.

e) Contrato de trabajo de grupo o por equipo

Es un tipo de contrato poco utilizado en la actualidad. Se trata de una modalidad de contratación por la cual el empleador, persona física o jurídica, contrata a un equipo de trabajo realizando el contrato con un capataz, coordinador o encargado. Este último pone a disposición del empleador una cuadrilla de personas.

La singularidad de este modo contractual es que quien decide y pacta las condiciones laborales es el coordinador, sometiéndose el equipo a la voluntad de éste. No obstante ello, cfr. el art. 101 LCT: “el empleador tendrá, respecto de cada uno de los integrantes del grupo, individualmente, los mismos deberes y obligaciones previstos por esta ley, con las limitaciones que resulten de la modalidad de las tareas a efectuarse y la conformación del grupo”.

Un ejemplo de esta modalidad de contratación lo es la contratación del director de una orquesta con su grupo de músicos. Otro ejemplo posible es el del maestro mayor de obra con su grupo de albañiles, o un grupo de investigadores para desarrollar algún proyecto en particular. En todos los casos podrá el lector observar que los integrantes del grupo pueden sustituirse, disipándose en algún punto el carácter no fungible de su labor, permaneciendo inalterable la función del capataz o director de equipo.

f) Contrato a tiempo parcial

El contrato a tiempo parcial afecta la duración de la jornada laboral, pudiendo tratarse de un contrato por tiempo indeterminado o determinado de tiempo. En este caso el trabajador se compromete a prestar servicios durante determinada cantidad de horas al día, semana o mes, las cuales deben ser inferiores a las dos terceras partes de la jornada habitual de la actividad.

La singularidad de esta modalidad es la reducción del tiempo normal de trabajo. Por ello, si la máxima duración de la jornada laboral se admite en 48 horas semanales, un contrato a tiempo parcial “part time” no podrá exceder las 32 horas semanales.

g) Contrato de aprendizaje

Se encuentra regulado por ley 25013. Esta modalidad tiene como objetivo principal una finalidad formativa. Este contrato se debe celebrar por escrito entre un empleador y un joven sin empleo de entre 16 y 28 años. La duración mínima del mismo es de tres meses y una máxima de un año y deberá incluir formación teórico-práctica de alguna profesión u oficio.

Tal como se ha visto para modalidades anteriores, ésta tiene sus prescripciones para evitar abusos. Ellas son: la cantidad de aprendices no podrá superar el 10% de la dotación permanente de la empresa, la jornada laboral no podrá exceder las 40 horas semanales, no podrá contratarse bajo esta modalidad a un empleado que ya hubiese estado en relación de dependencia con la misma empresa.

Cabe destacar que este tipo de contrato laboral debe diferenciarse de las Pasantías educativas establecidas por la ley 26427, que no corresponden a contratos laborales.

Jornada de trabajo, licencias, descansos

a) Jornada de trabajo

La jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del empleador en tanto no pueda disponer de su actividad en beneficio propio. Forma parte de la jornada el tiempo inactivo durante el cual el trabajador está a disposición del empleador aun sin trabajar activamente por causas ajenas a él. Hay lapsos que no integran la jornada de trabajo, por ejemplo, el tiempo en que el trabajador puede disponer libremente de su actividad en beneficio propio sin prestar tareas o las pausas para refrigerio, comidas e incluso el tiempo de viaje desde o hasta el establecimiento. Tanto la legislación nacional como los tratados internacionales protegen fuertemente la limitación de la jornada laboral. La ley de jornada de trabajo, N°11544 establece los límites de la jornada laboral en Argentina.

La regulación tiene como principal objetivo proteger la salud del trabajador, entendiendo que el hombre puede trabajar una cantidad de horas diarias y/o semanales pudiendo disponer del resto del tiempo para otras actividades de su interés. Se encuentran excluidas del régimen los trabajos agrícolas, ganaderos y los del servicio doméstico, los establecimientos en que trabajen solamente miembros de las familias del jefe, dueño, empresario, gerente, director o habilitado especial. Cabe agregar que el convenio 1 de la OIT excluye a su vez del régimen de jornada a las personas que ocupen puesto de inspección o dirección o un puesto de confianza.

Gráfico 3

TIPO DE JORNADA	DURACION	CARACTERISTICA
Jornada diurna	Máximo de 8 horas diarias / 48 horas semanales	Lunes a Viernes de 6 a 21 hs. Sábados hasta las 13 horas.
Jornada nocturna	Máximo de 7 horas diarias. Tope semanal recomendado: 42 hs.	Lunes a viernes de 21 a 6 horas
Trabajo insalubre	Máximo de 6 horas diarias / 36 horas semanales	Trabajo que se realiza en lugares insalubres que por sus características ponen en peligro la salud del trabajador

b) Trabajo suplementario o complementario. Horas extraordinarias

Es el realizado por el trabajador por encima de la jornada legal. En principio un trabajador no estaría obligado a prestar servicios en tiempo adicional, salvo caso de fuerza mayor (deber de auxilio). Las horas de trabajo suplementarias se abonan a razón del 50% más que la hora habitual si el complemento abarca días hábiles y el 100% de recargo si la prestación se produce durante sábados después de las 13 hs., domingos y feriados. No obstante la correspondencia de su abono, el uso de horas extra se encuentra limitado por razones de salubridad. En ningún caso el número de horas extras podrá ser superior a 3 por día, 48 mensuales o 320 anuales.

c) Descansos, feriados, vacaciones y licencias

El *descanso diario* incluye tanto los espacios para refrigerio dentro de la jornada laboral como el espacio de tiempo que transcurre entre una jornada y otra. Es el tiempo que utiliza el trabajador para el reposo, para recuperarse física y psíquicamente, por ello su función es higiénica y biológica.

Descanso semanal. La LCT prohíbe la ocupación del trabajador desde las 13 horas del día sábado hasta las 24 hs del día siguiente. Si por alguna razón el trabajador debe prestar servicios durante dicho período, el empleador deberá compensar por igual el tiempo trabajado.

Vacaciones. Descanso anual obligatorio durante el cual el trabajador percibe su salario habitual aunque no preste servicios. La cantidad de días de los que dispone anualmente un trabajador para vacacionar variarán de acuerdo a su antigüedad laboral. El empleador tiene la obligación de otorgar las vacaciones en el período comprendido entre el 1 de octubre y el 30 de abril del año siguiente y por lo menos en una temporada de verano del 21 de diciembre al 21 de marzo cada tres períodos.

Extinción del contrato de trabajo

La extinción del contrato de trabajo marca la finalización del mismo. El hecho se produce por voluntad unilateral, bilateral o por causas ajenas a las partes. Cabe destacar que de acuerdo a la causal que motive la extinción, corresponderá diferente régimen de indemnización.

Gráfico 4

VOLUNTAD	CARACTERÍSTICAS	INDEMNIZACIÓN
EMPLEADOR	Con causa Justificada el trabajador incurre en algún incumplimiento grave.	No corresponde Indemnización
	Sin causa justificada el empleador no invoca ninguna causa o las expresadas no son suficientes	Art. 245
POR CAUSAS AJENAS A LA VOLUNTAD DE LAS PARTES	Causas económicas que afecten al empleador (fuerza mayor, falta o disminución del trabajo, quiebra, concurso, muerte) y al trabajador (Incapacidad absoluta, inhabilitación, jubilación, muerte).	Art. 247 (½ del 245) Art. 212 / 254 (247 o 245 según reincorporación) Art. 252
TRABAJADOR	Despido indirecto (decidido por el trabajador por incumplimiento patronal)	232, 233, 245
	Renuncia	Sin indemnización
	Abandono de trabajo (ausencias intempestivas e injustificadas)	Sin indemnización
AMBAS PARTES	Voluntad concurrente de las partes o mutuo acuerdo. Vencimiento de plazo cierto / cumplimiento o finalización de obra	Sin indemnización

Indemnización por despido

Según lo prevé el art. 245 LCT:

- Monto: un mes de sueldo por cada año de servicio.
- Base de cálculo: mejor remuneración mensual, normal y habitual devengada en el año o período de trabajo por año de antigüedad o fracción.

- Tope máximo: tres veces el importe mensual de la suma que resulta del promedio de todas las remuneraciones previstas en el CCT aplicable al momento del despido.
- Mínimo legal: un mes de la mejor remuneración mensual, normal y habitual.
- Antigüedad Mínima exigida para acceder a la indemnización: 3 meses 1 día.

5.3. Derecho colectivo

El derecho colectivo es la rama del derecho del trabajo que comprende todo lo referente a la organización sindical, a la negociación colectiva y a los conflictos colectivos de trabajo.

Principios

Si bien los principios generales del derecho del trabajo, mencionados tanto en este capítulo como en el capítulo 4, aplican al derecho colectivo, este último tiene a su vez principios que le son propios, los cuales se encuentran reconocidos y postulados por convenios de la OIT.⁶

Ellos son:

1. Subsidiariedad
2. Libertad Sindical
3. Autonomía colectiva o autarquía oficial
4. Democracia sindical

Subsidiariedad

Refiere a la necesidad de que determinadas cuestiones sean manejadas por comunidades superiores (no por el Estado).

Libertad sindical

Art. 14 bis CN y convenio 87 OIT. Se protege la libertad sindical tanto individual como colectiva. La protección abarca la facultad que tiene el individuo para afiliarse o no a determinado sindicato. En cuanto a la libertad colectiva se refiere a la facultad que tiene el sindicato para regir de manera autónoma su funcionamiento.

6. Organización Internacional del Trabajo: institución mundial responsable de la elaboración y supervisión de las Normas Internacionales del Trabajo. Es la única agencia de las Naciones Unidas de carácter “tripartito” ya que representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores participan en conjunto en la elaboración de sus políticas y programas así como la promoción del trabajo decente para todos.

Autonomía colectiva o autarquía oficial

La entidad sindical es autónoma respecto a su funcionamiento y al manejo de su propio presupuesto.

Democracia sindical

Se garantiza la democracia interna de los sindicatos a través de pautas que emanan de los estatutos.

Asociaciones sindicales de trabajadores

La ley de asociaciones sindicales (AS) legisladas bajo la ley N° 23.551 define a las asociaciones sindicales como “son asociaciones que tienen por objeto la defensa de los intereses de los trabajadores”. De este modo las asociaciones sindicales se conforman por un grupo de trabajadores y se ocupa de velar los intereses de los trabajadores en todo lo referente a condiciones de vida y trabajo.

Las AS, si bien cobran a sus afiliados una cuota sindical, son asociaciones sin fines de lucro. Las mismas tienen carácter permanente en cuanto tienen vocación de perdurar en el tiempo y son independientes en cuanto no hay ingerencia externa alguna en cuanto a su creación, gobierno y administración.

Las asociaciones sindicales definen su constitución, objeto, modo de funcionamiento interno y todas las cuestiones inherentes a su administración en los estatutos constitutivos. El estatuto de la AS es el conjunto de normas establecidas. Este debe reunir una serie de requisitos cf. art. 16 LAS (ley de asociaciones sindicales).

Tipos

De acuerdo al núcleo de trabajadores que se encuentren agrupados, las AS se clasificarán:

- Por actividad. Se trata de AS llamadas también Verticales, nuclean a trabajadores de una misma actividad (industria o servicio) o actividades afines. (p. ej. empleados de comercio).
- Por oficio o profesión. Se trata de AS llamadas también Horizontales, agrupan a trabajadores de un mismo oficio, arte o profesión aunque se desempeñen en actividades distintas (p. ej. camioneros).
- Por empresa. Es una subespecie del sindicato vertical y su representación comprende únicamente al personal que presta servicios en una misma unidad productiva.

Grados

Las AS tienen la siguiente jerarquía:

- Primer grado. Son los sindicatos o uniones. Por ejemplo: UOM (Unión de Obreros Metalúrgicos).
- Segundo grado. Grupo de asociaciones de primer grado. Se denominan Federaciones. Por ejemplo Federación Empleados del Comercio.
- Tercer grado. Son las llamadas confederaciones y agrupan a las asociaciones de primer y segundo grado. Por ejemplo: CGT (Confederación General del Trabajo).

Inscripción⁷

Las AS deben formalizar ante la autoridad administrativa de trabajo (MTEySS) la solicitud de inscripción. Aquí debe distinguirse:

- Simple inscripción. Se trata de las AS que tienen por convalidada su inscripción ante el registro correspondiente del MTEySS. Ello les otorga entidad. Las AS simplemente inscritas pueden realizar negociaciones por casos individuales y por casos colectivos si no existe asociación con personería gremial. Estas a su vez, se encuentran habilitadas para crear mutuales. Pueden cobrar cuota sindical aunque en el caso de no tener personería, el empleador no está obligado a devengarlas del sueldo de los trabajadores.
- Personería gremial. Es una calificación legal que el MTEySS concede a la AS que resulte más representativa. Para ello se requiere: la simple inscripción con más de seis meses de antigüedad y la afiliación de más del 20% de los trabajadores que representará. La determinación de su calidad de “más representativa” se dará en caso de comprobarse que es aquella que posee mayor cantidad de cotizantes. Uno de los principales distintivos que tiene la AS con personería gremial es que puede, además de representar derechos individuales a solicitud de parte, representar derechos colectivos y firmar convenios colectivos de trabajo. A su vez puede ejercer medidas de acción directa ante conflictos, administrar obras sociales y requerir al empleador sea agente de retención de la cuota sindical de los afiliados cotizantes.

7. Título VI de la ley 23551.

Conflicto sindical

Los conflictos sindicales pueden clasificarse en dos: el intrasindical y el intersindical.

Los primeros se plantean dentro de una misma AS. Por el contrario los segundos son aquellas controversias que se suscitan entre dos o más entidades gremiales.

Negociación colectiva

El convenio 154 de la OIT define a la negociación colectiva expresando que “comprende todas las negociaciones que tienen lugar entre un empleador, un grupo de empleadores o una organización o varias organizaciones de empleadores, por una parte y una organización o varias organizaciones de trabajadores por otra, con el fin de a) fijar las condiciones de trabajo y empleo, b) regular las relaciones entre empleadores y trabajadores, o c) regular las relaciones entre empleadores o sus organizaciones y una organización o varias organizaciones de trabajadores, o lograr todos esos fines a la vez”.

Cabe destacar que como producto de la negociación colectiva pueden firmarse los Convenios Colectivos de Trabajo (CCT).

Convenios Colectivos de Trabajo

Los Convenios Colectivos de Trabajo son acuerdos escritos que pautan las partes, relativos a las condiciones de trabajo y empleo. Se celebran entre un empleador y un sindicato con personería gremial. Para que los CCT tengan validez, deben ser homologados por el MTSS. La Ley 14250 rige la constitución de CCT, pautando determinados requisitos en su confección.

Las normas de convenciones colectivas de trabajo homologadas serán de cumplimiento obligatorio y no podrán ser modificadas por contratos individuales en perjuicio de los trabajadores. Por ello se dice que el Convenio Colectivo de Trabajo vigente es el piso de negociación para otros beneficios. Ello remite a lo explicitado en el inicio de este capítulo con relación a los principios del derecho laboral.

Un CCT cuyo término estuviere vencido, mantendrá la plena vigencia de todas sus cláusulas hasta que un nuevo CCT lo sustituya, salvo que en la convención colectiva se hubiese acordado lo contrario. A esto se denomina ultraactividad.

Según la ley 25877 para negociar y acordar un CCT, se reúnen Comisiones Paritarias: un conjunto de personas constituidas con un número igual de representantes de empleadores y de trabajadores cuyo funcionamiento y atribuciones son establecidas en el respectivo convenio, sin perjuicio de las atribuciones que le asigna la ley. Sus funciones son: interpretativa (del

alcance del CCT), conciliatoria (ante controversias individuales o colectivas), normativas (clasificar tareas que se creen, reclasificar existentes por innovación tecnológica u otros), complementarias (funciones específicas que se firmen por convenio).

5.4. Sistema integrado previsional argentino

Actualmente está regido por la ley 24.241.

El Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA) tiene como objeto la protección de la vejez, la edad avanzada, la invalidez y las consecuencias de la muerte. En esta inteligencia, el derecho argentino protege al trabajador en toda su historia laboral desde su inicio hasta su final, e inclusive durante su vida inactiva.

El sistema tiene su basamento en el *Derecho de la Seguridad Social*: como conjunto de normas jurídicas que regulan la protección de las denominadas contingencias sociales, como la salud, la vejez, la desocupación, es decir, casos de necesidad biológica y económica. El derecho de la seguridad social ampara al trabajador dependiente, al autónomo y al desempleado. Se observa así, que el derecho de la seguridad social tiene un sujeto más amplio que el derecho del trabajo. Basta citar el art. 14 bis de la CN “el Estado otorgará beneficios de la seguridad social, que tendrá carácter de integral e irrenunciable”.

*Principios del derecho de la seguridad social*⁸

1. Solidaridad. El sistema de la seguridad social argentino es solidario en tanto toda la sociedad es responsable por las contingencias que cualquiera de sus componentes puede sufrir.
2. Subsidiariedad. El Estado tiene obligación de subsidiar a aquel sector social en desventaja o necesidad. Se trata de una obligación indelegable.
3. Universalidad. la cobertura se extiende a todos sin excepción.
4. Integralidad. Es no sólo reactiva sino preventiva de los posibles efectos negativos de las contingencias sociales.
5. Igualdad. La cobertura debe ser igual para todos los individuos que estén en las mismas circunstancias desventajosas.
6. Unidad de gestión. Única legislación y única gestión financiera. No obstante ello, actualmente hay una tendencia a la descentralización.
7. Inmediación. Protege al hombre ante el desamparo.

8. Julio Armando Grisolia, *Derecho del Trabajo y la Seguridad Social. Doctrina, Legislación, Jurisprudencia*, 13ª ed., Buenos Aires, Lexis Nexis, 2008.

Características del sistema de jubilaciones y pensiones actual (Argentina, fines de 2011)

La última modificación introducida al sistema integrado de jubilaciones y pensiones elimina el régimen de capitalización preexistente, el cual es absorbido y sustituido por el régimen de reparto. Con anterioridad al dictado de la mencionada ley, el sistema argentino daba opción al ciudadano de elegir entre dos alternativas: régimen de capitalización (AFJP) y régimen de reparto. Se han transferido los fondos de las AFJP a la ANSES⁹ y los fondos de las cuentas de capitalización individual de los afiliados se transfirieron al Fondo de Garantía de Sustentabilidad del Régimen Previsional Público de Reparto.¹⁰

El sistema se financia por medio del pago de aportes del trabajador (el 11% de su sueldo bruto) y contribuciones del empleador (16%), de manera mensual y durante la vida útil del trabajador.

Un trabajador se encuentra en condiciones de jubilarse cuando alcanza los 65 años de edad en caso de los hombres y 60 años de edad en caso de mujeres. En ambos casos deben computar 30 años de servicios con aportes computables en uno o más regímenes comprendidos en el sistema de reciprocidad.

5.5. Régimen de Obras sociales

El régimen de obras sociales se rige en la Argentina por la ley 23660 (BO 20/1/89).

Las obras sociales son entes autónomos que integran el Sistema Nacional de Salud. Son financiados con aportes del trabajador y contribuciones del empleador. Tiene como finalidad principal la prestación de servicios de salud.

Actualmente el sistema de obras sociales permite al trabajador la libre elección de obra social. Si bien se habló de la prestación hacia los trabajadores activos, la cobertura de salud abarca también a jubilados y pensionados. El beneficio al que accede el afiliado titular podrá extenderse a su grupo familiar primario sin costos adicionales. Por otra parte en caso de extinguirse la relación contractual, el beneficio se extiende por los tres meses posteriores a la fecha de desvinculación.

Las obras sociales se constituyen y administran conforme estatuto.

9. Administración Nacional de la Seguridad Social.

10. Art. 12 Ley 26425. El Consejo del Fondo de Garantía de Sustentabilidad del Sistema Integrado Previsional Argentino está constituido por: a) Un representante de la ANSES; b) Un representante de la Jefatura de Gabinete de Ministros; c) Dos integrantes del Órgano Consultivo de Jubilados y Pensionados que funciona en el ámbito de la ANSES; d) Tres representantes de las organizaciones de los trabajadores más representativas; e) Dos representantes de las organizaciones empresariales más representativas; f) Dos representantes de las entidades bancarias más representativas; g) Dos representantes del Congreso de la Nación, uno por cada Cámara.

Los aportes y contribuciones para el sostenimiento de las acciones que deben desarrollar las obras sociales son: por parte del empleador una contribución del 5% del sueldo del trabajador que presta servicios en relación de dependencia; y por parte del trabajador aporte del 3% de su remuneración.

Actividades complementarias

Al concluir de leer este capítulo, el lector podrá contestar los siguientes interrogantes:

1. Si una mujer está contratada para trabajar de lunes a viernes de 9 a 15 hs, ¿puede el empleador, alegando uso de *ius variandi*, modificar su horario a de 13 a 19 hs?
2. Si todo contrato es, por regla, por tiempo indeterminado, ¿bajo qué principio jurídico se está rigiendo esa situación?
3. ¿Puede darse por rescindido un contrato laboral si el trabajador no cumple con su deber de diligencia y colaboración?
4. Suponiendo que un empleado administrativo de una empresa va a su oficina y se encuentra con que en el establecimiento está cortada la luz y no puede realizar sus tareas; espera un tiempo prudencial hasta que se restablezca el servicio, pero su jefe le indica que puede retirarse atento que en esas condiciones no puede trabajar. ¿El empleador debe descontar el día no trabajado?
5. ¿A qué se denomina uso abusivo del período de prueba?
6. ¿Qué tipo de jornada laboral es aquella que se extiende de las 4 a las 12 hs?
7. ¿Qué son las Asociaciones sindicales? ¿Qué tipo de Asociaciones sindicales hay?
8. ¿Por qué se dice que el sistema de seguridad social argentino es solidario?
9. ¿Cuál es la diferencia entre el régimen jubilatorio preexistente y el actual?
10. ¿Cuáles son los aportes y contribuciones que debe hacer cada parte de la relación laboral a las obras sociales?

Bibliografía

Aldao Zapiola, Carlos M.; Hermida Martínez, Darío, *Relaciones Industriales y Recursos Humanos en América latina*, Federación Interamericana de Administración de Personal, 1995.

De Diego, Julián Arturo, *Manual de Derecho Laboral para empresas*, Buenos Aires, Errepar, 3ª ed., 2008.

— *Manual de Derecho del trabajo y la seguridad social*, Buenos Aires, La Ley, 7ª ed., 2008.

Etala, Carlos A, *Contrato de trabajo*, Buenos Aires, Astrea, 2006.

Grisolía, Julio A., *Derecho del Trabajo y la Seguridad Social. Doctrina, Legislación, Jurisprudencia*, 13ª ed., Buenos Aires, Lexis Nexis, 2008.

— *Manual de Derecho Laboral*, 5ª ed., Buenos Aires, Abeledo Perrot, 2009.

Grisolía, Julio A. - Ahuad, Ernesto J., *Ley de Contrato de Trabajo Comentada*, Buenos Aires, Editorial Estudio, 2007.

Martínez Vivot, Julio, *Elementos de derecho del trabajo*, Buenos Aires, Astrea, 1999.

Vázquez Vialard, Antonio y otros, *Tratado de derecho del trabajo y la seguridad social*, Buenos Aires, Astrea, 1984.

— *Ley de contrato de trabajo comentada*, La Ley, 2ª ed.

Compendio de Legislación Del Trabajo y de la Seguridad Social, Buenos Aires, Errepar.

Web

<http://www.trabajo.gob.ar/index.asp>

<http://www.oit.org.ar/>

Seguridad e higiene en el trabajo

ISABEL A. E. MARTÍNEZ

6.1. Introducción

En las últimas décadas la mecánica y la robótica han invadido las industrias reduciendo notablemente los esfuerzos físicos por parte de los trabajadores y aumentando la producción, pero también han convertido las tareas en monótonas, acelerando los ritmos de producción, y así el ser humano sufre fatiga y recarga mental; sumado a esto, han aparecido nuevos materiales y sustancias (creadas por el hombre mismo) que ponen en riesgo la salud y la seguridad de los trabajadores.

Las condiciones en las cuales los trabajadores desarrollan sus actividades es un tema de suma importancia: no sólo por la protección que se ha de brindar al trabajador,¹ sino también por la protección que el propio empresario ha de hacer de su negocio, al proteger los bienes de la empresa, los procesos que en ella se desarrollan y el ambiente laboral.

Un accidente en una planta industrial tiene un impacto a veces de magnitudes inimaginables en la gestión y en los resultados del negocio. Lo mismo ocurre con las enfermedades originadas en los propios ambientes laborales.

Con facilidad se reconocen los efectos beneficiosos del trabajo sobre la salud de las personas; pero inadecuadas condiciones de trabajo pueden ser causa de incapacidades o de agravamiento de incapacidades preexistentes o potenciales. Un adecuado programa de Seguridad e Higiene Laboral considerará no sólo la prevención en materia de accidentes y enfermedades profesionales sino también *la salud integral de los trabajadores*.

1. Art. 75 Ley 20.744 de Contrato de Trabajo: “El empleador está obligado a observar las normas legales sobre higiene y seguridad, y a hacer observar las pausas y limitaciones a la duración del trabajo establecidas en el ordenamiento legal.

Los daños que sufre el trabajador como consecuencia del incumplimiento e las obligaciones del apartado anterior, se registrarán por las normas que regulan la reparación de los daños provocados por accidentes en el trabajo y enfermedades profesionales, dando lugar únicamente a las prestaciones en ellas establecidas”.

En las organizaciones, la salud y la seguridad de los empleados deberán constituir una de las principales bases para preservar una fuerza de trabajo adecuada que posibilite alcanzar los niveles de competitividad que el mercado demanda hoy en día.

En esta tarea participan tres disciplinas: la Medicina del Trabajo, la Higiene Industrial y la Seguridad Industrial.

- La Medicina del Trabajo se encarga de evaluar la capacidad física y las características mentales y emocionales de cada individuo para que le sean asignadas tareas compatibles con su salud; ayudar al personal a preservar y mejorar su salud a través de la medicina preventiva y de brindar asistencia médica primaria en casos de emergencia.
- La Higiene Industrial se focaliza en reconocer, evaluar y controlar los factores ambientales o tensiones que se originan en el lugar de trabajo que pueden causar enfermedades, perjuicios a la salud o ineficiencia entre los trabajadores o entre los ciudadanos de la comunidad.
- La Seguridad Industrial pone sus esfuerzos en prevenir los accidentes en el trabajo.

6.2. Seguridad Industrial

Se entiende por Seguridad Industrial como la técnica que estudia y norma la prevención de actos y condiciones inseguras causantes de los accidentes de trabajo. Es la acción de disponer con anticipación lo necesario para eliminar los riesgos de sufrir accidentes en o por consecuencia de realizar el trabajo. Este concepto implica un conjunto de técnicas que se aplican en la reducción, control y eliminación de accidentes de trabajo, previo estudio de sus causas.

Para José María de la Poza² la seguridad en el trabajo no es un conjunto de normas escritas, ni los medios de protección, ni carteles, ni colores en la señalización. Responde a una filosofía operativa de la Dirección, la cual debe ser aplicada con la misma firmeza con que se busca la calidad en la producción o mayores índices de rentabilidad. La seguridad industrial es una responsabilidad de *todos* (autoridades, empleadores, empleados) y afecta a *toda* la empresa, no solamente a la planta, sino también a las oficinas, depósitos, playas de estacionamiento, etc. La seguridad es un derecho y a la vez una obligación de todos. Por tal motivo es de suma importancia *educar* para la seguridad. El ex director de la OIT, Wilfred Jenks, en más de una ocasión comentó que en cuestiones de seguridad en el trabajo, es mejor pasarse que quedarse corto y que en materia de prevención de accidentes es importante moverse con márgenes de seguridad muy holgados.

Los siguientes conceptos ayudarán a comprender con mayor facilidad:

2. José Ma. de la Poza, *Seguridad e higiene profesional*, Edit. Paraninfo, 1990.

Seguridad es la ausencia de peligro en el curso del trabajo. Implica trabajo sin accidentes, ni enfermedades profesionales. Su objetivo es disminuir los peligros hasta llegar a eliminarlos y esto se logra mediante la prevención.

Incidente es un evento no planeado, súbito o inesperado que irrumpe en un proceso normal.

Accidente: para la OMS (Organización Mundial de la Salud) es un hecho no premeditado del cual resulta un daño considerable. Este daño puede acontecer en edificios e instalaciones, materiales, medio ambiente y en las personas.

Accidentes de trabajo

El accidente de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se presente. Es la lesión corporal que sufre el operario a consecuencia de la actividad laboral, produciendo una disminución o anulación de la integridad anatómica y fisiológica del trabajador.

La palabra accidente implica un acto imprevisto de inicio brusco, súbito, violento, rápido, con exposición corta a la agresión y con poca resistencia del individuo; perfectamente evitable la mayoría de las veces. Se produce como resultado de deficiencias en las personas, las máquinas y/o el ambiente.

Causas de los accidentes

La forma correcta de abordar el tema de la prevención de los accidentes es analizar los diversos tipos de causas por las que éstos ocurren. Este análisis requiere informaciones lo más precisas posible sobre una serie de datos como ser: número de empleados que realizan el trabajo, la gravedad de los accidentes (no es lo mismo que un trabajador muera o que un trabajador reciba un rasguño en la cara), el tipo de trabajo, la hora y el turno de trabajo, la experiencia, la edad y *la causa inmediata*.³

Los accidentes se originan por:

- Condiciones inseguras: son las causas que se derivan del medio en que los trabajadores realizan sus tareas (ambiente de trabajo) y se refieren al grado de inseguridad que

3. A partir de informes de testigos: “no llevaba puesto el casco de protección”, “la máquina dejó de funcionar”, “se apagó la luz”, etc.

pueden tener los locales, maquinarias, equipos y los puntos de operación. Algunos ejemplos ilustrarán estos conceptos:

- Estructuras e instalaciones de los edificios o locales diseñados, construidos o instalados en forma inadecuada, o bien deterioradas.
 - Falta de medidas de prevención y protección contra incendios.
 - Mantenimiento inadecuado de instalaciones y edificios.
 - Protección inadecuada, o inexistente en la maquinaria, en los equipos de trabajo o en las instalaciones eléctricas.
 - Herramientas manuales, eléctricas, neumáticas y portátiles defectuosas o inadecuadas.
 - Equipo de protección personal defectuoso, inadecuado o faltante.
 - Falta de orden o limpieza.
 - Avisos o señales de seguridad insuficientes o faltantes.
 - Instalaciones eléctricas con cables deteriorados.
 - Iluminación deficiente o inadecuada.
 - Condiciones climáticas adversas: trabajo a la intemperie bajo altas o muy bajas temperaturas, intensas lluvias, etc.
-
- Actos inseguros: son las causas que dependen de las acciones del propio trabajador y que pueden dar como resultado un accidente. Es la violación de los procedimientos aceptados como seguros. Los actos inseguros, que son causales del 90% de los accidentes, suelen originarse por:
 - Falta de capacitación y adiestramiento para el puesto de trabajo, el desconocimiento de las medidas preventivas de accidentes de trabajo y la ausencia de hábitos de seguridad en el trabajo.
 - Características propias de cada uno de los empleados, como ser: confianza excesiva, fatiga, actitud por parte del trabajador de incumplimiento a normas de trabajo establecidas, irresponsabilidad, disminución por cualquier motivo de la habilidad para el trabajo, etc. Algunos ejemplos ilustrarán mejor estos conceptos:
 - Llevar a cabo operaciones sin adiestramiento o manejar equipos sin autorización.
 - Ejecutar trabajos a velocidades no autorizadas.
 - Bloquear o quitar los dispositivos de seguridad.
 - Limpiar, engrasar o reparar la maquinaria cuando se encuentra en movimiento.
 - No usar el equipo de protección individual.
 - Realizar el trabajo bajo efecto del alcohol.

Consecuencias de los accidentes:

El accidente acarrea una serie de consecuencias:

- Reducción de rendimiento.
- Exceso de material desperdiciado y repeticiones del trabajo.
- Manipulación innecesaria de material.
- Exceso horas-hombre por unidad de producción.
- Exceso de horas-máquina por unidad de producción.
- Baja moral.⁴
- Alta rotación de personal.
- Daños físicos y psíquicos en los trabajadores.

Prevención de los accidentes

El desarrollo de acciones preventivas en materia de Seguridad nace en la misma filosofía que sustenta a la organización. La Dirección de Recursos Humanos implementará acciones que se sustenten en los conceptos emanados de la alta dirección.

No obstante, siguiendo a Montoya Melgar,⁵ un buen plan de prevención de accidentes debería considerar dos instancias:

1. Evaluación de los riesgos: a través de la identificación de los mismos y los trabajadores que se encuentran expuestos a ellos, además de la valoración de los posibles daños.
2. Implementación, mantenimiento y control del plan preventivo: elaborando un conjunto de medidas preventivas y protectoras adecuadas, con medios y plazos de ejecución y procedimientos definidos para su puesta en práctica, tomando en consideración los resultados de la evaluación.

Generalmente el poder mejorar las condiciones del ambiente en el cual se desarrolla la actividad se reduce simplemente a una cuestión de orden monetario.

En cambio, reducir los actos inseguros es una tarea más ardua y compleja, ya que la misma incluye la modificación de la conducta de los trabajadores. Entre las múltiples acciones que se pueden implementar es posible mencionar:

4. Las actitudes de los trabajadores y de la sociedad pueden llegar a ser muy desfavorables al producirse con frecuencia accidentes en la industria. La actitud desfavorable influye inevitablemente de manera negativa en la producción y las ventas y por ende en la rentabilidad de la organización.

5. Montoya Melgar y otros, *Curso de Seguridad y Salud en el Trabajo*, Mc Graw-Hill, 2000, 2da. ed., p. 16.

- Utilizar carteles y propaganda gráfica en los que se destaquen principalmente acciones positivas: “Use el cinturón de seguridad”, “Maneje con cuidado”, “Respete las indicaciones”, etc. Las indicaciones de carácter prohibitivo o negativas pueden inducir a la trasgresión por parte de algunos empleados.
- Capacitar en el uso de los elementos de protección y en el uso de las maquinarias.
- Establecer metas individuales y grupales, reforzadas con premios significativos para los trabajadores: “aquellos sectores en los que no se produzcan accidentes accederán a un premio anual”, etc.
- Llevar a cabo auditorías por parte de los Comités de Seguridad.
- Vigilar la sobrecarga de stress y de trabajo; lo cual implica revisar el diseño de los puestos de trabajo.
- Motivar para la seguridad: la seguridad considerada como una meta en sí misma en un incentivo casi estéril. El primer paso para motivar para la seguridad es eliminar en lo posible las motivaciones opuestas.⁶ Requiere que se premie la conducta realizada dentro de las normas de seguridad, a través de programas de incentivos.
- Educar para la seguridad, tal como especificara J. Mangosio,⁷ no solamente ampliando y aumentando los conocimientos acerca de la seguridad, sino también mediante el adiestramiento para la seguridad.

Clasificación de los accidentes de trabajo, según sus consecuencias

Habitualmente a los accidentes se los clasifica en función de la gravedad de sus consecuencias. Por ejemplo:

- Sin ausencia, también llamado incidente: después de la ocurrencia del mismo el empleado continúa trabajando. Este tipo de accidente no es incluido en los cálculos de coeficiente de frecuencia ni de gravedad. Pero debe ser investigado y considerado a los efectos de evitar su repetición. El siguiente ejemplo ilustra este concepto: una

6. En ocasiones, seguridad y producción pareciera que no van de la mano, son dos metas que están en conflicto. Cuando un supervisor sanciona a un operario por producir menos que sus compañeros, lo motiva a realizar su tarea con atajos: por ejemplo que no pare el motor de un camión para descargar la mercadería –luego debería volver a encenderlo.

Las medidas de seguridad además de interferir con la producción pueden generar experiencias de incomodidad o desagradables: el uso del cinturón de seguridad o el arnés genera algunas veces incomodidad en los movimientos; los técnicos electricistas que trabajan dentro de obras en construcción evitan usar el casco por temor a que se los confunda con obreros de la construcción.

El capataz o supervisor puede apelar a las sanciones cuando observa que un operario trabaja sin respetar las normas establecidas; pero si impone una disciplina muy estricta los subordinados se quejan y en ocasiones ante estas quejas la dirección no apoya al supervisor –una huelga resulta demasiado cara para que una empresa defienda a un supervisor que sanciona a quien viola las normas de seguridad.

7. J. Mangosio, *Fundamentos de Higiene y Seguridad en el Trabajo*, Edit. Nueva Librería, 1994, p. 29.

persona resbala en una galería interna de la planta, debido a que una canilla gotea permanentemente produciendo un charco. Este resbalón simplemente le ocasionó un fuerte golpe sin mayores consecuencias. La persona probablemente tomará un analgésico y volverá a su puesto de trabajo, es decir que no se ausentará al trabajo con posterioridad al accidente por causa de éste. No obstante este hecho será tenido en cuenta: se reparará la canilla para evitar que otras personas se resbalen y lastimen.

- Con ausencia:
 - Incapacidad temporal: pérdida total de la capacidad de trabajo al menos durante el día de producido el accidente. Al retornar al trabajo el empleado asume su función sin reducción de su capacidad laboral.
 - Incapacidad permanente parcial: implica la reducción permanente y parcial, menor a un 66%, de la capacidad de trabajo del empleado, ocurrida como consecuencia del accidente. Generalmente esta incapacidad es motivada por:
 - Pérdida de cualquier miembro o parte de éste.
 - Reducción de la función de cualquier miembro o parte de éste.
 - Pérdida de la visión o reducción funcional de un ojo.
 - Pérdida de la audición o reducción funcional de un oído.
 - Incapacidad total permanente: es la pérdida total (igual o superior al 66%) de carácter permanente de la capacidad de trabajo del trabajador. Generalmente esta incapacidad es motivada por:
 - Pérdida de la visión de los dos ojos.
 - Pérdida de la visión de un ojo, con reducción de más de la mitad de la visión del otro.
 - Pérdida anatómica o impotencia funcional de más de un miembro en sus partes esenciales (mano o pie).
 - Pérdida de la visión de un ojo, simultáneamente con la pérdida anatómica o impotencia funcional de una de las manos o de un pie.
 - Pérdida de la audición de ambos oídos o reducción de más de la mitad de su función.
 - Muerte del trabajador: es cualquier deceso resultante de un accidente de trabajo, independientemente del tiempo transcurrido entre la lesión y la muerte.

Tasas de gravedad, frecuencia e incidencia de los accidentes

Con objeto de medir el grado de seguridad en el funcionamiento de la industria se utilizan tasas o índices que ayudan a evaluar la magnitud del problema.

La legislación de nuestro país, en la Ley N°19.587 Decreto 351/79, especifica tres tipos de índices que están basados en normas ya establecidas por la OIT (Organización Internacional del Trabajo).

Índice de frecuencia:

$$\frac{\text{Número de accidentes durante el año} \times 1.000.000}{\text{Total de horas-hombre trabajadas en el año}}$$

Índice de incidencia:

$$\frac{\text{Número de accidentes durante el año} \times 1.000.000}{\text{Promedio de trabajadores durante el año}}$$

Índice de gravedad:

$$\frac{\text{Total de días de incapacidad}^8 \times 1.000}{\text{Número de horas-hombre trabajadas en el año}}$$

Los valores considerados “normales” variarán en función del tipo de industria.

¿Cuál es la importancia de determinar todos estos valores estadísticos, como así también el determinar a qué tipología de las analizadas en el punto anterior pertenecen los accidentes?

Estos valores permiten llevar un registro de experiencias pasadas, así como también tener un punto de referencia que sirva de guía para constatar la efectividad de los Planes de Prevención que se emprendan en cada caso.

Factores de riesgo

Existen una serie de factores, particularmente en la industria, que son potenciales causantes de graves accidentes. Por tal motivo han de tener tratamiento especial. Éstos son: el Espacio Confinado, los Trabajos en Altura, el Riesgo Eléctrico, el Riesgo de Incendio y la Caída de Objetos.

Espacio Confinado hace referencia básicamente a tanques y recipientes, a espacios descubiertos de más de 1,20 mts. de profundidad, a pozos, a áreas adyacentes o a puertas y a tapas de acceso y/o inspección, en donde no circule libremente el aire. El espacio confinado

8. El número de días perdidos o de incapacidad se calcula tomando el número de días perdidos más una carga de tiempo adicional en función de la gravedad de la lesión. Esta información surge de tablas de uso internacional. (ejemplo: por muerte del trabajador se sumarán 6.000 días adicionales, por una amputación de una pierna (entre cadera y rodilla) 4.500 días, etc.

puede presentar: falta o exceso de oxígeno, riesgos de explosión, ambientes agresivos por la alteración en la composición del aire.⁹

Cuando el trabajador entra en un espacio confinado se le debe proveer mínimamente de un cinturón de seguridad y cable de vida debidamente sujeto a un elemento fijo situado lejos del espacio en cuestión; además deberá realizar su tarea bajo la presencia de un observador situado en el exterior durante todo el tiempo que dure la tarea. De esta forma el observador puede auxiliarlo en caso que por la alteración del aire sufra mareos o desmayos.

Las personas que deben trabajar ocasionalmente en un espacio confinado deberán recibir entrenamiento especial en los siguientes temas:

- Objetivo del trabajo y responsabilidades específicas del mismo, de modo de no emplear más tiempo del debido en la ejecución del mismo.
- Uso de materiales, equipo a emplear, incluso del material de rescate.
- Peligro de los materiales presentes en la unidad o espacio confinado.
- Exigencias de entrada a espacios confinados.
- Procedimientos de rescate y de emergencias.

Idealmente debería realizarse un test del aire, a través del cual se pueden detectar restos de gases inflamables, como también aumento o disminución del oxígeno o elementos contaminantes tóxicos en cantidades superiores al nivel de exposición permitida.

El *Riesgo Eléctrico* recibe especial atención debido a que la mayoría de los accidentes de origen eléctrico son mortales. Es por esto que en las organizaciones, especialmente en la industria, los empleados con cargo de electricistas serán los únicos habilitados para realizar reparaciones en cualquier equipo eléctrico.

Antes de realizar cualquier trabajo con electricidad se deberán tener en cuenta al menos las siguientes precauciones, a fin de anular algún eventual error en la operación: corte efectivo de todas las fuentes de tensión, bloqueo de los aparatos de corte con el uso de candados de seguridad y la utilización de tarjetas indicadoras, comprobación de la ausencia de electricidad, señalización de la zona de trabajo y la utilización de herramientas, guantes, zapatos y alfombras aislantes. Asimismo se deberá prohibir realizar reparaciones provisionarias ya que las mismas pueden ofrecer potenciales riesgos.

Los *Trabajos en Altura* o en diferentes niveles son los realizados a partir de los 2 metros de altura, los cuales se realizarán con la protección de un cinturón de seguridad adecuado a la tarea. Se colocarán vallas de protección para indicar a otros trabajadores que en esa

9. El aire se compone aproximadamente de 21 partes de oxígeno, 78 de nitrógeno, 1 de argón y otros gases semejantes a éste y algunas centésimas de ácido carbónico anhídrido.

zona se está realizando un trabajo en altura. De esta forma se evitará lastimar a un tercero en caso que caiga algún material.

Las escaleras que se utilicen deberán ser preferentemente de metal. Cuando se utilicen escaleras de madera se deberá prestar atención al estado de conservación de los escalones. Aquellos escalones que se encuentren quebrados o podridos deberán ser reemplazados inmediatamente. En ambos casos, además, se atenderá a su estado de limpieza ya que deberán estar libres de grasa, aceites, material oleoso, como también secas.

En aquellos casos en que el trabajo requiera el armado de un andamio el mismo deberá poseer parapeto. El tablado no tendrá espacios vacíos y las maderas utilizadas serán de buena calidad, con un espesor mínimo de 2,5 cm. La persona que trabaje sobre el andamio no dejará materiales sueltos sobre el mismo, ya que éstos pueden obstruir su propio paso, ofreciendo riesgo de tropiezos y/o caídas.

La *Caída de Objetos* está íntimamente relacionada con el punto anterior ya que son múltiples las ocasiones en que el inadecuado manipuleo de materiales cuando se está trabajando sobre un andamio genera la caída de los mismos ocasionando accidentes.

En aquellos casos en que se transporten mercaderías con la ayuda de grúas, poleas o polispastos (sistema de dos grupos de poleas, uno fijo y otro móvil), se ha de identificar la carga máxima que puede soportar el aparejo, además de cumplir con el programa de mantenimiento preventivo del mismo, de controlar periódicamente la deformación de los eslabones de la cadena con eslabones patrón y de utilizar ganchos de sujeción con seguro.

El *Riesgo de Incendio* está presente únicamente ante la existencia conjunta de tres elementos: el oxígeno, el combustible y el calor. Sin la presencia de oxígeno no hay combustión, sin combustión nada puede arder, y sin calor no hay fuego.

La combustión es una reacción química en la que un elemento inflamable se combina con el oxígeno, desprendiendo calor. En ocasiones la reacción química es instantánea y produce una explosión.

El material combustible puede tener diferente origen: madera, papel, cartón, pinturas, solventes, propano, butano, metales ligeros, etc.; generando así diferentes nombres: fuego clase A, clase B, clase C, clase D y clase E. En función del origen se ha de requerir diferente elemento para apagarlo.

El siguiente cuadro lo ilustra:

Gráfico 1

Clase	Combustible	Elementos Extintor
A	Sólidos: maderas, papel, cartón, telas, plásticos, etc.	Agua, polvo químico, espuma y anhídrido carbónico.
B	Líquidos Inflamables: nafta, solventes, alcohol, gas-oil, pinturas, etc.	Espuma, polvo químico, nieve carbónica y líquidos sintéticos
C	Gases: butano, etileno, acetileno, etc.	Nieve carbónica, polvo químico, gases inertes.
D	Metales	Polvo químico, gases inertes, líquidos sintéticos.
E	Fuegos en equipos eléctricos	Anhídrido carbónico, gases químicos, agua pulverizada y líquidos sintéticos.

Como se observa no todos los fuegos pueden extinguirse con los mismos elementos. El agua, por ejemplo, esparcida sobre fuegos originados en instalaciones eléctricas puede producir electrocución.

Las instalaciones industriales deben contar con medios de detección y de extinción adecuados que actúen en el corto tiempo, de forma de minimizar el daño. Los de uso más habitual son los siguientes: detectores de humo, sirenas, matafuegos (los cuales tienen impresa una leyenda en la que se indica para qué tipo de fuego es adecuado), rociadores, bocas de incendio, mangueras, fuentes de suministro de agua, carros hidrantes, señalizaciones de emergencia. En el capítulo 18 de la Ley Nacional 19.557 se detallan las especificaciones con que han de contar todos ellos.

Es de vital importancia que en toda empresa exista una Red o Brigada contra Incendios, en la que se ha previamente estipulado qué hacer ante la presencia de un incendio y, más aún, se habrán efectuado reiterados simulacros de evacuación de las instalaciones.

6.3. Higiene industrial

La Higiene Industrial se refiere al conjunto de conocimientos y técnicas dedicados a *reconocer, evaluar y controlar*¹⁰ aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, originados en y por el lugar de trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud o el bienestar de los trabajadores o de los habitantes de la comunidad.

Esta ciencia de diagnóstico y prevención de enfermedades ocupacionales se genera a partir del estudio y control de dos variables: el hombre y el ambiente de trabajo. Pretende descubrir aquellos riesgos potenciales para la salud de los trabajadores, determinar su mag-

10. Observemos en las palabras “reconocer, evaluar y controlar” una secuencia lógica que ha de marcar nuestro accionar.

nitud y predecir la naturaleza, como también la extensión de los efectos de dichos riesgos sobre los trabajadores expuestos y finalmente poder generar sistemas adecuados de control que reduzcan las tensiones ejercidas sobre los individuos a límites compatibles con su salud.

La Higiene Industrial tiene un carácter eminentemente *preventivo*. Tiende a preservar la salud y la comodidad del trabajador, evitando así que éste enferme o se ausente de manera temporaria o definitiva del trabajo.

Sus objetivos están claramente expuestos en las siguientes líneas:

- Eliminación de las causas de enfermedad profesional.
- Reducción de efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos.
- Prevención de empeoramiento de enfermedades y de lesiones.
- Mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.

En este ámbito trabajan estrechamente ligados el ingeniero industrial y el médico laboral. Ambos se ocupan de los problemas de la salud ocupacional pero desde diferentes ángulos:

- El ingeniero centra su atención sobre las condiciones del trabajo y el medio físico.
- El médico centra su interés en la persona.

El ingeniero realizará mediciones de los factores ambientales (temperatura, humedad, presión, vibraciones, ruidos, luz, contaminantes atmosféricos, etc.) a los efectos de lograr un ambiente favorable para que el trabajador pueda realizar una tarea sostenida y eficiente, a la vez que conserve su salud. El médico, por su parte, realizará mediciones en la salud del trabajador a los efectos de detectar deterioros en la misma como consecuencia del esfuerzo de adaptación al medio. Entre ambos, ingeniero y médico, se ha de lograr el equilibrio.

Enfermedades del trabajo

En el apartado anterior junto al concepto de Seguridad Industrial se habló de Accidentes de Trabajo; aquí se hablará de Enfermedades Profesionales. Previamente se introduce el concepto *Salud*: la Organización Mundial de la Salud la define como “el estado completo de bienestar físico, mental y social y no sólo en la ausencia de enfermedad” (1964).

La *Enfermedad del Trabajo* o Enfermedad Profesional se la define como todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar servicio.

La Enfermedad Profesional puede contraerse por la presencia en la industria de determinados elementos o sustancias como ser: metales, metaloides, compuestos orgánicos, factores físicos, etc., que ocasionen en la salud del trabajador incapacidad permanente o progresiva para el ejercicio normal de la profesión.

Se denominan *Enfermedades Profesionales* porque son específicas de ciertas profesiones. La presencia del agente causante de cada una de ellas se puede encontrar con mayor habitualidad en tal o cual actividad en caso que no se tomen o adopten los recaudos necesarios. El saturnismo es una enfermedad profesional, frecuente en los obreros que trabajan en la industria metalúrgica; la silicosis también es una enfermedad profesional, producida por la inhalación de polvo de sílice o cuarzo, cuya aparición es frecuente en los trabajadores de la industria del vidrio.

A través del Decreto 658/96 referido a la Ley 24.557 sobre Riesgos del Trabajo, la Superintendencia de Riesgos del Trabajo estableció el listado de Enfermedades Profesionales contempladas en nuestro país.

En el informe anual del año 2005, la Superintendencia de Riesgos del Trabajo¹¹ comenta que en las industrias de la construcción, manufacturera y agricultura, caza y pesca se generan los mayores índices de enfermedades profesionales. Se producen un 44% de enfermedades del oído y apófisis mastoides; un 28,4% de enfermedades del sistema respiratorio y un 10,3% de enfermedades del sistema osteomuscular y del tejido conjuntivo.

Las enfermedades profesionales se caracterizan por tener un inicio lento, no violento, oculto; son previsibles y su desarrollo es progresivo.

Agentes causantes de enfermedades profesionales:

Agentes contaminantes y/o químicos: la presencia en el aire de gases, vapores, humos, nieblas, polvos, fibras, que pueden ser absorbidos a través de la piel, vías respiratorias o vía bucal, podrá dar origen a una enfermedad.

Por tal motivo en los ambientes de trabajo en donde se detecte la posibilidad de estar en presencia de alguno de estos elementos se deberá disponer de dispositivos tendientes a evitar que dichos contaminantes alcancen niveles que afecten la salud del trabajador.

Se efectuarán análisis periódicos del aire a intervalos tan frecuentes como las circunstancias lo requieran y se trabajará activamente en la posibilidad de sustituir esas sustancias tóxicas por otras de menor toxicidad, o en la modificación de los procesos de trabajo,¹² o controlando la dispersión de sustancias a través de la inyección de agua, a través del confinamiento de los procesos productivos y a través del mantenimiento y la limpieza profunda. Los

11. Superintendencia de Riesgos del Trabajo; visitar página web: www.srt.gov.ar.

12. Ejemplo: disminuyendo la altura de caída de un material generador de gran cantidad de polvo.

soldadores están expuestos a numerosos metales –aluminio, cobre, plata– cuyas partículas se alojan en sus pulmones, generando diversas afecciones a sus vías respiratorias

Factores biológicos: existe un sinnúmero de virus, bacterias y hongos que pueden afectar la salud del trabajador. Muchas profesiones relacionadas con los animales o con la producción y almacenamiento de alimentos se hallan más expuestas. Tal es el caso de los trabajadores de la industria del cuero expuestos a contraer el carbunco, por exposición al ántrax.

Factores físicos: existe una serie de factores físicos, que detallamos más adelante, que pueden alterar el ambiente donde el trabajador desarrolla su tarea. Entre ellos se encuentran:

- Iluminación: uno de los factores más importantes que posibilita alcanzar elevados niveles de productividad en un marco de seguridad es la cantidad de luminosidad que incide en el lugar de trabajo. Esto se refiere a la cantidad de luz en el punto focal de trabajo.

¿Cuál es la cantidad adecuada de luminosidad que se requiere, entonces para trabajar? Los patrones de iluminación se determinan de acuerdo al tipo de tarea visual que el empleado deba ejecutar. A mayor concentración visual requerida por parte del empleado en detalles y minucias, más necesaria será la luminosidad en el punto focal de trabajo.

Un sistema de iluminación adecuado tendrá en cuenta los siguientes ítems:

- Será suficiente: que cada fuente luminosa proporcione la cantidad de luz necesaria para la tarea que se realiza.¹³
- Será constante y uniformemente distribuido, de forma de evitar la fatiga en los ojos, consecuencia ésta de las sucesivas acomodaciones que realiza el ojo en virtud de las variaciones de la intensidad de la luz. Es decir habrá que evitar contrastes violentos de luz y sombra.
- Tendrá en cuenta la textura de las paredes (lisas o rugosas).
- Tendrá en cuenta el color de las paredes y mobiliario: investigaciones psicológicas han demostrado que el color produce sensaciones de calor o frío, influyendo sobre el bienestar del trabajador. Bien aplicado mejora la calidad del trabajo, la comodidad visual, reduce la fatiga, aumenta el rendimiento y la producción. El color y la iluminación están íntimamente relacionados en lo referente al trabajo tanto en oficinas como en fábricas. Son dos temas interdependientes.

13. La intensidad de la luz se mide en “Lux”. Los valores habituales de “Lux” oscilan entre 50 y 550, aunque pueden superar los 1.500. Tal es el caso de las tareas de relojería o de control de calidad extrafino. Unos 300 Lux son adecuados para desarrollar tareas de oficina, mientras que en una fábrica en el sector de ensamble se necesitarán unos 500.

Tanto es así que se deberían evitar los grandes contrastes de colores ya que éstos implican mayor trabajo de acomodación ocular. Las paredes deberían pintarse de colores tenues para que reflejen mejor la luz y la maquinaria de colores fuertes y opacos para que no refleje.

Un sistema de buena iluminación trae aparejado: elevada motivación, mejora en la calidad del trabajo, aumento en la cantidad de trabajo, considerable disminución de accidentes, menor costo y menor fatiga. Por el contrario un sistema de iluminación deficiente puede ocasionar:

- Fatiga a los ojos.
 - Perjuicios al sistema nervioso.
 - Deficiente calidad del trabajo.
 - Buena parte de los accidentes de trabajo.
- Ruido: el ruido es un sonido o barullo indeseable, confuso más o menos fuerte. El 70% de los ruidos se producen en la vía pública. Nuestro oído y nuestro cerebro lo detectan por la recepción de ondas de compresión transmitidas a través del aire y de origen vibratorio (captamos entre 16 y 40.000 vibraciones por segundo). Cuando la onda tiene forma periódica es un sonido musical, y cuando carece de periodicidad es un ruido.

La medicina y la psicología han llegado al convencimiento de que los trabajadores expuestos a constantes y excesivos ruidos sufren fatiga nerviosa, que termina repercutiendo en la pérdida de la eficiencia tanto física como mental.

¿Cuándo se está en presencia de ruidos excesivos en las organizaciones? Cuando cuesta oír instrucciones, cuando se levanta mucho la voz para poder ser oídos por nuestros compañeros de trabajo; cuando se necesita tiempo para acostumbrarse al ruido propio del lugar de trabajo; cuando los ruidos que molestan son muy agudos; cuando los empleados recién ingresados en la organización se quejan de los ruidos del ambiente de trabajo.

El ruido es una de las causas de enfermedades profesionales más frecuentes causadas por el ambiente físico. Someter a los trabajadores a niveles de ruido superiores a los que puede soportar es abrirles la puerta a un camino sin retorno: la sordera profesional. El nivel de tolerancia máxima que tiene la persona se encuentra alrededor de los 85 dB.¹⁴ Niveles mayores implican dolor.

14. La intensidad del sonido se mide en dB (decibeles).

Habitualmente, se está expuesto a diferentes niveles de intensidad de sonidos. Los siguientes ejemplos lo ilustran:

Gráfico 2

Murmullo	30 dB
Conversaciones en oficina	40 dB
Conversaciones en un bar	50 dB
Tráfico Intenso	70/80 dB
Silbatos y Sirenas	85 dB
Comienzo pérdida de la audición	90 dB
Sierras	115 dB
Avión al momento del despegue	130 dB

Se debe tener en cuenta algunas consideraciones respecto del ruido en el ámbito de la industria: el ruido continuo es preferible al espasmódico. Al silencio total es preferible un poco de ruido especialmente para el trabajo monótono. Los ruidos con significado distraen más que otros, tal es el caso de las conversaciones. Asimismo, se tolera más el ruido en tareas rutinarias u operativas que en las de actividad mental.

En el ambiente de trabajo los ruidos se pueden controlar mediante:

- Su eliminación: reparación de una máquina, polea, engranaje, etc., generadora del ruido.
- Por separación de la fuente de ruido: mediante pantallas que actúen como filtros o amortiguadores de los ruidos.
- Por encerramiento de la fuente de ruido: dentro de muros.
- A través del tratamiento acústico de los techos, paredes o suelos, para que absorban los ruidos.
- Utilización de equipos de protección individual.

La *música* en el ambiente de trabajo demanda un párrafo aparte: ella no es recomendable para todos los ambientes, por ejemplo donde el ruido producido por la misma actividad laboral ya es de por sí elevado. Tampoco es aconsejable su presencia durante todo el horario laboral sino aproximadamente medio día con intervalos. Debe ser oída y no escuchada entre 50 y 60 dB.

Su presencia trae aparejados numerosos beneficios, ya que mejora las relaciones laborales, disminuye el ausentismo, disminuye los accidentes y reduce la fatiga del trabajador.

- Vibraciones: las vibraciones también producen sonidos. Son movimientos oscilatorios debido a la elasticidad de los cuerpos vibrantes. Estas ondas, similares a las que constituyen los ruidos, tienen frecuencias bajas que en ocasiones no son percibidas

por el oído humano pero sí afectan al cuerpo humano. Los martillos neumáticos utilizados en ocasiones para realizar perforaciones en el asfalto ocasionan problemas en las articulaciones de las manos y brazos, como la tenosinovitis.

- Radiaciones: las radiaciones pueden ser causas de múltiples enfermedades en especial si son ionizantes (rayos gamma y las sustancias radiactivas). Son causantes de cáncer de piel, huesos y tiroides. El manejo de estas sustancias debe realizarse con extrema precaución.

Los rayos X también son causa de enfermedades, salvo que el trabajador se proteja adecuadamente con el chaleco de plomo, como lo hacen los radiólogos.

Los rayos ultravioletas pueden ocasionar cataratas en los ojos; por tal motivo los soldadores protegen su vista con anteojos especiales.

- Carga térmica: el calor es una forma de energía que se manifiesta por cambios de temperatura. Es una sensación que experimenta el cuerpo cuando su temperatura es menos elevada que la de otro cualquiera que le transmite la suya por contacto o radiación.

El individuo funciona eficazmente sólo dentro de determinados límites de temperatura corporal. Las temperaturas altas o bajas y la mala ventilación disminuyen la vitalidad de los trabajadores y son causas de enfermedades y molestias.

Para determinar la temperatura adecuada para un trabajo habrá que tener en cuenta los siguientes factores: el clima ambiental, la tarea a realizar, la ropa de trabajo necesaria para tal trabajo, la motivación del individuo hacia esa tarea y el edificio (paredes de hormigón, de ladrillo hueco, de adobe; techo de paja, de zinc, de tejas, etc.).

En general se considera adecuada una temperatura entre los 16 y los 20 grados centígrados para oficinas y entre los 12 y los 15 grados centígrados para talleres.

Los edificios deben tener buena ventilación, material aislante en sus paredes y renovadores de aire. De lo contrario, cada 2 horas de trabajo el operario debería contar con 15 minutos de descanso.

Factores ergonómicos: la ergonomía es el estudio de datos biológicos y tecnológicos aplicados a la adecuación del hombre y la máquina. Cuando el cuerpo del ser humano adopta una posición incorrecta, distinta a la que le es natural para realizar una tarea se pueden ir generando enfermedades, particularmente relacionadas con sus huesos y músculos, en especial en la zona lumbar, cervical y miembros superiores incluidas las manos.

La incorporación de la computadora a la vida, no sólo laboral, de las personas, ha generado una serie de enfermedades. Una de ellas de aparición frecuente es el síndrome del túnel carpiano. La muñeca realiza una serie de movimientos repetitivos de flexión y extensión sobre el nervio mediano, generando inicialmente el dolor en la muñeca, el hormigueo

en la mano, más tarde se presenta la dificultad para agarrar elementos, incluso puede llegar al deterioro muscular de la zona implicada.

6.4. Programas de prevención

Los accidentes y las enfermedades profesionales ocasionan pérdidas para las organizaciones como también para las personas que en ellas trabajan. Por tal motivo se deben generar programas y acciones que permitan disminuir el número de accidentes y enfermedades dentro de la empresa, independientemente del estricto cumplimiento de la legislación.

El listado a continuación detalla programas y acciones de uso frecuente en las organizaciones, de sencilla implementación.

- Programas de entrenamiento que desarrollen la aptitud en el empleo de métodos seguros de trabajo.
- Programas de entrenamiento que desarrollen comportamientos seguros durante el curso de una emergencia.
- Asegurar la activa participación de *todos* (alta gerencia, mandos medios y el personal de base) en la aplicación de las normas y los procedimientos para hacer el trabajo en forma segura.
- Basar el sistema de higiene y seguridad sobre el concepto “higiene y seguridad no es un gasto, es inversión”.
- Mantener un estado de alerta constante ante los riesgos existentes en la empresa, el cual se puede lograr a través de “simulacros”.
- Implementar concursos con incentivos. Es común en las plantas industriales premiar las áreas en las cuales durante un período de tiempo predeterminado no ocurren accidentes.
- Dar información, a través de las carteleras o en el *house organ*, sobre casos reales de accidentes ocurridos en la empresa.
- Implementar programas de salud que trasciendan el ámbito laboral.
- Controles periódicos o auditorías.

Las auditorías

Un sistema para lograr la participación activa de *todos* los empleados en materia del cuidado de la Salud dentro de la empresa es a través de la creación de Comités de Seguridad. Estos comités deben estar constituidos tanto por obreros como por personal especializado en el tema. A través de recorridas regulares por las instalaciones se obtienen informaciones

muy valiosas. El objetivo no es encontrar culpables, sino *mejorar*. La filosofía se ha de basar en la prevención. Por tal motivo la realización de estas recorridas o auditorías relevando informaciones sobre el estado de las instalaciones, el inadecuado o no uso de los elementos de protección, acciones descuidadas por parte del personal, etc., permitirá la no repetición de accidentes o la prevención en materia de enfermedades.

Las mismas se realizarán de forma tal de buscar la causa que originó el riesgo. Se identificarán las condiciones y/o actos inseguros provocadores y se establecerá un plan de acción para su corrección. Al momento de efectuar la auditoría se debe definir cuáles son los factores de riesgo presentes y “no creer lo obvio” (constatar aquello que presuponemos).

6.5. Elementos de protección

El trabajador tiende a adaptarse al peligro, por lo cual se le debe señalar cuáles son los riesgos a los que está expuesto en su trabajo. Existen una serie de elementos o dispositivos que tienen la finalidad de ayudarlo a protegerse contra riesgos de accidentes y/o de contraer enfermedades profesionales. Se recalca que estos elementos no evitan accidentes o enfermedades laborales sino que apenas evitan lesiones mayores. Aquello que puede evitar contraer una enfermedad laboral o sufrir un accidente es *la atención y la prevención* por parte del empleado.

Los hay personales y colectivos.

a) *Elementos de protección personales*

En el Decreto 351/1979 de la Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo que rige actualmente en el país, se especifica claramente la necesidad del uso de equipos y elementos de protección personal. Asimismo se establece que aquellos de uso personal serán de uso individual y no intercambiable, cuando razones de higiene y practicidad así lo requieran.

A continuación se detallan elementos de protección de uso corriente en la industria:

Gráfico 3

Área del cuerpo a proteger	Elementos de Protección Individual
Cabeza	Cascos, cofias, boinas, gorros, capuchas con visor.
Cara	Protectores faciales, barbijos, máscaras faciales con filtros para gases, máscaras para soldar.
Ojos	Anteojos de seguridad para impactos, gafas, caretas, pantallas abatibles, máscaras para soldar con suspensión, anteojos de seguridad para oxicorte.
Manos	Guantes, manoplas, mitones en sus múltiples presentaciones: quirúrgicos, para descarte, de PVC, de látex, aislantes para electricistas, para paletizar
Brazos	Mangas de PVC, mangas de descarte
Piernas y pies	Zapatos o botines de seguridad con punteras de acero, botas para fundidores, zapatos antichispas, zapatos de seguridad para peligros eléctricos, botas de PVC.
Oídos	Protectores auriculares
Sistema respiratorio	Respiradores para nieblas, respiradores para humo, equipo de respiración autónomo
Protección Integral del Cuerpo	Vestimenta idónea para la actividad que desarrolla el empleado, delantales para descarte, traje antífama, cinturón de seguridad, arnés, caja portaherramientas delantales impermeables.

b) Elementos o equipos de protección colectiva

Son considerados equipos de protección colectiva los extractores de aire locales, los purificadores de aire, los pasamanos, las mamparas, las plataformas, guardas de protección de poleas y engranajes, las válvulas de seguridad, los equipos de protección contra incendios, las cajas de primeros auxilios, las camillas, las lluvias de emergencia, los lavadores de ojos, etc.

6.6. Marco legal vigente en la República Argentina

Fundamentalmente, en nuestro país, las dos leyes que regulan el ámbito laboral desde la óptica del cuidado de la salud de los trabajadores son las leyes 19.587 y 24.557.

Ley 19.587 - Higiene y seguridad en el trabajo

A continuación se detallan los puntos salientes del cuerpo principal de la ley. La misma se aplicará en todo establecimiento o explotación, dentro de la República Argentina, independientemente de la naturaleza económica de las actividades que en ella se desarrollen.

En esta ley se denomina establecimiento, explotación, centro de trabajo o puesto de trabajo a todo lugar destinado a la realización de tareas de cualquier índole o naturaleza con la presencia permanente, circunstancial, transitoria o eventual de personas físicas, incluidos los depósitos y dependencias anexas.

En aquellos casos en que el trabajo se realice por terceros, en establecimientos, centros o puestos de trabajo del dador principal, o con maquinarias, elementos o dispositivos por él suministrados, éste –el dador principal– será solidariamente responsable del cumplimiento de la presente ley.

Esta ley tiene por objeto:

- a) Proteger la vida, preservar y mantener la integridad psicofísica de los trabajadores.
- b) Prevenir, reducir, eliminar o aislar los riesgos de los distintos centros o puestos de trabajo.
- c) Estimular y desarrollar una actitud positiva respecto a la prevención de accidentes o enfermedades que puedan derivarse de la actividad laboral.

En ella se hace mención a las condiciones de higiene en el lugar de trabajo y a las condiciones de seguridad que han de brindar los establecimientos.

En referencia a las *condiciones de higiene de los ambientes de trabajo* se considerará primordialmente:

- Las características de diseño de las plantas industriales, establecimientos, locales y puestos de trabajo, maquinarias, equipos y procedimientos seguidos en el trabajo.
- Los factores físicos que afecten el lugar de trabajo: cubaje, ventilación, temperatura, carga térmica, presión, humedad, iluminación, ruidos, vibraciones y radiaciones ionizantes y electromagnéticas.
- Los agentes químicos y biológicos presentes en la actividad.
- Los efluentes industriales derivados de la actividad que en el lugar se realice.

Y respecto de las *condiciones de seguridad en el trabajo* se considerará primordialmente:

- Las instalaciones, artefactos y accesorios, útiles y herramientas, ubicación y conservación.
- La protección con que cuentan las máquinas, instalaciones y artefactos.
- Las instalaciones eléctricas.
- Los equipos de protección individual de los trabajadores
- La prevención de accidentes de trabajo y enfermedades de trabajo.

- La obligación de identificar y rotular sustancias nocivas y el señalamiento de lugares peligrosos.
- La prevención y protección contra incendios.

De la presente ley emanan una serie de obligaciones para el empleador como así también para el empleado.

- El empleador deberá adoptar y pondrá en práctica adecuadas medidas en materia de higiene y seguridad de forma tal de proteger la vida y la integridad de los trabajadores, a través de construcciones y equipamientos edilicios adecuados, de maquinarias con resguardos y/o protectores, del suministro de equipos de protección individual en perfecto estado de conservación y de la adecuada diagramación de los procesos de trabajo.
- El trabajador, por su parte, cumplirá por lo dispuesto en la presente ley, como también con las recomendaciones especificadas en los elementos de protección individual por el empleador suministrados. Deberá además, someterse a los diferentes exámenes médicos preventivos y periódicos y cumplirá con las prescripciones e indicaciones que a tal efecto se formulen. Prestará, además, especial atención a los avisos y carteles indicadores en materia de higiene y seguridad.

Ley 24.557 - Sobre Riesgos del Trabajo

A continuación se detallan los puntos salientes de la Ley 24.557, sus modificatorias y normas complementarias,¹⁵ que legislan sobre los riesgos de trabajo, provenientes de enfermedades o accidentes originados en el lugar de trabajo o por la situación del trabajo.

Determina como su *ámbito de aplicación* a los funcionarios y empleados del Estado, a los trabajadores en relación de dependencia y a todas las personas obligadas a prestar un servicio de carga pública.

Establece como sus objetivos:

15. La Ley 24.557 (LRT) fue promulgada el 03/10/95, legisla sobre los riesgos el trabajo juntamente con los decretos reglamentarios y modificatorios: 170/96, 590/96, 333/96, 334/96, 491/97, 1223/03, 719/96, 410/01. Además existen normas complementarias: Decretos: 585/96, 1167/03/717/96, 839/98. Resolución conjunta: 233/04 (SRT - Superintendencia de Riesgos de Trabajo) y 29773/04 (SRT) y las Resoluciones: 27308/00 (SSN - Superintendencia de Seguros de la Nación), 52/03 (MTEySS - Ministerio de Trabajo), 212/03 (MTEySS), 216/03 (SRT), 230/03 (SRT), 133/04 (SRT).

- a) La reducción de los siniestros laborales a través de la prevención de los riesgos derivados del trabajo.
- b) La reparación de los daños derivados de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, incluyendo la rehabilitación del trabajador damnificado.
- c) El promover la recalificación y la recolocación de los trabajadores damnificados.
- d) El promover la negociación colectiva laboral para la mejora de las medidas de prevención y de las prestaciones reparadoras.

Asimismo determina para los empleadores la obligatoriedad de contratar un seguro a través de una Aseguradora de Riesgos del Trabajo (ART) o bien autoasegurarse, si cuentan con la solvencia económica necesaria y garantizan los servicios necesarios para prestar asistencia médica.

De la presente ley emanan una serie de obligaciones para la ART, el empleador y también para el Empleado.

- Las ART establecerán exclusivamente para cada empresa que aseguren, la evaluación periódica de los riesgos existentes y el análisis de su evolución, visitas periódicas a los establecimientos tendientes a cotejar el cumplimiento de las normas de prevención de riesgos del trabajo y del plan de acción previamente por ellas elaborado, la definición de medidas correctivas que deberán ejecutar las empresas tendientes a reducir la siniestralidad y una propuesta de capacitación para el empleador y los trabajadores en materia de prevención de riesgos del trabajo.
- Asimismo otorgarán a los trabajadores que sufran alguna contingencia las siguientes prestaciones en especie: asistencia médica y farmacéutica, prótesis y ortopedia, rehabilitación, recalificación profesional y el servicio funerario si correspondiere.
- Las ART, además, denunciarán incumplimientos por parte de los afiliados (empleadores) en materia de normas de higiene y seguridad ante la Superintendencia de Riesgos del Trabajo, mantendrán un registro de siniestralidad por establecimiento, y realizarán los exámenes médicos periódicos a todos los beneficiarios.
- Los empleadores suscribirán un contrato de afiliación con la ART elegida; estarán al día con el pago mensual de sus obligaciones con ella, el cual surge de la aplicación a la masa salarial de la alícuota pactada con la ART contratada; comunicarán a la ART los movimientos del personal (altas, bajas, cambios del lugar del trabajo, etc.). Deberán denunciar ante la ART todos los siniestros que ocurran en sus establecimientos; cumplirán con todas las normas de seguridad e higiene y mantendrán un registro actualizado de siniestralidad. Permitirán los controles por parte de las autoridades de aplicación. Deberán dar a conocer los resultados de los exámenes a la Superintendencia, a la ART y al trabajador. Informarán a los empleados respecto de la identidad de la ART a la que están afiliados, como también el nombre y el

número de teléfono del prestador a quien dirigirse en caso de accidente y además les brindarán capacitación en materia de prevención de riesgos del trabajo. Cumplirán con lo así estipulado por la ART en el Plan de Mejoramiento.

- Los trabajadores además de cumplir con todas las normas indicadas, informarán al empleador los hechos relacionados con los riesgos del trabajo, se someterán a exámenes médicos y a los tratamientos de rehabilitación indicados y denunciarán ante el empleador los accidentes y enfermedades profesionales que sufran.

Las contingencias cubiertas son las siguientes:

- Los accidentes de trabajo.
- Los accidentes *in itinere*.¹⁶
- Las enfermedades profesionales, según listado Decreto 658/96.
- Enfermedades no detalladas en el Decreto 658/96, pero que pueda probarse ante las Comisiones Médicas que su origen se debió a la situación de trabajo.

Servicio médico en las empresas. Exámenes médicos en salud

El Decreto 1338/96 estableció que a los efectos de dar cumplimiento a lo dispuesto en la Ley 19.587 respecto de la creación de servicios de higiene y seguridad en el trabajo, y de medicina del trabajo de carácter preventivo y asistencial, los establecimientos contarán con *Servicios de Medicina del Trabajo y de Higiene y Seguridad en el Trabajo*, los que tendrán como objetivo fundamental prevenir todo daño que pudiera causarse a la vida y a la salud de los trabajadores por las condiciones de su trabajo.

Estos servicios deberán promover y mantener el más alto nivel de salud de los trabajadores, debiendo ejecutar acciones de educación sanitaria, socorro y vacunación. Su función será netamente preventiva y de asistencia primaria a las enfermedades presentadas durante el trabajo y las emergencias médicas ocurridas en el establecimiento, hasta que se haga cargo el servicio médico que corresponda.

Estos servicios estarán dirigidos por graduados universitarios de la medicina con especialización en medicina del trabajo.

16. Esta ley considera *accidente de trabajo* a todo acontecimiento súbito y violento ocurrido por el hecho o en ocasión del trabajo, o en el trayecto entre el domicilio del trabajador y el lugar de trabajo, siempre y cuando el damnificado no hubiere interrumpido o alterado dicho trayecto por causas ajenas al trabajo. El trabajador podrá declarar por escrito con antelación ante el empleador y éste dentro de las 72 horas ante el asegurador, que el *itinere* se modifica por razones de estudio, concurrencia a otro trabajo o asistencia a un familiar directo enfermo (consanguíneo y hasta 2do. grado) y no-conviviente debiendo presentar el correspondiente certificado a requerimiento del empleador dentro de los tres días hábiles de requerido.

La cantidad de horas/médico semanales asignadas a estos servicios médicos estará afectada por el número de trabajadores-equivalentes que se desempeñen en el establecimiento. Cada trabajador dedicado a tareas productivas equivale a 1 trabajador-equivalente; mientras que dos trabajadores administrativos equivalen a 1 trabajador-equivalente. La ley establece un número mínimo de horas que deberán estar cubiertas por los profesionales, número que puede aumentarse en función de la complejidad/peligrosidad de la actividad que se desarrolle en el establecimiento.

Trabajadores-equivalentes/Horas médico semanales:

Hasta 150	Optativo, salvo que el trabajo sea riesgoso
300	5
500	10
700	15
1000	20
1500	25
+ 100	1 más

En los establecimientos con más de 200 trabajadores-equivalentes, el médico podrá estar asistido por un enfermero, quien colaborará con él en tareas de protección y prevención.

Respecto de los *exámenes médicos* a aplicar a los trabajadores, la Superintendencia del Riesgos de Trabajo¹⁷ estableció a través de diversas resoluciones que la nómina de dichos exámenes es la siguiente:

- Preocupacionales o de ingreso.
- Periódicos.
- Previos a una transferencia de actividad.
- Posteriores a una ausencia prolongada.
- Previos a la finalización de la relación laboral o de egreso.

Y cuentan con las siguientes características:

17. Resoluciones 43/97, 58-190/98, 28/98, 54/98.

Gráfico 4

	Ingreso	Periódicos	Previos a una transferencia	Por ausencias prolongadas	Egreso
Objeto	Determinar la aptitud psicofísica del postulante para el desempeño de las tareas que se han de requerir. Sirven para detectar patologías pre-existentes	Detección precoz de afecciones producidas por agentes de riesgo	Determinar la aptitud psicofísica del postulante para el desempeño de las tareas que se han de requerir	Determinar patologías eventualmente sobrevenidas durante las ausencias	Comprobar el estado de salud frente a elementos de riesgo a los que hubiere estado expuesto el trabajador
Carácter	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio, si hay mayor exposición al riesgo (1). Optativo, si hay cese de exposición (2)	Optativo	Optativo
Oportunidad	Previo inicio relación laboral	Según cronograma art.12 D. 54/98	Previo al cambio de tarea	Previo al reinicio de actividades	10 días antes y hasta 30 después de finalizada la relación laboral
Responsable	Empleador	A.R.T.	(1) Empleador (2) A.R.T.	A.R.T.	A.R.T.
Obligatorio para el trabajador	Si	Si	Si	Si	Si

Actividad complementaria

Caso práctico

“S.B.” es una empresa constructora familiar ubicada en Azul (Provincia de Buenos Aires) de unos 15 años en el mercado de la zona centro oeste de la provincia. Sus responsables son los primos Ruiz (uno arquitecto y el otro ingeniero civil), quienes fueron educados bajo los valores “norma”, “orden”, “correcto”, “legal”, entre otros. El gran crecimiento del rubro en el país les ha permitido obtener contratos muy interesantes.

Hace tres años, las oficinas y el depósito de materiales ocupaban un espacio común (las oficinas adelante, el corralón en la parte posterior). El aumento de trabajo obligó a los primos a separar las oficinas del corralón. Si bien el corralón siguió funcionando en el mismo lugar, tuvieron que ampliarlo, utilizando el lugar que ocupaban las oficinas, aunque el acopio de materiales no se incrementó demasiado.

Construyeron allí oficinas en dos plantas sencillas pero confortables con despachos en función de las necesidades de ese momento.

El mercado de la construcción no siempre tiene a todos sus trabajadores formalmente registrados. Los Ruiz, de todos modos, decidieron que, al menos todos los empleados administrativos y aquellos obreros cuya antigüedad fuera superior a dos años, fueran registrados legalmente (especialmente porque en esa época habían ganado la licitación de la ampliación de un hospital).

Esta decisión obligó a la empresa a inscribirse en una ART y extremar los cuidados en materia de higiene y seguridad dentro de las diversas obras que en ese momento tenían.¹⁸

Al finalizar la inspección por parte de la ART elegida, los propietarios quedaron muy satisfechos, ya que no recibieron mayores observaciones respecto de las acciones en materia de “mejoramiento” a realizar en las obras en ejecución y las oficinas; por su parte no recibieron objeción alguna.

Esteban Gómez es uno de sus empleados. Es oriundo de Goya, Corrientes, y creció en los fondos de una fábrica de calderas ubicada en esa ciudad. Su padre era el sereno de la misma, el cual muchísimos años atrás se había ganado la confianza del dueño de la fábrica, hecho que le había permitido a Gómez vivir con sus tres hijos en dicha fábrica. A los dieciséis años, Esteban dejó sus estudios secundarios de la escuela técnica y decidió venir a trabajar a Buenos Aires. Sin especialidad alguna, durante más de 8 años se desempeñó como albañil en diversas obras. En el año 1997 consigue un puesto de ayudante en el corralón de los Ruiz. Allí colaboró con la carga y descarga de los

18. Construcción de dos casas, un edificio de departamentos de 6 pisos, un club de dos manzanas, previa demolición de unas casonas vetustas y la ampliación del hospital.

materiales (arena, bolsas de cemento, tablonos, hierros, palas, guantes de protección, tenazas, pinzas, caños, tanques para agua, etc.).

Al mes de haber ingresado, en reconocimiento de su buena disposición y su gran capacidad de aprendizaje, lo trasladaron a las oficinas administrativas.

Un fin de semana de octubre del 2005, Esteban empezó a manifestar ciertos estados de ahogo y dificultades para respirar. Hizo una consulta en la guardia del hospital de Azul, donde el médico de turno rápidamente diagnosticó ahogos de origen emocional. Esteban había perdido a su padre hacía dos semanas.

A principios del año 2006, las dificultades para respirar continuaron, por lo que Esteban decidió acudir al médico de la obra social de la Construcción. Dicho profesional, luego de múltiples estudios, diagnosticó asbestosis.

Dado que Esteban trabaja en el rubro de la construcción, el médico le indica que acuda a la ART, por considerar que se trata de una enfermedad propia de esa actividad.

Consigna:

1. Presentar los argumentos que debería utilizar Esteban para iniciar sus reclamos a la ART.
2. Definir si se trata o no de una enfermedad profesional, indicando el respaldo legal correspondiente a tal aseveración.
3. Sugerir qué postura debiera adoptar la ART ante este reclamo.

Preguntas para el repaso

1. Explique a qué se debe la relevancia del tema seguridad e higiene dentro del marco de la gestión empresarial.
2. ¿Qué se entiende por Seguridad Industrial?
3. ¿Qué se entiende por Higiene Industrial?
4. ¿Cuáles son los exámenes médicos laborales contemplados en la legislación argentina?
5. ¿Cuáles son las responsabilidades que atañen al empleador respecto de la Ley 24.557?

Bibliografía

De la Poza, José María, *Seguridad e higiene profesional*, Edit. Paraninfo, 1990.

Mangosio, J., *Fundamentos de Higiene y Seguridad en el Trabajo*, Edit. Nueva Librería, 1994.

Montoya Melgar y otros, *Curso de Seguridad y Salud en el Trabajo*, Mc Graw-Hill, 2000, 2da. ed.

Ley 24.557 - Sobre Riesgos del Trabajo.

Ley 19.587 - Higiene y seguridad en el trabajo.

Inventario de recursos humanos y precarización laboral

CLAUDIA MEDINA

El objetivo de este capítulo es que los lectores comprendan la importancia de contar con una base de datos completa y actualizada de los empleados de nómina de una organización con información útil para la toma de decisiones relacionadas con acciones de la gestión de personal.

1.1 Inventario de recursos humanos

Dentro del concepto de planeación estratégica, uno de los puntos de partida es conocer el estado de la dotación con que cuenta una organización en cuanto a lo que refiere a cantidad y calidad. Más tarde esta dotación necesariamente deberá sufrir alguna transformación si se busca forjar ese perfil de personal que le permita a la organización alcanzar su visión o, por lo menos, aproximarse bastante.

Obtener esa información referida a la dotación actual de recursos humanos de una compañía sólo será posible si se mantiene actualizada la base de datos de dicha dotación.

Tipo de información a incluir

Cabe aquí plantear el primer interrogante: ¿con qué qué tipo de información es preciso contar?

La información dependerá del tipo y tamaño de la organización y sobre todo estará en función al tipo de decisiones que se procuran a partir de esa información.

La información más frecuente que puede verificarse en las bases de datos de los empleados es:

- Edad.
- Sexo.
- Nivel de educación.
- Vocación del empleado.
- Experiencia laboral.
- Evaluaciones de desempeño en las que participó el empleado.
- Proyección de carrera señalando los cargos para los que está habilitado.
- Aptitudes actuales.
- La posición que ocupa al momento del relevamiento.

Con la información descripta, queda constituida la información de la dotación que se define como *Inventario de Recursos Humanos*. Constituye un archivo con la información de cada miembro de la organización, elemento fundamental y necesario si se piensa diseñar un mapa de los recursos humanos con que cuenta y con que habrá de contar para alcanzar la visión.

El segundo interrogante que se plantea el responsable de recursos humanos es *de qué manera reunir esa información* y la tercera actividad relacionada con esta base de información es *cómo contribuye a la planeación de los recursos humanos*.

Resulta conveniente diferir el tratamiento de estos dos interrogantes hasta agotar las cuestiones relacionadas con la información que debe contener todo Inventario de Recursos Humanos.

Sin duda que la información respecto del personal de una organización es de utilidad a la hora de planear estratégicamente nuestros recursos humanos, por lo que no deberían faltar datos de las siguientes categorías:

- Estructura de la organización.
- Datos personales.
- Educación.
- Rendimiento.
- Motivación y vocación de los empleados.

Estructura de la organización

Implica contar con la información referida a las distintas categorías y cantidad de cargos, como también la nómina de empleados. Esta información es proporcionada por las descripciones de cargos de todos los puestos que conforman la organización.

Datos personales

Dentro de esta categoría se pueden incluir los siguientes datos: fecha de nacimiento, fecha de ingreso, estado civil, composición familiar (esposa –con indicación de si trabaja o no– y si tiene hijos, de qué edades), domicilio.

Formación académica

Brinda información sobre los estudios cursados y cuál es la situación de esos estudios (graduado, abandonado, en curso).

Desempeño del personal

Así como es importante comenzar sabiendo cuánta gente forma parte de la compañía, también es necesario contar con información que nos hable de la calidad de esos recursos. Y la información de la performance de un empleado surge de los resultados de la evaluación del desempeño, herramienta que aporta información para la toma de decisiones. Conocer los puntos débiles y fuertes de cada empleado permite hacer proyecciones con una base más cierta acerca de su promoción, capacitación, ascenso o desvinculación.

Motivación y vocación del personal

Que exista concordancia entre los objetivos personales de cada empleado con lo que la organización o el puesto que ocupa en la misma le ofrecen, permite interpretar el sentimiento de lealtad hacia la misma. Las personas motivadas de acuerdo al supuesto que Edgar Schein¹ denomina de autoactualización prefieren esas organizaciones donde puedan hacer aquello que mejor saben hacer y que les permita ir progresando y avanzando estadios en plazos razonables, en su proyección de carrera profesional.

La información de los recursos humanos de una organización deberá clasificarse con miras a los fines que busca alcanzar. El criterio de ordenamiento depende de cuáles han de ser los reportes que se pretenda extraer de la base de datos del personal.

Asimismo lo específico de esta información también dependerá del objetivo a alcanzar. Lo importante es que la información incluida en el inventario pueda administrarse con facilidad y pueda actualizarse sistemáticamente.

Reunión de información para el IRH

Es éste el segundo aspecto relevante en materia de inventario de recursos humanos. El relacionado a los métodos para reunir información sobre la dotación y cómo disponerla luego mediante una clasificación que sea útil para la toma de decisiones.

El objetivo de este segundo aspecto, *cómo reunir la información*, es relevar mediante evaluación del desempeño partiendo de una correcta descripción del cargo de todas las posiciones de la organización y luego clasificar los resultados de manera de poder dar repuestas a preguntas como las que siguen:

1. Edgar Schein, *Psicología de las organizaciones*, Prentice Hall.

- ¿Cuántos empleados están en condiciones de ser promovidos?
- ¿Cuántos podrían elevar su performance con un plan de entrenamiento?
- ¿Cuántos están cerca de alcanzar la edad para jubilarse?
- ¿Cuántos empleados trabajan en mi departamento?
- ¿Quiénes estarían dispuestos a radicarse en otra ciudad en caso de ser promovidos?

Para ello, se parte de una distribución de todos los cargos de una organización, normalmente clasificados de acuerdo a su valor relativo a su nivel salarial. Y para cada cargo existe un resumen de la información ordenada según atributos. La información que surge de una evaluación del desempeño es transferida al área o departamento de recursos humanos que los incluirá en la base datos del personal.

Utilización de la información que brinda el IRH

El tercer aspecto a abordar es *cómo utilizar la información del inventario con fines estratégicos*. Es imprescindible definir en qué nivel ha de utilizarse la información para conocer el grado de detalle que contendrá. Disponer todos los cargos o familia de cargos de una compañía respecto de su importancia medida según su valor relativo permite observar que a medida que se asciende en el nivel de planeación estratégica (que podrá ser a nivel compañía, a nivel departamento o nivel sucursal o establecimiento), menor será el nivel de detalle a incluir respecto de las posiciones de menor jerarquía y que por el contrario, mayor será el nivel de detalle de los cargos más jerárquicos.

Por el contrario, en el otro extremo, al descender a un nivel de planeación estratégica de sucursal, se requerirá mayor nivel de detalle de los cargos operativos que para los más jerárquicos.

El inventario de recursos humanos comprende las actividades de relevamiento de datos, el almacenamiento y el análisis de esa información.

Basado en el formato propuesto por Guvenc Alpander² se describe a continuación un modelo que procura orientar al lector sobre la información indispensable que debe tener RRHH respecto de su personal como parte del inventario.

2. Guvenc Alpander, *Planeamiento estratégico de los recursos humanos*, Colombia, Ediciones Norma 1, 1985.

MODELO DE FICHA DEL EMPLEADO PARA EL INVENTARIO

Factores Personales

Nombre: _____
 Edad: _____
 Estado civil: _____
 Educación: _____
 Número de personas a cargo: _____
 Número de dependientes en edad escolar: _____

Clasificación del cargo

Categoría laboral o Remuneración:
 Pasado _____ Actual _____
 Título del cargo:
 Actual: _____
 Pasado: _____
 Especialización: _____

Desempeño

Año/período	Resumen de la Evaluación del desempeño	Capacidad de ascenso
1	_____	_____
2	_____	_____
3	_____	_____
4	_____	_____
5	_____	_____
6	_____	_____

Objetivos del empleado

Año/período	Preferencias laborales	Preferencias geográficas	Aspiraciones profesionales
1	_____	_____	_____
2	_____	_____	_____
3	_____	_____	_____
4	_____	_____	_____
5	_____	_____	_____
6	_____	_____	_____

Relación con otras herramientas de la gestión de personal

Contar con la información es útil para planear estratégicamente las actividades de capacitación, ascensos, traslados y ajustes en las remuneraciones como también y no menos importante, identificar el FODA de los recursos humanos de una empresa. Asimismo, el inventario ofrece información para definir medidas de ajuste de nómina como pueden ser el downsizing o la reingeniería con su consecuente redefinición de las descripciones de puestos.

En cuanto al método de recabar información lo más usual es que provenga de evaluaciones de los supervisores, del personal del departamento de recursos humanos y del jefe del supervisor del empleado que se está evaluando.

Por último, ya en la etapa del análisis, primero se analizan las personas dentro de las posiciones que ocupan y se actualizan a medida que se producen cambios. En el segundo nivel de análisis, los evaluadores establecerán los atributos edad, formación académica, experiencia laboral, según las que se almacenarán los datos. Luego serán los convocados por los criterios de búsqueda y selección dentro del inventario.

Se hizo referencia a la posibilidad de decidir por una actividad de reingeniería una vez vista la información que brinda el inventario de recursos humanos. Vale detenerse a analizar este tema.

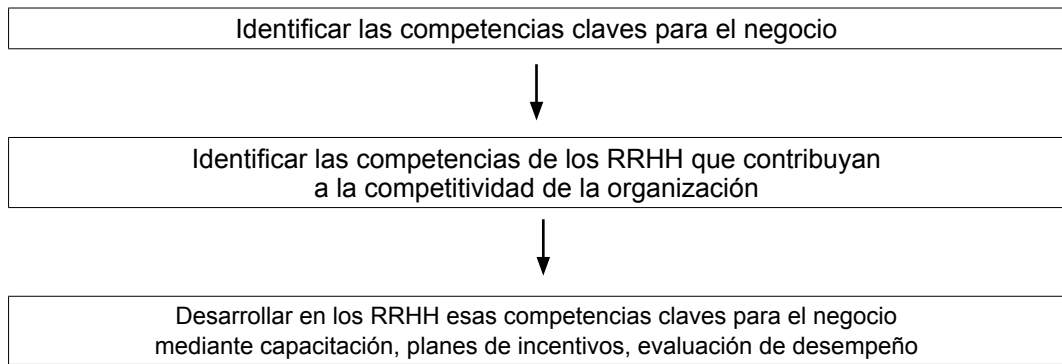
7.2 Reingeniería de los recursos humanos

Aspectos centrales de la reingeniería de los recursos humanos

Reingeniería es diseñar un cambio radical para el negocio de una organización. Consiste en la revisión de todos los procesos y procedimientos orientada a mejorar la rentabilidad del negocio ya no sólo aumentando las ventas sino reduciendo los costos, lo que invita a repensar la manera de hacer las cosas de manera que todos los procesos estén integrados a la estrategia del negocio.

Pensando la reingeniería ya para la gestión de recursos humanos, se la ha identificado como un proceso que revisa esas cuestiones claves de la gestión empresarial cambiando los roles de quienes participan en ella, a fin de crear una organización de alto rendimiento.

Reingeniería en recursos humanos supone:



Para llevar adelante un proceso de reingeniería, será necesario repensar el rol del administrador de recursos humanos y cuáles son los procesos que contribuyan a ese cambio del ciento por ciento que se busca producir para mejorar la rentabilidad de una organización.

La reingeniería de recursos humanos supone algunos aspectos críticos a considerar:

- Análisis de los procesos de la gestión de recursos humanos.
- Análisis de puestos y su manera de mejorar la contribución.
- Corrección de deficiencias.
- Revisión de las competencias del personal.

Análisis de los procesos de la gestión de recursos humanos

Las funciones de recursos humanos se irán redefiniendo y de esta forma reestructurando el área.

El rol del departamento de RRHH dejará de estar centralizado para dar lugar a que el ejecutivo responsable de cada área participe de la gestión del personal.

Desde el momento de la admisión de nuevos talentos a la compañía, será preciso identificar candidatos que no sólo se adapten al cargo que está vacante sino también a la organización (eso implica encajar con la cultura organizacional, con los valores de la compañía, adherir y comprometerse con la visión). Además, en todo el proceso de evaluación previo a la contratación se buscarán medir esas competencias que son claves para el puesto y que están ligadas al éxito del negocio, o por lo menos a sus aspectos medulares.

Claro que atraer un talento bien calificado e incorporarlo habrá sido una parte del plan de recursos humanos. De allí en más deberá diseñar herramientas que retengan a ese talento. Sin duda, una de las alternativas que ofrece la nueva manera de gestionar personal es diseñar planes de incentivos al personal más estratégico de una organización. Partir desde el plan de compensaciones y beneficios a la medida de sus aportes será un elemento atrayente para ese personal competente. A este plan de retribución ligado a resultados se sumará la oportunidad

que la empresa debe proporcionar a su talento, de actualizarse mediante planes de capacitación y desarrollo permanentes que no lo dejen caer en estado de obsolescencia y le permitan mantener elevado su nivel de empleabilidad. El mayor cambio a producir en este aspecto será el de diseñar planes de capacitación no para el todo el personal indiscriminadamente sino destinados a ese personal ligado íntimamente a las competencias claves de la organización.

Nada más desmotivante para un empleado que no contar con información acerca de su desempeño, su proyección dentro de la organización, los objetivos de su puesto, los objetivos de la compañía. Por ello, un plan que fomente las comunicaciones eficaces, fluidas y transparentes le devuelve a ese personal calificado confianza en sí mismo y en la empresa para la que trabaja.

Esas comunicaciones organizacionales deberán contener información acerca de la visión, los valores y los planes de la compañía.

Las siguientes son algunas de las características comunes a procesos de reingeniería.

Análisis de puestos y su manera de mejorar la contribución

Varios puestos se combinan en uno

Esto es propio de un proceso de reingeniería, que lo que antes hacían varias personas ahora es responsabilidad de una sola. Para ello inexorablemente se deberá capacitar al ocupante del cargo sobre todo el proceso. Esto contribuye a eliminar la repetición de tareas. Se incentiva al responsable para que proponga la mejor manera de hacerlo y se ahorran controles sucesivos al finalizar cada etapa; ahora, a lo sumo, se revisa en la etapa final.

Empowerment

El margen discrecional para la toma de decisiones con que cuenta un puesto es parte de la descripción del mismo.

Si un cargo le permite a su titular participar en la toma de decisiones prescindiendo del supervisor, redundará en múltiples beneficios; por un lado agiliza los procesos, por otro genera que el empleado se involucre más con sus tareas e invita al ocupante del cargo a que ya no trabaje “en borrador” a la espera de la revisión de un superior ya que él es el responsable del resultado de su gestión. El papel del trabajador controlado pasa a trabajador facultado, lo que determina también el tipo de personas a contratar.

Equipos por proyecto

Los trabajadores conforman equipos para atender un determinado proyecto que al alcanzar su objetivo suele disolverse y volver a integrarse a la organización.

Personas educadas

Los requerimientos que define el perfil del cargo no siempre se cubren en su totalidad al momento de la incorporación de una persona, por lo que se valorará mucho más su capacidad de ser educado en actividades específicas para atender al contexto tan cambiante, que la posible carencia de preparación.

Medidas de desempeño

A partir de la reingeniería se desplaza el estándar que fija la remuneración a un empleado. Se deja de pagar en función del tiempo que pasa en la organización para pagar en relación a los resultados producidos por el empleado.

Estructuras organizacionales cambian de jerárquicas a planas

Luego de un proceso de reingeniería, es habitual observar cómo en las organizaciones desaparecen algunos niveles gerenciales, hay menos niveles administrativos y consecuentemente, la gente está más cerca de los clientes. Las personas agregan valor al ver que los resultados dependen mucho más de sus esfuerzos.

Corrección de deficiencias

Cuando dentro del proceso de producción o prestación de un servicio no hay controles permanentes sino al final del proceso, no se conocen las deficiencias sino hasta el final y casi nunca se conocía el origen de los defectos.

Deficiencias comúnmente detectables en la reingeniería pueden ser:

- Tareas duplicadas.
- Mala asignación de tiempos a las tareas.
- Responsabilidades que no registran tareas relacionadas.
- Tareas que no tienen que ver con las responsabilidades del puesto.
- Procesos burocráticos.
- Falta de control interno.
- Mala articulación entre procesos y estructura.
- Funciones y/o responsabilidades confusas o mal definidas (no se sabe quién es responsable de qué).
- Información de gestión de mala calidad o irrelevante.

Con la reingeniería se revisan esos procesos y se discontinúan aquellos innecesarios y que no agregan valor.

Revisión de las competencias del personal

Para implementar los cambios derivados de la reingeniería, resultará necesario redefinir perfiles profesionales de los recursos humanos que participan en las organizaciones.

Será necesario contar con:

Un líder

Es quien tiene la responsabilidad de apoyar, respaldar y motivar el esfuerzo que requiere la reingeniería. Será quien lidere el cambio, el que comunique al personal los objetivos a seguir y los logros alcanzados. Es quien asignará las nuevas responsabilidades. Deberá poseer un muy buen manejo de las relaciones interpersonales y una multiplicidad de estilos de liderazgo que le permitan obtener resultados deseados en los distintos escenarios que enfrente en distintos momentos.

Responsable del cambio

El jefe de cada área asume el compromiso de la dirección técnica del proyecto que hará posible la reingeniería. Es quien conoce las especificaciones de las tareas en el orden técnico mejor que ningún otro talento por lo que es necesario cuenten con la aceptación de sus pares y demás trabajadores para hacer posible la implementación de los nuevos planes de trabajo. Se le exigen sólidos conocimientos de su área.

Equipo de reingeniería

Estará formado por unos cinco a diez integrantes que revisan los procesos y supervisan la reingeniería. Producen ideas e innovaciones por lo que se requiere personal con competencias para desarrollar soluciones alternativas y de rediseñar procesos.

Comité

Se exigen para formar parte de este cuerpo habilidades conceptuales pues son los responsables de formular políticas.

7.3 Precarización laboral

El mercado de trabajo, entendido como las empresas que ofrecen empleos, determina dinámicas que explican la pobreza económica, política y cultural de los tiempos actuales.

En situaciones donde son muchas más las personas que buscan empleo en relación a las empresas que ofrecen vacantes, genera situaciones como las que se describen:

- Las remuneraciones no son atractivas, normalmente se rigen a las mínimas de la categoría laboral.
- Las empresas se permiten elevar los criterios de selección incluso apuntando a contratar empleados sobrecalificados para la posición.
- No se ofrecen beneficios al personal.
- Quebrantamientos de otras condiciones laborales.
- Muchas de las empresas optan por el período de prueba que establece la Ley de Contrato de Trabajo como manera de flexibilizar la relación laboral.
- Aparición de los denominados “contratos basura” que parecerían ser la única opción para quienes desean reinsertarse en el mercado laboral.

Algunos apuntes sobre el mercado salarial y el mercado laboral

Sobre este último aspecto es meritorio detenerse. El deterioro de la condición salarial seguido de bajos salarios, condiciones de contratación paupérrimas, amenazas de despido, fueron el origen de la pobreza actual de nuestro país. Fue así como a la pobreza conocida ubicada en los barrios más carenciados, se le fueron agregando los nuevos pobres, cuya ubicación geográfica no es conocida pero vive “puertas adentro”.

Pese al reconocido crecimiento económico, la pobreza sigue siendo preocupante. El salario perdió mucho de su poder adquisitivo que pese a ese crecimiento no se recupera, y de esas épocas de absoluta recesión, aún nos quedan subocupados y desocupados. Cabe analizar algunos números respecto de esto.

La presión sobre el mercado laboral la ejercen no sólo las personas desocupadas sino también quienes buscan empleo. El 32% de la población económicamente activa está buscando cambiar de empleo.

Los trabajadores no registrados a medida que ingresan al mercado laboral, perciben un salario menor al que percibe, por igual posición, alguien que está empleado en condiciones regulares. Esto indica que la precarización alcanza no sólo a las posibilidades de empleo sino también a sus ingresos.

En el sector privado, alrededor de un 50% no están registrados, lo que equivale a unos 4.300.000 trabajadores. Ello implica que no estén registrados en la seguridad social (no podrán jubilarse dado que la legislación exige tener al menos treinta años de aportes), no tienen seguro contra riesgos del trabajo, no poseen cobertura médica y pueden ser despedidos del empleo sin indemnización alguna y sin derecho a percibir el seguro de desempleo.

Ser un empleado no registrado determina una pérdida en el salario promedio. A principio del año 2006, un trabajador registrado tenía un salario promedio de \$1.070 mientras que uno no registrado apenas unos \$400.

Las actividades que mayor cantidad de empleados no registrados concentran son el servicio doméstico (95%), la construcción (69%), comercio (50%) y agricultura y ganadería (80%).

En el sector público se registra un 24% de personal que no está regularizado, que trabaja bajo algunas de las formas clandestinas de contratación, aun cuando el empleador es el Estado, principal responsable en controlar y evitar este tipo de prácticas. Es difícil pensar en combatir el empleo en negro cuando el propio estado (ya sea nacional, provincial o municipal) utiliza ese tipo de prácticas en sus relaciones laborales.

Contar con empleados no registrados es una práctica bastante usual en Argentina.

La flexibilización laboral trae consigo también el cambio en el tiempo que dura una relación laboral. La relación se presume por tiempo indefinido. Sin embargo, muchos empleados conocen ya desde el inicio la fecha en que extingue la relación de trabajo.

De acuerdo a las últimas cifras oficiales, dentro de la población económicamente activa, hay unas 1.370.000 personas desocupadas y 1.700.000 subocupadas (que trabajan menos de 35 horas semanales). Vale decir que los números revelan que hay más de tres millones de personas con problemas de empleo. A esto se suman 2.500.000 personas que reciben planes de asistencia social.

• Programa Jefes de Hogar	1.028.770
• Plan pensiones asistenciales	530.000
• Familias con inclusión social	410.000
• Manos a la obra 5	75.000
• Planes para capacitación	32.000

De acuerdo al tipo de plan, hay prestaciones para los beneficiarios orientadas a la reinserción laboral o bien para aumentar su nivel de empleabilidad. Con el primero de los objetivos se busca contactarlos con sindicatos, cámaras empresarias, municipios y ministerios de donde pueda surgir alguna oportunidad laboral.

Cabe analizar el impacto del desempleo. En época de crisis y recesión, la desocupación detiene el desarrollo económico y genera un estado de desconfianza, de economías más restrictivas. Los individuos se retraen y eso frena a la economía en general. Al generarse una pérdida de confianza masiva, la sociedad misma es la que no da pasos firmes y puede quebrantarse.

El desempleo cala profundamente en las personas; se consideran excluidas, el trabajo es todo, la posibilidad de relacionarse con otras personas, de acceder a bienes y servicios, a gozar de cierto estatus en su medio social, la chance de proyectar un futuro para sí y su familia. La imagen que tienen de sí mismos y la que reflejan en los demás. Contar con una relación laboral tiene mucho peso en la identidad de los trabajadores, por lo que la falta de empleo trae consigo nivel de angustia y hasta de resentimiento.

En más de una oportunidad cuando una persona se presenta ante alguien que recién conoce, es común que lo haga dando a conocer su nombre y apellido y acto seguido, referir a que se dedica, que posición ocupa en la empresa donde trabaja. El hecho de ocupar nin-

gún puesto en ningún empleo, pone al sujeto en situaciones incómodas y dolorosas frente a familiares y amigos.

El trabajo es una oportunidad de integrarse a la sociedad. Es por ello que quienes no poseen un empleo, muchas veces generan resentimiento hacia esa sociedad que los ha descartado o separado y esas emociones negativas dan lugar a actos delictivos y de violencia.

El trabajo resulta indispensable en la vida del hombre pues tiene su impacto en su aspecto psicológico pues para ejecutar su empleo debe relacionarse con otras personas y seguir objetivos comunes. Todo empleo permite a quien lo ejecuta, en menor o en mayor medida, tomar decisiones, resolver, analizar, hacer uso de las competencias con que cuenta.

Por otra parte, a quienes poseen un trabajo les resulta amenazante la situación al punto de no atreverse a cambiar de empleo. El fantasma del desempleo hace perder al trabajador la confianza en su desempeño, en su productividad y eficacia.

Entre otras consecuencias del desempleo también cabe citar la salud de los trabajadores pobres y la falta de educación recibida por ellos mismos y por sus hijos. La pobreza y el estado de enfermedad están ligados de manera íntima. Los pobres mueren antes y tienen mayor nivel de mortalidad debido a las malas condiciones de vida (en lo que refiere a alimentación, vestido y vivienda), falta de elementos básicos como el agua potable y servicios sanitarios. Esto afecta a los pobres identificados por el tiempo que llevan en esa condición y a los nuevos pobres quienes, si bien no han perdido la cobertura médica, por distintas razones no se efectúan controles médicos de rutina, y minimizan los controles. A esto se suma el nivel de estrés que genera trabajar bajo la presión de perder el empleo, la carga horaria, las exigencias de tener más de un empleo, que sin duda desmejoran el estado general de los individuos, que no se detienen muchas veces hasta llegar al deterioro físico y psíquico.

El Estado nacional y su papel dentro del contexto de precarización laboral

Coincidiendo de manera absoluta con lo expresado por Aldo Schlemenson,³ resulta indispensable aclarar que la situación de desempleo no puede quedar desatendida y justificada sólo como un producto de la interacción de las fuerzas de la oferta y la demanda en el virtual mercado de trabajo. El Estado debiera asumir la responsabilidad de crear un plan económico que considere el impacto social, moral y ético que genera la elevada tasa de desempleo. Lo decidido o la falta de toma de decisiones en esta materia tan sensible afecta la motivación de los individuos y esto a su vez en el progreso de la sociedad. Pareciera que la variable de ajuste que mejoraría las condiciones de reinserción laboral a los excluidos del mercado sería respetar la justicia social y la equidad distributiva y retributiva. Ante la delegación de poder que hacen los individuos en manos del Estado, éste no puede mantener un rol pasivo; por

3. Aldo Schlemenson, *La estrategia del talento*, Paidós, 2002.

el contrario, debe restituir la confianza de la gente y procurar la distribución equitativa de los recursos disponibles.

Flexibilización laboral, el inicio de la precarización

El sentido de modificar la legislación es para generar una mejor adaptación de las personas y las instituciones a las nuevas condiciones económicas y sociales. La política social nos remite al derecho laboral, que actúa como marco de las relaciones entre los trabajadores y los empleadores, y éste merecía modificarse pero sin alterar su integridad. En este sentido, la flexibilización laboral afectó a elementos tales como la duración de la relación laboral, formas de remunerarlo, cómo se manejarían las modificaciones y las formas de extinción del contrato de trabajo.

La relación que merece ser estudiada es cómo inciden en las relaciones laborales individuales o colectivas las normas que las regulan y cuál es el impacto que provocan en el mercado de trabajo. Es habitual que las normas se modifiquen, en contextos tan cambiantes no es dable pensar que pueden definirse de una vez y para siempre.

El derecho del trabajo es toda normativa que regula las relaciones entre la empresa y los empleados, atendiendo a los derechos de cada una de las partes, con el fin último de preservar el orden público. Es real que según cómo evolucionen las técnicas y los procedimientos para hacer un trabajo, pueden irse redefiniendo las condiciones económicas y laborales, pero siempre respetando el carácter protectorio de nuestra legislación laboral, que busca preservar al empleado y ponerlo en pie de igualdad respecto del empleador.

Atender a esa necesidad de flexibilizar las relaciones laborales podrá hacerse hasta el límite de los derechos de los trabajadores enunciados en nuestra Constitución Nacional en el artículo 14 bis y en la Ley de Contrato de Trabajo (LCT), principalmente en sus artículos 4 y 9.

De modo que la normativa a aplicar requiere la consideración especial de las implicancias económicas que apareja, el impacto en el mercado de trabajo, las condiciones de empleo que determina y exige el resguardo de los dos principios que debe respetar, el de equidad y el de justicia.

Desde su concepción, las leyes de la llamada flexibilización laboral fueron pensadas para combatir el desempleo pero la práctica ha puesto en evidencia su efecto inverso.

Las distintas leyes sancionadas, en lugar de fomentar el empleo y reducir la desocupación han cercenado los derechos que protegen a los trabajadores.

El acontecer de la política laboral de la década del 90 se caracterizaba por:

- Vulnerar el orden de prelación de las fuentes del derecho del trabajo, de allí que muchos convenios colectivos llegaban a firmarse con condiciones menos favorables que las establecidas por la LCT.
- Violar el principio de legalidad.

- Transgredir el derecho protectorio al que refiere el art. 14 bis de la Constitución Nacional.
- Presión sobre los derechos individuales y colectivos de los trabajadores.

Fue en el año 1990 que quedaron sin efecto los convenios colectivos de trabajo de las empresas que eran públicas y se comenzó a reglamentar el derecho de huelga.

En 1991, se mutilaron los derechos individuales de los trabajadores con la ley nacional de empleo 24.013. Esa normativa alentaba el blanqueo de las relaciones laborales antijurídicas desalentando el “empleo en negro”. Y por otro lado, subsidiaba a los empleadores.

Con esa ley se incorporan nuevas modalidades de contrato de trabajo.

- Fomento de empleo.
- Por lanzamiento de nueva actividad.
- Práctica laboral para jóvenes.
- Trabajo-formación.

En rigor de verdad, todas estas nuevas modalidades de contratación lo que consiguieron fue precarizar el contrato de trabajo, rompiendo así con una usanza del derecho del trabajo caracterizado por la conservación del principio de la estabilidad en el empleo, de la preferencia por la forma indeterminada y la continuidad de la relación y del principio que considera la temporalidad de una relación laboral sólo para causas excepcionales.

En el año 1995 se sancionan las leyes 24.465 y 24.467.

La ley 24.467 define qué se entiende por pyme señalando a esas empresas con una dotación no mayor a los 40 trabajadores y con una facturación menor a la que se establezca para cada actividad. Esta establece el registro único de personas donde las empresas pueden sustituir libros y registros exigidos por normas legales y convenciones vigentes, por un Registro Único de Personal donde se asentarán:

- Datos del empleador.
- Datos de la totalidad de empleados (para todos los tipos de contratación).
- Con la rúbrica de la autoridad de aplicación.

También dispone la llamada disponibilidad colectiva cuyo objetivo es mayor flexibilización y desregulación, permitiendo que se pacten por CCT temas relacionados con el derecho individual.

Es así como se les da a las pymes la posibilidad de modificar las formalidades, requisitos, aviso y oportunidad de goce de las licencias anuales ordinarias, a disponer del fraccionamiento del pago del SAC hasta en tres períodos por año y modificar el régimen de extinción del contrato de trabajo, comprometiendo la garantía constitucional de la protección contra

el despido arbitrario. En tal sentido se hizo necesario un decreto (146/99) que aclare que las modificaciones al régimen del contrato de trabajo no podrán desvirtuar el principio de protección del empleo.

La ley 24.467 introduce el sistema de convenios colectivos por empresa, y el decreto reglamentario en su artículo 5º dispone que la redefinición de los puestos de trabajo podrá acordarse entre un empleador y la representación sindical que suscribe el convenio colectivo de trabajo, sin necesidad de que intervengan las organizaciones representativas de los empleadores; no obstante, el acuerdo será homologado o registrado según corresponda por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social con los efectos propios para las partes firmantes de un convenio colectivo.

En su articulado la ley 24.465 contempla los siguientes aspectos:

- Período de prueba.
- Contrato de trabajo a tiempo parcial.
- Fomento de empleo.
- Contrato de aprendizaje.

Para las tres primeras, no hay consideraciones particulares pues abarcan a todo el personal en relación de dependencia comprendido dentro del ámbito de la ley de contrato de trabajo y en forma inmediata.

Para el caso del contrato de aprendizaje queda sujeto, únicamente en cuanto al porcentaje de personal que puede ser cubierto por este contrato, a regulación convencional.

A modo de limitación para este tipo de contrato laboral promovido, la ley 24.465 incorpora a la ley de contrato de trabajo al artículo 92, donde define condiciones del contrato de trabajo a tiempo parcial y mediante el cual fija limitaciones. El tiempo de trabajo convenido no puede ser aumentado, pues se prohíbe la realización de horas extras, salvo el caso de los auxilios que se requieran ante peligro grave o inminente para las personas o las cosas incorporadas a la empresa (definidos en el artículo 89, LCT, ayudas extraordinarias).

Este tipo de contratos buscaba la creación de nuevos empleos, pero no se establecía ningún condicionamiento para crearlo y tampoco definía legalmente lo que constituye un nuevo puesto de trabajo. Esta modalidad fue derogada por la ley 25.013.

También esta ley de reforma laboral regula el contrato de aprendizaje, que la ley 25.013 mantiene aunque con ciertas modificaciones. Es para jóvenes de 15 a 28 años sin empleo que tendrá una duración mínima de tres meses y una máxima de doce meses. La jornada no podrá exceder las cuarenta horas semanales. No debía registrar vinculación previa con el empleador. Los aprendices no pueden superar el 10% de los contratados por tiempo indeterminado. Establece un preaviso de un mes o abonar una indemnización sustituta de medio mes de sueldo.

Con fecha 3 de octubre de 1998 entró en vigencia la ley 25.013 que generó situaciones de conflicto manifiestas en la resistencia de gran parte de la masa obrera y de los empresarios nacionales.

La reforma abordó los siguientes aspectos:

- a) Modificación de las relaciones contractuales en materia laboral y la teórica “flexibilización” por sustitución de las cláusulas indemnizatorias.
- b) En el plano del derecho individual del trabajo, se modificó en materia indemnizatoria y otras referidas al concepto de “solidaridad”.
- c) El derecho colectivo del trabajo de acuerdo a las modificaciones y adaptaciones en materia convencional.

La ley 25.013 deroga de la ley 24.013 los contratos promovidos de fomento de empleo, lanzamiento de nueva actividad, trabajo formación y práctica laboral para jóvenes. Y de la Ley 24.465 también deroga la modalidad especial de fomento de empleo.

La ley 25.013 contiene diversas normas que regulan lo relativo a dos modalidades de contratos de trabajo que reemplazan a los llamados “contratos basura” de las leyes 24.013 y 24.465, modificaciones al régimen de indemnizaciones por despido y al sistema de negociaciones colectivas.

En cuanto a los convenios colectivos de trabajo (CCT) que se celebren a partir de la vigencia de la ley, se mantiene la derogación de la regla de ultraactividad del convenio colectivo. Antiguamente un CCT se mantenía vigente hasta tanto otro no viniera a modificarlo. Actualmente se incorpora el plazo de caducidad de los CCT cualquiera sea su naturaleza y alcance de 2 años a partir de la solicitud que formule una de las partes intervinientes.

En particular sobre el período de prueba, cabe señalar que el 15 de marzo de 1995, el Parlamento aprobó algunas reformas al régimen de contrato de trabajo, con el objeto explícito de fomentar la creación de empleo y la finalidad implícita y real de reducir los costos laborales. Esta reforma introduce dentro de la legislación laboral argentina, para todos los contratos de trabajo, la novísima modalidad del período de prueba, generalizándose la utilización de un instituto que tradicionalmente había sido rechazado.

Distintas definiciones han sido propuestas sobre el período de prueba. Se lo define como el espacio de tiempo en el cual el trabajador demuestra su aptitud profesional, así como su adaptación a la tarea encomendada, y durante el cual cualquiera de las partes puede hacer cesar la relación que las vincula.

Lo cierto es que la incorporación del período de prueba ha sido muy criticada, guardando relación el instituto dentro del esquema de flexibilización laboral iniciado hace más una década.

El artículo 1º de la ley 24.465 incorpora, como artículo 92 bis, a la ley de contrato de trabajo el siguiente: “Artículo 92 bis - Período de prueba”.

El contrato de trabajo por tiempo indeterminado se entenderá celebrado a prueba durante los primeros 3 (tres) meses. Los convenios colectivos de trabajo podrán ampliar dicho plazo hasta 6 (seis) meses. En ambos casos se aplicarán las reglas siguientes:

1. Un mismo trabajador no podrá ser contratado con período de prueba, por el mismo empleador, más de una vez.
2. El empleador deberá registrar el contrato a prueba en el libro especial del artículo 52 de esta ley y en el Sistema Único de Registro Laboral.
3. Durante el período de prueba el trabajador tendrá los derechos y obligaciones propios de la categoría o puesto de trabajo que desempeñe incluidos los derechos sindicales, con las excepciones que se establecen en este artículo.
4. Cualquiera de las partes podrá extinguir la relación durante el período de prueba sin expresión de causa y sin derecho a indemnización alguna con motivo de la extinción.
5. El empleador y el trabajador estarán obligados al pago de los aportes y contribuciones para obras sociales y asignaciones familiares y exentos de los correspondientes a jubilaciones y pensiones, Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados y Fondo Nacional de Empleo.
6. El trabajador tendrá derecho durante el período de prueba a las prestaciones por accidente o enfermedad inculpable, con excepción de lo prescrito en el cuarto párrafo del artículo 212 de esta ley.
7. Si el contrato continuara luego del período de prueba, éste se computará como tiempo de servicio a todos los efectos laborales y de la seguridad social.
8. Los convenios colectivos de trabajo podrán establecer porcentajes en relación a la contratación de trabajadores a prueba así como la prioridad para el ingreso en el supuesto de incremento de la planta efectiva.
9. La instalación de un período de prueba tiene por principal efecto que durante su curso las partes pueden extinguir el contrato sin expresión de causa y sin derecho a indemnización alguna originada en dicha extinción.

Con este nuevo artículo 92 bis, todo contrato por tiempo indeterminado se entenderá que es a prueba durante los tres primeros meses, habilitándose en virtud de la misma norma, a los convenios colectivos de trabajo a duplicar dicho plazo.

Llama la atención la extensión del período de prueba, que en todos los casos de contratos por tiempo indeterminado se entenderá celebrado por tres meses. Pero se habilita a los convenios colectivos de trabajo a duplicar dicho plazo. Resulta claro que seis meses constituye un plazo que más se asemeja a un contrato por tiempo determinado que a un período de prueba, y toda vez que se desmerece el contrato a plazo fijo sin relación con las reales necesidades funcionales de la empresa, lo que se busca es la consagración de un extenso período de prueba, como en este caso. Es así como esta norma no guarda relación

con la disponibilidad del artículo 90 de la ley de contrato de trabajo y distorsiona el régimen temporal de las contrataciones.

El propio artículo 92 bis establece las reglas a las cuales se sujetará el período de prueba.

Se destaca que a partir de esta nueva regulación queda absolutamente en claro que el período de prueba no es una modalidad especial de contratación, sino el inicio de todo contrato de tiempo indeterminado.

Conforme esta reforma, en el caso de ser extendido el período de prueba en forma convencional hasta seis meses, el último párrafo del artículo 3º establece que deberán realizarse todos los aportes y contribuciones legales y convencionales. Si el contrato continuara luego del período de prueba, éste se computará como tiempo de servicio a todos los efectos laborales y de la seguridad social.

La ley 25.250 ha venido a modificar en forma trascendente el marco regulatorio del período de prueba al extender sus plazos. La nueva legislación establece un período de prueba de 90 días, sin derecho por parte del trabajador a preaviso o indemnización alguna.

Se dispone la obligatoriedad de efectuar los aportes y contribuciones correspondientes a la seguridad social durante la vigencia del período de prueba; y estipula que para el supuesto de verificarse su utilización contrariando el espíritu de la ley, los infractores a las leyes del trabajo, considerándose especialmente abusiva la conducta de aquel que contratara sucesivamente a personas distintas para cubrir el mismo puesto de trabajo de naturaleza permanente, y penando, además, la falta de registro del contrato que da comienzo al período de prueba, con el entendimiento de que se ha renunciado a dicho período y sus beneficios.

Finalmente, y de acuerdo con los términos de la ley 25.250, todo contrato por tiempo indeterminado (a excepción del trabajo de temporada) se entiende como celebrado a prueba durante esos primeros tres meses (extensibles en la forma y por los plazos ya señalados).

La nueva ley también establece como sus antecesoras que han de cumplimentarse ciertas reglas. Así estipula:

- La prohibición de contratar a un mismo trabajador más de una vez, utilizando el período de prueba, y en esta oportunidad sí la norma condena desde un principio el uso abusivo del período de prueba con el objeto de evitar la efectivización de trabajadores, considerándose especialmente abusiva la conducta del empleador que contratara sucesivamente a distintos trabajadores para un mismo puesto de trabajo de naturaleza permanente.
- Prevé la obligación del empleador de registrar el contrato de trabajo que comienza con el período de prueba, debiendo efectuarse conforme las pautas previstas por el artículo 7º de la ley 24.013. Se mantienen los derechos y obligaciones de las partes que nacen del vínculo jurídico, y derechos sindicales del trabajador con las excepciones previstas en la propia ley.
- Se dispone la obligación al pago de los aportes y contribuciones a la seguridad social.

Respecto a la indemnización por antigüedad y preaviso, el artículo 3º, inciso 4 dispone que durante el período de prueba, cualquiera de las partes puede extinguir la relación sin expresión de causa y sin obligación de preavisar, no generando derecho indemnizatorio alguno.

Diversos autores especialistas en doctrina laboral expresan que, teniendo en cuenta que la propia ley confiere la posibilidad de extender el período de prueba hasta un año, y que durante ese lapso, el trabajador que estuviese a prueba, puede ser despedido sin causa y sin obligación indemnizatoria, concluyen que bajo la apariencia de la figura del período de prueba se ha dado nacimiento a una nueva modalidad contractual, cuya capacidad de atentar contra la garantía constitucional de protección contra el despido arbitrario y el principio protectorio, insertos en el artículo 14 bis de la Constitución Nacional, resulta imposible de neutralizar.

Esta posibilidad de extender el instituto hasta un año por convenio colectivo y cuando de pequeña empresa se trate constituye sin lugar a dudas la modificación más trascendente en lo referente a los plazos, que agrava sobremanera los efectos nocivos de la institución.

Tanto con la ley 25.250 como en las regulaciones anteriores, se exige al empleador que inscriba el contrato que comienza por el período de prueba, pues de omitirse ese recaudo, se entenderá que se ha renunciado a dicho período.

Las redacciones anteriores del artículo 92 bis de la ley de contrato de trabajo no establecían consecuencia alguna con relación al incumplimiento de la carga de inscribir al trabajador que comenzaba a desempeñarse “a prueba”, lo cual había provocado posiciones encontradas.

Para las siguientes contrataciones, no rige el período de prueba:

- Contrato a plazo fijo.
- Contrato eventual.
- Contrato de aprendizaje.
- Trabajo de temporada.

A nivel judicial, este análisis lo efectúa la Cámara de Apelaciones del Trabajo, que concluyó que el período de prueba es el espacio temporal con que cuentan los empleadores para evaluar si el nuevo empleado posee los conocimientos y habilidades necesarias para hacer un buen trabajo. Más allá de que ese instrumento busca estimular las nuevas contrataciones.

Conclusiones

Se ha citado el artículo 14 bis de la Constitución Nacional Argentina, “El trabajo en sus diversas formas gozará de la protección de las leyes”, mencionando en su texto los distintos derechos que le son propios a los trabajadores incluyendo la protección del empleo, su continuidad y el resguardo de los despidos sin causa.

La implementación mediante la normativa del período de prueba es una manera de privar de la estabilidad en el empleo a los trabajadores de cualquier actividad, más si se considera la posibilidad de extender ese plazo hasta doce meses.

El principio general del derecho laboral, el ya mencionado derecho protectorio, está en crisis y en riesgo con normativas como las descritas.

Actividades complementarias

Al terminar de leer el capítulo el lector podrá estar en condiciones de responder interrogantes tales como:

1. ¿Qué tipo de información incluye el Inventario de Recursos Humanos (IRH)?
2. ¿Cuál es el objetivo del IRH?
3. ¿En qué consiste la Reingeniería de Recursos Humanos (RRH)?
4. ¿Cuáles son los aspectos críticos de la RRH?
5. ¿Cuáles deficiencias son generalmente detectadas en la RRH?
6. Consecuencias negativas del trabajo no registrado.
7. Papel del estado ante la precarización laboral.
8. Relación entre las diversas formas de contratos de plazo fijo y la precarización laboral; análisis de la ley 25.250.

Bibliografía

Alpander, Guvenc, *Planeamiento estratégico de los recursos humanos*, Colombia, Ediciones Norma 1, 1985.

Caubet, Amanda B., “Aspectos generales de la reforma al régimen de contrato de trabajo” - Errepar - DLE - T. IX - p. 272.

Convenciones Colectivas de Trabajo, Número 130/75 para empleados de Comercio.

Doctrina Laboral, Errepar.

Fernández Madrid, Juan C., *Tratado práctico del derecho del trabajo*, La Ley - T. I.

Grisolía, Julio A. y Sudera, José A.: *Leyes del trabajo comentadas*.

Revista de Derecho Laboral

Schein, Edgar H., *Psicología de la organización*, Prentice Hall.

Remuneraciones. Compensación total

ETHEL ZULLI

8.1 Introducción

Para abordar el tema de remuneraciones es necesario que el lector trabaje con un concepto más amplio que el de la remuneración propiamente dicha; es por ello que se utilizará en este capítulo la expresión *compensación*, dado que, como se analizará más adelante, el término se interpreta en sentido amplio y es más abarcativo, y este análisis pretende lograr la percepción global del concepto.

En términos netamente jurídicos a los fines de la ley de contrato de trabajo, más conocida como la LCT, en su artículo 103 expresa que la remuneración es lo que debe percibir el trabajador como consecuencia de la contraprestación de sus servicios y que debe ser abonada por el empleador aun cuando el trabajador no preste servicios –a tal efecto puede citarse el caso de licencia por enfermedad–, sino por la mera circunstancia de haber puesto su fuerza de trabajo a disposición de otro que la dirija; incluso la normativa exige que su valor monetario no debe ser menor al Salario Mínimo Vital y Móvil (SMVM).

En el seno de la ley nombrada *ut supra* el legislador adiciona una serie de medidas a modo de ejercer protección a los trabajadores, es dable recordar que esto es así habida cuenta que la ley considera que el colaborador está en situación de inferioridad de condiciones respecto del empleador para negociar puntos de diferencias que pudieren presentarse, retomando, entonces:

Medidas generales implementadas a través de la ley 20.744:

- a) La inelasticidad a la baja salarial, vale decir bajar arbitrariamente e unilateralmente el monto de percepción.
- b) Igual remuneración por igual tarea, no siendo requisito el mismo ingreso pero no pudiendo justificar por desempeño o mérito un desvío absurdo.
- c) Un descuento controlado sujeto a un porcentaje autorizado de hasta el 20%.

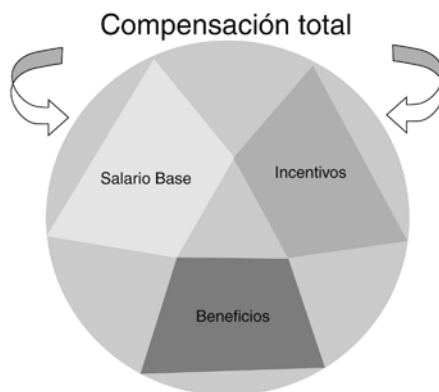
- d) Condiciona la compra por los trabajadores de la mercancía producida en los almacenes del empleador, a un precio mejorado notablemente versus la cotización del producto en el mercado.

Si se transita en la historia de las compensaciones se observa que la retribución existe desde que existe el trabajo mismo. Su primera aparición se observa en EE UU por los años 1870 aproximadamente, donde el objetivo no era otro que el de medir la carga de tarea de cada posición y con la resultante poder comparar con el mercado. Será Taylor quien por el año 1880 aportará su propio sistema.

La primera guerra mundial dejará en este tema su aporte exigiendo mayor complejidad a la evaluación, debido a la gran escasez de mano de obra. Por 1920 se lanza el primer plan científico de evaluación de tareas, el que con el tiempo y varias reformas siguió siendo utilizado hasta la actualidad bajo el nombre de sistema de factores puntos.

Por su parte, la segunda guerra mundial limitó, con el War Labor Board, a las empresas el abono de aumentos masivos sin previa autorización. Se extiende el sistema más allá del límite fronterizo de los EE UU y por los años 50 llega al país; así, la Argentina recibe esta tecnología.

Figura 1- Conceptos que integran la compensación



El término compensación en su sentido amplio integra: el salario, los beneficios, premios, pagos variables, recompensas, gratificaciones extraordinarias e incentivos. El justo equilibrio se logra cuando los trabajadores perciben compensaciones a través de una adecuada política compensatoria, que no sólo está en armonía con su desempeño sino que además es coherente con el logro de los resultados esperados por la organización. –ver Figura 1- Conceptos que integran la compensación–.

Un sistema de remuneración pretende atraer y retener a los mejores o los más idóneos colaboradores, basándose fundamentalmente en una serie de fines y objetivos de todos los involucrados en él.

Figura 2 – Fines y Objetivos

Trabajador	Empresa	Jefatura
Incorporar el concepto de contraprestación	Retener la fuerza laboral	Estimular al personal
Observar la aplicación de justicia relativa.	Precisar costos	Compartir la misma política entre los MNG
Integrar un sistema compensatorio científico y no azaroso	Administrar en todos los contextos y todas las variables (Ej. inflacionario)	Administrar las remuneraciones de su equipo.

Jorge A. Aquino; Roberto E. Vola; Marcelo J. Arecco; Gustavo J. Aquino: Recursos Humanos, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 2º ed., cap. "Compensaciones", pp. 160-161.

8.2 Estructura

Para que un programa de remuneración esté sincronizado con la cultura y los valores de la empresa y de un efecto, fundamentalmente en el amor propio, en las ganas de aprender y en el rendimiento del trabajador, debe estar bien planteado.

The Hay Group, en su libro *Personas, desempeño y pago*, afirma que el salario es un sustituto de la autoevaluación. En esencia tiene el poder de expresarlo todo para el trabajador, desde la ubicación en la organización, su lugar social y hasta los medios necesarios para ofrecer bienestar a su familia: "No existe una fuerza más poderosa para determinar la identidad, el status y el valor personal" (1997). Tal importancia a la compensación expresan los autores en su texto que confirman que **la remuneración debe cambiar su sentido, ya no ser considerada como un gasto y costo para la compañía, sino por el contrario es una inversión que se readiciona directamente con los logros de objetivos empresariales en el largo plazo.**¹

El objetivo de la compensación adecuada es garantizar una mejor productividad, con el beneficio empresarial de atraer, mantener y retener el potencial necesario, con la satisfacción e involucramiento de toda la fuerza laboral. Es responsabilidad de la dirección de recursos humanos encontrar el punto de equilibrio entre la justa compensación distribuida y el mantenimiento de la capacidad competitiva de la empresa, siempre con la observancia de la normativa laboral e impositiva.²

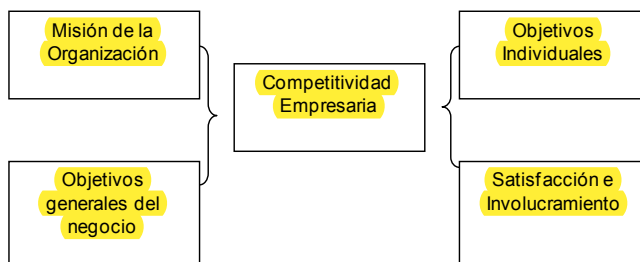
La mirada de la compensación tiene dos sentidos, uno directo y otro indirecto; mientras la primera abarca salario, incentivos, comisiones, pagos variables y gratificaciones y bonus, la segunda nuclea a las mejoras en la calidad de vida o beneficios que recibe el hombre sin ser monetaria, tales como, por citar un ej., el programa de reconocimientos. Para cristalizar

1. The Hay Group, *Personas, desempeño y pago*, Editorial Paidós. "El atraso de la compensación", Capítulo 1, La función del salario en la época de cambio, pp. 25-29.

2. William B. Werter Jr; Keith Davis, *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Parte IV, Compensación y Protección.

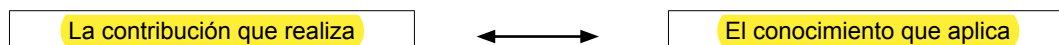
estos conceptos realmente, se debe trabajar en el diseño de una planeación estratégica de la compensación.³

Figura 3 - Equilibrio de la ompetitividad Empresaria

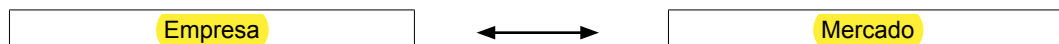


El sistema de retribución está sumido en una suerte de principios básicos para su diseño, clasificados en:

La *consistencia* o *equidad interna*; en esta instancia se realiza la comparación salarial entre los puestos de la organización observando:



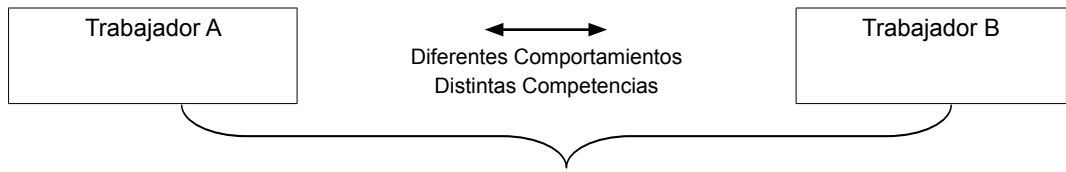
La *competitividad externa*, comparando la compensación total de los puestos seleccionados por la organización versus la situación externa (mercado) obteniendo el índice de posicionamiento del puesto respecto del mismo.



El *reconocimiento de las diferencias individuales*; distintos niveles de rendimiento, competencias, habilidades del hombre son tomados en consideración debido a que no todos los trabajadores responden de igual modo. “Los empleados tienen necesidades diferentes, no se debe tomarlos a todos por igual”, según lo expresa Robbins⁴ en su libro *Comportamiento Organizacional*.

3. George Bohlander; Scott Snell, *Administración de Recursos Humanos*. Capítulo 9, “Administración de la Compensación”, pp. 395-418.

4. Stephen Robbins, *Comportamiento Organizacional*, “Motivación: de los conceptos a las aplicaciones, Capítulo 7, México, Pearson Educación, 10ª edición, 2004, pp. 191-194.



Se trabajan estas directrices fundamentalmente en la consecución de los siguientes fines:

- Un nivel salarial competitivo que dé la posibilidad de *atraer* a los mejores candidatos.
- No sólo ser competitivo con el mercado sino que garantice la equidad interna de la organización; para *retener* el potencial logrado, el hombre debe percibir que es retribuido en base a lo aportado.
- Motivar al individuo, vinculando su compensación total *evaluando rendimiento individual*.
- Trabajar sobre *el pertenecer a la empresa*, dado que no todo es monetario bajo la mirada del colaborador; aportan su peso de relevancia las condiciones de ubicación en la pirámide empresarial, el desarrollo de carrera e inclusive la posición social de la empresa.
- Fijar *metas alcanzables* en el cumplimiento de objetivos establecidos, que estén alineados a los fines mismos de la compañía.

Cada organización cuenta con una estructura salarial, es importante mencionar que ésta se divide en dos grandes ejes dependiendo que los puestos analizados se encuentren o no bajo Convenio Colectivo de Trabajo (CCT).

8.2.1. Estructura rígida

Sólo a efectos de refrescar la memoria del lector, es necesario recordar que en nuestro país el sistema de sindicalización es por actividad y que sólo será reconocido como gremio interlocutor aquel que reúna las condiciones establecidas en la normativa para obtener su personería jurídica y gremial.

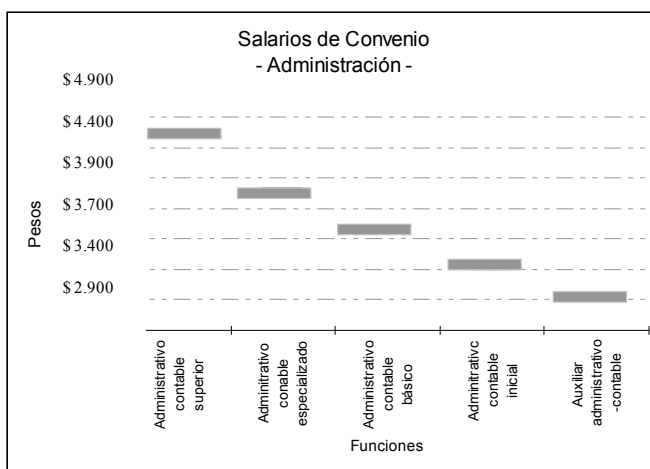
Como se mencionaba, en Argentina la clasificación es por actividad, vale decir que estarán bajo la cobertura de un idéntico o similar CCT, todos los empleados de comercio (Comercio), todos los colaboradores metalúrgicos (UOM), todos los trabajadores mecánicos (SMATA), todos los que integren la empresa de choferes de transporte de pasajeros vial (UTA), todos los que trabajen en transporte por tren (La Fraternidad).

¿Por qué la distinción de idéntico o similar? Es sencillo: porque un mismo gremio, por citar uno cualquiera, SMATA, tiene la facultad de firmar acuerdos marcos con cada una de las empresas que están bajo su circuito de gestión, para el caso del sindicato nombrado en el ejemplo podría firmar un CCT con cada terminal automotriz.

Los trabajadores comprendidos en este rango cuentan con remuneraciones rígidas, o sea no se mide el rendimiento de cada hombre en particular, a la hora de establecer la remuneración, el gremio, la empresa o la cámara que las nuclea valoran de común acuerdo un salario determinado para cada escalafón, de este modo todos los cajeros perciben el mismo salario, de ahí el nombre de estructura rígida, dado que no se considera un valor mínimo ni un tope máximo dentro de la misma función; la única vía para modificar el sueldo del colaborador será a través del salto en el escalafón o categoría.

Para el análisis de estas posiciones no se realiza una descripción de puesto para su evaluación, las tareas que realizará en el puesto están descriptas por función en el Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) donde las partes de común acuerdo establecen. Para que tenga fuerza de ley sobre todos los trabajadores (Erga Omnes) debe el acuerdo estar homologado por la autoridad de aplicación, que en este caso es el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS).

Figura 4 - Ejemplo gráfico de una estructura rígida



8.2.2. Estructura flexible

Las posiciones que no están bajo el régimen de Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) son conocidas en el mundo remunerativo como los fuera de convenio, deben administrarse bajo un sistema de estructura flexible, y serán estas posiciones las que ocuparán el análisis de este capítulo.

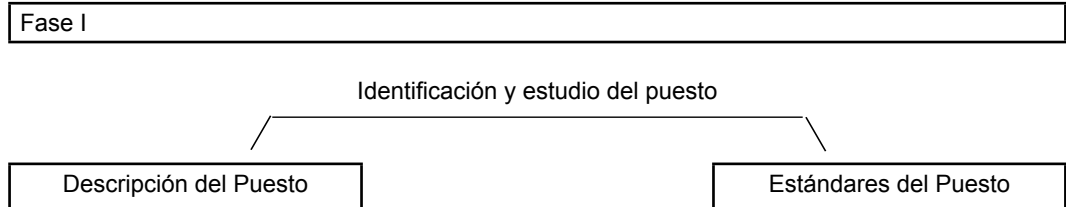
A la hora de fijar su estructura salarial, cada compañía utiliza la herramienta que más se ajuste a sus necesidades, siendo ésta una pequeña, mediana o gran empresa, es posible que adopte una herramienta de mercado brindada a través de una consultora o que reciba

directivas de modelos que son emanadas de su casa matriz, tan común en estos días con el efecto de la globalización de las grandes corporaciones establecidas en todas partes del mundo.

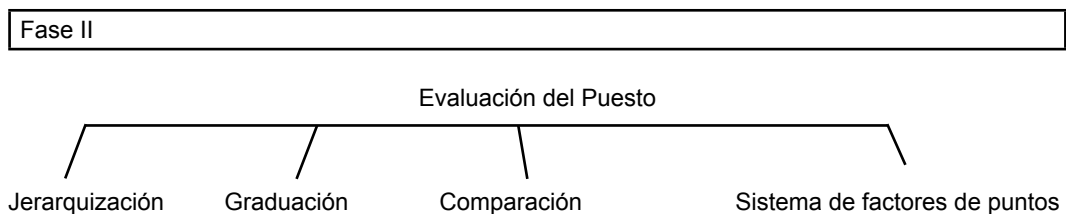
Para aplicar cualquier modelo lo previamente correspondiente es contar con una descripción de puesto por cada función que integre la estructura de la empresa; para ello se utiliza una herramienta que permita, entre otras cosas, conocer la misión de la posición, los objetivos principales, las responsabilidades, las habilidades requeridas, las condiciones de trabajo, el presupuesto que maneja, sus clientes internos y externos. Esta tarea por lo general está encomendada al área de los recursos humanos, siendo ésta responsable de la calidad de información, del relevamiento de los datos y del coaching necesario para la realización en cada puesto.

Una vez definida la metodología y los formularios recolectores cada trabajador hará su propia descripción, la que será corregida en primera instancia por su superior jerárquico y luego por el gerente o supervisor de área. Con todos los datos en las grillas correspondientes se definirá un comité de valuación, el que estará integrado por un grupo de especialistas o gerentes del grupo; su fin será el de evaluar los puestos, acción a través de la cual se fija un valor relativo a cada función. Para ello se emplea una serie de herramientas que son de utilidad al fin deseado y cada empresa elegirá la que más se aproxima a su formato, necesidad y cultura.

Para una mejor comprensión clasificaremos los pasos en las siguientes fases:

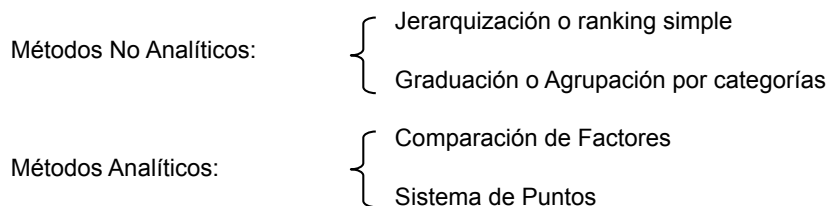


Los métodos de mercado se encuentran en un abanico de menor a mayor complejidad:



A estas cuatro modalidades básicas se las clasifica en dos grupos:

Figura 5 - Clasificación



a) Jerarquización de puestos o Ranking simple

Es la metodología más sencilla y la menos precisa; en ella la información es recolectada en la descripción y es verificada por los especialistas; cada puesto es clasificado en una escala subjetiva en base a su importancia relativa y en comparación con otras posiciones. Son consideradas jerarquizaciones globales, incluso cuando los evaluadores observan en cada una su grado de responsabilidad, capacitación o esfuerzo.

Limitaciones que se destacan en su aplicación

- Suele darse mayor peso a la persona que a la posición en sí.
- Es poco objetiva.
- No se aconseja su administración en estructuras con más de 50 puestos.

b) Graduación de puestos

En esta metodología se adiciona a la mencionada anteriormente un grado de complejidad mayor, aunque sigue siendo imprecisa. Para este caso a cada puesto se le asigna un grado, la descripción que más se ajusta al grado asignado es clasificada.

Este método favorece a los puestos más importantes de la estructura, garantizándoles una remuneración más alta; no obstante, su falta de precisión puede dar lugar a que el evaluador incurra en distorsiones de los niveles de compensación.

Limitaciones que se destacan en su aplicación

- La remuneración actual influye en el puesto.
- Es muy difícil plasmar los límites de cada categoría.
- No se aconseja su administración en empresas con grandes dotaciones.

c) Comparación de factores

Para la aplicación de este sistema en particular es necesario que el comité evaluador compare los componentes esenciales de la posición; se entenderá como componentes esenciales a los factores que son afines en todos los puestos, ya sea en materia de grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental y/o físico, habilidad, condiciones de trabajo, etc. Se debe comparar cada instancia con otros puestos permitiendo en la evaluación otorgar un valor relativo que determine la importancia del factor en la posición. Esta metodología comprende varios pasos, a saber:

- a) Identificación de los factores esenciales: en esta instancia se definen los factores significativos y comunes que se presentan en una amplia cantidad de puestos; se puede encontrar empresas que utilizan diferentes factores, sujetos a distintas posiciones de jerarquía, como por ejemplo los factores gerenciales, factores de ventas, factores técnicos, administrativos, etc.
- b) Determinación de las posiciones esenciales: respecto de esta determinación se hace referencia cuando las posiciones se encuentran tanto en la organización como en el mercado de trabajo, al que, como se analizará más adelante, recurre la compañía para efectuar sus comparaciones. Estas posiciones son de sencilla identificación en el mercado, por lo general se trata de posiciones claves; contienen una vasta variedad de factores esenciales a evaluar.
- c) Valor en moneda para puestos esenciales: en este paso la proporción en salario que se le asigne al factor está íntimamente ligada a la importancia del mismo. Si se efectúa evaluación de la posición, como por ejemplo, analista de sueldos y jornales, es factible que el comité de evaluación conceda mayor proporción de importancia a la habilidad y a la responsabilidad que el asignado por esfuerzo físico, el que sin lugar a dudas será de mayor peso en el análisis realizado para la posición, por ejemplo, de repositor.
- d) Ubicación de los puestos esenciales en una tabla de comparación de factores: una vez evaluado el paso anterior, los datos se deben volcar a una tabla de comprobación de factores, A modo de ejemplo se presenta la siguiente:

Figura 6 - Planilla Comparación de Factores

Tasa \$	Responsabilidad	Habilidad	Esfuerzo mental	Esfuerzo físico	Condiciones laborales
650.000					
630.000					
610.000		Mecánico			
590.000					
570.000				Lavador	
550.000					
530.000	Mecánico				
510.000					
490.000			Mecánico	Mecánico	
470.000					Lavador
450.000					
430.000					
410.000		Lavador			
390.000					
370.000	Lavador				
350.000					Mecánico
330.000			Lavador		
310.000					

- e) Evaluación con otros puestos: en este punto del proceso se está en condiciones de evaluar con otros puestos, tal como se puede visualizar en la figura anterior, donde se establecen diferencias en cuanto al factor responsabilidad según el puesto tratado. Por ejemplo si se trata de un mecánico o de un lavador.

Con este procedimiento, se evaluarán todas las posiciones del departamento a analizar, para posteriormente realizar lo propio con los puestos análogos a ese nivel en el resto de la compañía.

Limitaciones que se destacan en su aplicación

- La complejidad del método requiere de más tiempo en el diseño y aplicación que los no analíticos.
- Los factores son seleccionados de modo arbitrario.
- No tiene un efecto de alta transparencia con el personal.

d) Sistema de puntos:

Éste es hoy en día el método más implementado en las empresas modernas; aquí en lugar de usar valores en moneda se utilizan puntos. Si bien el sistema es más complejo, sus resultados son más precisos. Esta metodología requiere de 6 pasos:

- Determinación de los factores esenciales: a diferencia del anterior en este modelo se profundiza el análisis descomponiendo los elementos en subfactores, ej. responsabilidad: *Seguridad - Equipo y materiales*.
- Determinación de los niveles de los factores: el sistema de puntos otorga niveles asociados a cada factor, estos niveles permiten fijar compensaciones distintas para diferentes grados, por ejemplo de responsabilidad: ej. *mínimo, bajo, moderado y alto*.

- c) Puntos adjudicados a cada factor: como puede observarse en la figura al pie, se presenta un sistema matricial de puntos que habilita al comité evaluador a definir puntuaciones muy precisas dadas a cada elemento del puesto. Dando comienzo por el nivel IV y concediendo puntuación a cada subfactor.

Figura 7 - Grilla Sistema de Puntos

Factores esenciales	Niveles			
	Mínimo I	Bajo II	Moderado III	Alto IV
Responsabilidad				
a) Seguridad	25	50	75	100
b) Equipo y materiales	20	40	60	80
c) Ayuda a Otros	5	20	20	50
d) Calidad de productos	20	40	40	80
Habilidad				
a) Experiencia				180
b) Educación y Capacitación	45	90	90	100
	25	50	50	
Esfuerzo				
a) Físico	25	50	50	100
b) Mental	35	70	70	150
Condiciones de Trabajo				
a) Desagradables				80
b) Riesgosas	20	40	40	80

- d) Asignación de puntos a los niveles: una vez asignados los puntos en el nivel IV se debe otorgar puntos a los diferentes niveles, con el fin de resaltar el aporte relativo en cada uno; siempre dependerá de la importancia de cada factor en la posición.
- e) Manual de evaluación: en esta instancia se debe desarrollar un manual de evaluación que explica por escrito cada elemento del puesto; este manual define además qué se espera en términos de desempeño de los 4 niveles de cada subfactor; de este modo se podrá asignar puntos a los puestos de acuerdo a su nivel.
- f) Aplicación del sistema de puntuación: una vez cumplimentado el manual y la matriz de puntuación, se está en condiciones de determinar el valor relativo de cada posición, es oportuno trabajar con un especialista que pueda comparar descripciones de puestos y la descripción del manual fijando certeramente el nivel y los puntos adecuados para cada puesto, el número total de los puntos de cada puesto será la resultante de la adición de los puntos asignados a cada subfactor.

Limitaciones que se destacan en su aplicación

- La complejidad en este método también insume mucho tiempo.
- Es necesario contar con especialistas tanto para su implementación como para su mantenimiento.
- Es compleja la actualización de las descripciones y por ende de las evaluaciones.^{5 6}

5. Jorge A. Aquino; Roberto E. Vola; Marcelo J. Arecco; Gustavo J. Aquino, *Recursos Humanos*, Capítulo 7, "Compensaciones", pp. 164-168 y William B. Werter, Jr; Keith Davis. *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Capítulo 11, "Administración de las Compensaciones" México, Mc.Graw Hill, 2000, 3ª edición, pp. 213-221.

6. William B. Werter Jr; Keith Davis, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Capítulo 11, "Administración

Plan Hay

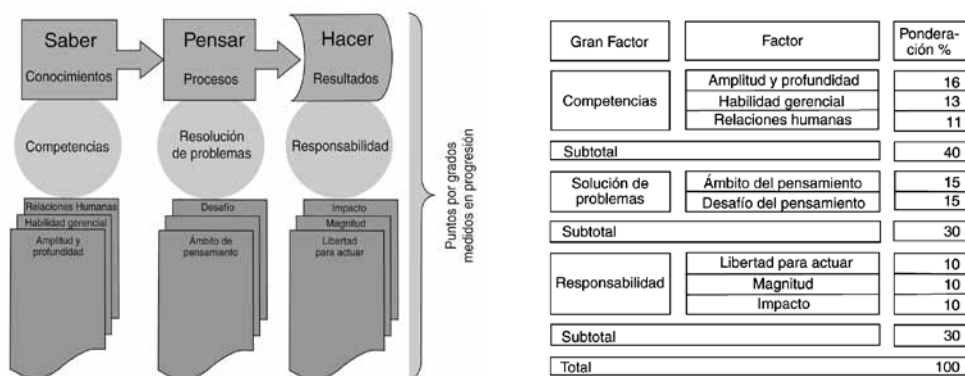
El sistema fue desarrollado hacia los años 50; en esta metodología se utiliza un mix con el método de puntos y el de compensación de factores.

El procedimiento se inicia con una descripción del puesto que registra la experiencia demandada, la responsabilidad, los aspectos financieros, la libertad de acción tanto para decidir como para actuar, la cantidad de personas a cargo y la influencia de la posición en la empresa.

Los aspectos obtenidos de la descripción son clasificados en categorías (conocimiento, solución de problemas, responsabilidad, condiciones de trabajo). Este sistema cuenta con un manual de descripciones para cada una de estas categorías y se las desglosa en diferentes grados.

En el proceso de Evaluación de Puestos se busca contar con criterios y factores que puedan adaptarse a cualquier posición de la empresa, que hagan posibles las comparaciones de puestos basadas en su contenido, dentro de la compañía y con el mercado. La evaluación en sí le asignará al puesto un puntaje y le otorgará un grado. Este sistema cuenta con un manual de descripciones para cada una de estas categorías y las desglosa en diferentes grados definidos sobre la base de las necesidades y características de la empresa.⁷

Figura 8 - Explicación gráfica del método



Tal cual se hacía referencia en lo expuesto hasta el momento las grandes organizaciones suelen utilizar sistemas de pago que más se ajustan a sus medidas, creando de este modo variantes propias, en caso de ser necesario, de cualquiera de los 4 métodos descriptos en este

de las Compensaciones”, pp. 213-221.

7. The Hay Group, Personas, desempeño y pago, Paidós, “Estrategias y tácticas de remuneración dinámica”, Capítulo 4, pp. 130-132.

capítulo; no obstante el objetivo buscado no es otro que el de mantener la coherencia, expresada en la justicia interna y su correspondiente competitividad con los valores de mercado.⁸

Con la clasificación implementada, método, descripción de la función y su correspondiente evaluación se está en condiciones de armar una estructura flexible. Para su adecuada administración se utilizará una nueva clasificación, para el caso de las organizaciones donde la dotación supera las 2000 capitas y las posiciones ascienden a más de 350 posiciones es necesario clasificar en categorías o niveles las mismas, con el objetivo de trabajar a modo sencillo y prolijo. Para ello se debe utilizar un método de rigor científico que permitirá dividir los puestos, de este modo la administración será mucho más pragmática. En la actualidad lo estándar es clasificar en un mínimo de 6 y un máximo de 8 niveles, dado que la moda de hoy en día indica que cada vez se utilizan menos cantidad de niveles, no obstante en rigor de verdad siempre será una decisión netamente política.

Para la correcta clasificación pueden implementarse las siguientes metodologías, clasificadas como aritmética y geométrica.

a) Método Aritmético:

En este sistema el límite entre categoría o nivel va creciendo en igual cantidad de puntos, vale decir que cada nivel o categoría tendrá igual oportunidad de ganar la misma diferencia en pesos.

El cálculo es simple:

$$\text{Límite Superior} - \text{Límite Inferior} + 1 = \text{Amplitud Total}$$

$$\frac{\text{Amplitud Total}}{\text{Cantidad de Niveles}} = \text{Amplitud (*)}$$

(*) Valor que sumar en cada salto.

Ej. (Límite Superior 223 - Límite inferior 110) + 1 = 114 Amplitud Total

$$114 \text{ Amplitud Total} / 8 \text{ Niveles} = 14,25 \text{ Amplitud (*) trabajo con 14}$$

8. Simon L. Dolan; Ramón Valle Cabrera; Susan E. Jackson, Randall S. Schuler, *La gestión de los recursos humanos. El sistema de compensaciones*, Capítulo 9, "La equidad interna y externa", pp. 201-215; Capítulo 10, "Sistema de Compensación. La retribución Variable e Indirecta", pp. 223-239.

Niveles	Puntos		
	Mínimo	Salto	Máximo
1	110	14	124
2	125	14	139
3	140	14	154
4	155	14	169
5	170	14	184
6	185	14	198
7	200	14	114
8	215	14	229

b) Método Geométrico:

Aquí es necesario partir de la puntuación más baja y se debe multiplicar por un número X que elevado a la octava potencia –en caso de considerar 8 categorías o niveles– sea igual al límite superior; con esta metodología el crecimiento no es constante y para escalar de nivel cada vez se necesita más puntos.

$$\text{Ej. } 110 (\text{Límite inferior}) * X^8 = 223 (\text{Límite superior})$$

Despejo y obtengo:

$$\frac{8}{X} = 223 / 110$$

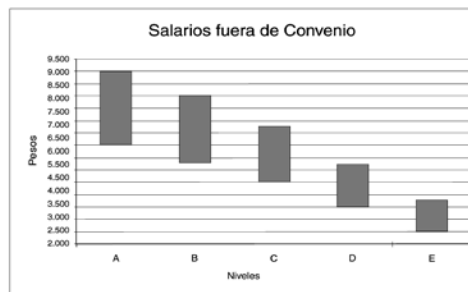
$$X = \sqrt[8]{223 / 110} = 1,09236$$

Procedo a:

$$\text{Límite inferior } 110 * 1,09236 = 120$$

Niveles	Puntos		
	Mínimo	Factor	Máximo
1	110	1,09236	120
2	121	1,09236	132
3	133	1,09236	146
4	147	1,09236	160
5	161	1,09236	176
6	177	1,09236	193
7	194	1,09236	212
8	213	1,09236	233

A partir de ahora está en condiciones de armar una estructura flexible, la que podrá ajustar una vez definida la política de remuneraciones.

Figura 9 - Escala flexible

8.3. Política de remuneraciones

Cada compañía implementará la política de remuneración en base a una serie de factores, a saber:

- Su presupuesto.
- Su capacidad de pago.
- Su política de compensación grupo (multinacionales).
- Su posicionamiento deseado en el mercado.
- Su contexto local y regional.
- Su actividad.
- Su capacidad de negociación sindical.

En nuestro país a lo largo de los años se han implementado todo tipo de políticas, así fueron los acompañamientos a la inflación e hiperinflación de los años 80, las negociaciones particulares, la flexibilidad laboral, la suerte de dolarización y el congelamiento de salarios de los años 90. Los ajustes, las reducciones de horas de trabajo, las suspensiones y las bajas salariales en los inicios del nuevo milenio, la aplicación del IPC (índice de precios al consumidor) con la adición de 2 o 3 puntos de los últimos 4 años, y la nueva modalidad de ver cómo seguir el ritmo a los reclamos sindicales, que vienen logrando conquistas; por citar un ejemplo, el 19% de 2006 obligó a más de una empresa a ajustar los salarios de sus trabajadores no sindicalizados para evitar los solapamientos y la débil diferencia de ingreso entre supervisor y supervisado. Los años siguientes (2007, 2008) estuvieron acompañados de muchas aperturas de paritarias, de negociaciones empresariales y sindicales que dieron lugar a reajustes en la mano de obra no sindicalizada. Durante el 2009 y la crisis financiera que afectó superficialmente a nuestro país se aplicó sólo política de ajuste inflacionario, a partir del 2010 se reiniciaron las demandas de salario bajo convención y se obligó a repensar nuevas

aplicaciones para los salarios fuera de convenio que fueron desde sumas fijas a aplicación de performance semestral y nueva oferta de beneficios. El 2012 no presenta grandes modificaciones, no obstante se debe observar con suma cautela el contexto nacional e internacional a la hora de la toma de decisiones salariales.

En esta instancia es necesario seleccionar a la política en dos grandes grupos: la aplicada con el personal en Convenio Colectivo de Trabajo y la asignada al personal fuera de convenio.

Para el primer grupo, o sea el que está convenionado, el aumento será el fruto de una negociación colectiva, la que es posible que llegue a su fin luego de marchas y contramarchas, medidas de fuerza, reuniones ministeriales, períodos de conciliaciones obligatorias, etc. Aquí hay una movilidad tripartita, los actores que se presentan son: el sindicato que reúne por actividad a los trabajadores y cuenta con la personería gremial correspondiente, la empresa o la cámara que la represente y la autoridad de aplicación, que para el caso es el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS). Como se comentara *ut supra*, por lo general el impacto porcentual es lineal y se aplica a cada categoría de modo uniforme.

En lo referente al personal fuera de convenio, la metodología es radicalmente diferente, aquí se define un presupuesto, en base empírica a los últimos años en base al IPC más 2 o 3 puntos porcentuales adicionales, al posicionamiento de la empresa en el mercado y sobre todo a su capacidad de distribución. El fin buscado con esta herramienta no es otro que el de liderar de ser posible, atraer y retener a sus empleados.

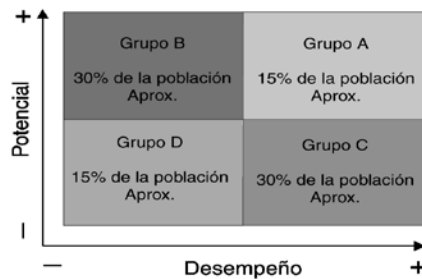
El aumento que le aplicaría a cada posición será producto de un análisis minucioso donde pesará la importancia del puesto y el valor agregado del hombre en la posición, por lo que el monto autorizado a invertir será un porcentaje de la masa salarial, entendida ésta como la suma de todos los salarios concernidos, pero la aplicación a cada trabajador estará probablemente identificando en un rango de distribución, por ejemplo: porcentaje de aumento en masa a distribuir un 15%, el rango establecido puede ser desde un máximo del 30% a los más destacados con alto potencial, alto desempeño y el cumplimiento del 100% de los objetivos preestablecidos, un estándar de IPC para los de normal contribución y la penalización de hasta un 0% o un valor ínfimo a aquellos que no consiguieren los resultados (ver cuadro de aplicación al pie).

La mayor parte de las organizaciones en Argentina han implementado políticas de aumento periódico, en gran medida ajustadas por las condiciones inflacionarias de la región; es común como se comentó anteriormente que las empresas trasladen el aumento otorgado por acción sindical al personal exento; aunque se debe reconocer que no es el ideal ya que lo que prima con esta población no es la uniformidad; todo lo contrario, aquí pesa la labor del hombre.

A la hora de distribuir cada compañía implementará el modo que más se ajuste a su estructura; por lo general el especialista en compensaciones de recursos humanos prepara una grilla donde cada jerarquía tendrá la potestad de evaluar a cada uno de sus colaboradores y ésta a su vez será observada por el superior inmediato y el director del área, respetando siempre las pautas de asignación recomendadas. El encargado de compensaciones no podrá contradecir a la voluntad jerárquica pero sí es el responsable por el porcentual distribuido

de toda la compañía, por lo cual será un celoso guardián de los límites autorizados. Otra instancia a tener en cuenta es no generar ruido en la equidad interna, donde cada compañía observa su interior y mantiene un equilibrio ecuánime.

Figura 10 - Cuadro de evaluación (doble entrada)



Entre otros tantos sistemas se encuentra el de medición en una gráfica de doble entrada, mediante el cual se mide es el Potencial y el Desempeño, como se muestra en la gráfica anterior.

En el grupo A, se ubica alrededor del 15% de los trabajadores; allí están las posiciones claves para la dirección, es decir, aquellos puestos con personal idóneo que tiene un alto costo de recambio, por lo que se intenta retener a quienes los ocupan, dado que son candidatos con alto potencial y alto desempeño. Los grupos B y C tienen un tramo aún por desarrollar, cuentan con un alto desempeño y deben trabajar el potencial o viceversa; por lo general en cada uno de ellos está concentrado el 35% de los puestos. En lo referente al grupo D con el 15% restante, se observa que tanto su potencial como su desempeño es limitado, y esto no indica que no son sensibles para la estructura, pero sí es fácil su reemplazo y escasa la necesidad de retención de sus ocupantes.

8.4. Competitividad externa

Las organizaciones establecen qué posicionamiento desean tener en el mercado, definiéndolo en base a sus posibilidades; cuanto más cerca se encuentre del promedio del mercado, menor será la emigración de colaboradores en posiciones claves. A través de la estructura salarial muchas compañías marcan tendencia respecto de sus competidores, otras se acercan al 75 percentil, algunas fijan sus objetivos sobre la base de la media de mercado y otras solo desean ubicarse en el primer cuartil. Es claro que no se trata de una mera decisión arbitraria, sino del fruto de un análisis a través de una encuesta de mercado y sobre la base de sus posibilidades financieras.

8.4.1. Encuesta

Es una herramienta sumamente utilizada; el ideal radica en medir todos los puestos de la empresa en el mercado y de este modo pagar según lo decidido, pero si se trata de organizaciones con grandes dotaciones y con más de 300 / 350 posiciones, tanto la medición, como la administración se torna muy compleja.

Las compañías suelen armar lo que llaman una muestra, o sea se selecciona un puñado de puestos que serán representativos, pudiendo extrapolar los resultados al resto de la empresa, se toman posiciones de diferente peso, intercalando diferentes rangos o niveles. Para el caso de las corporaciones que utilizan herramientas de consultoría por grados y puntos será la consultora quien facilite los datos demandados.

En ambos casos el mercado es establecido por profesionales de recursos humanos, quienes a la hora de seleccionar tendrán en cuenta variables de población, facturación, rubro, región geográfica, actividad, nivel de competencia, etc., y de este modo procurar compararse con los comparables.

Esta labor puede ser encomendada a una consultora externa debido a que la recopilación de datos en las empresas definidas se torna exhaustiva y, habitualmente las organizaciones cuentan con estructuras de recursos muy ajustadas; no obstante la consultora tomará contacto y trabajará codo a codo con el responsable de compensaciones de la organización demandante, logrando de este modo un nivel adecuado de *feed back* en la información.

Se ponía de manifiesto que no necesariamente es viable obtener datos de un solo corte de mercado, sino que corresponde realizar una clasificación en:

- Mercado de trabajo.
- Mercado general.
- Mercado especial.
- Mercado del mismo rubro.
- Mercado de igual ubicación geográfica.
- Mercado regional.

8.4.2. Los diferentes mercados

Cuando se habla de *mercado de trabajo* se hace referencia al comportamiento de la oferta y la demanda en la que se incluirán entre otros factores el tipo de posición y los conocimientos requeridos por el puesto.

Mercado general remite al conjunto del mercado independientemente del sector al que pertenece o a la actividad que desarrolla; éste es siempre inferior al especializado.

Para hablar del *mercado especial* se debe seleccionar un grupo de empresas con las que la compañía se sienta par, a nivel de prestigio, dotación, tamaño y monto de facturación.

En lo concerniente al *mercado del rubro o de actividad*, se hace mención directa a la competitividad que se presenta en el sector y su evolución en términos de crecimiento, recesión o estancamiento, la demanda de nuestros productos o servicios y su peso o posición en dicho mercado. Es dable aclarar que cuanto más crezca éste o se expanda, mayor será nuestra posibilidad de pago.

Elegido el o los mercados la empresa podrá posicionarme como más le convenga según el corte adecuado. Una vez cumplimentada esta instancia se le facilita al consultor las posiciones definidas, convenientemente por consenso en la organización.

Como es de conocimiento general integran las corporaciones distintas direcciones como: la financiera, la comercial, la industrial, legales, etc. Si con cada una de ellas se define –con recursos humanos conjuntamente– los puestos más representativos y los de mayor necesidad de retención se obtendrá rápidamente la muestra más apropiada.

En la actualidad consultoras prestigiosas e incluso internacionales, han venido aplicando distintas metodologías a los largo de los años, posiciones de diversos niveles jerárquicos y distintas áreas, pudiendo otorgar rápidamente valores con absoluta precisión y comparables en el mundo entero; esto es de suma utilidad en caso de necesitar realizar un traslado internacional.

Volviendo al tema, ahora sí con el diseño de mercado y las posiciones preestablecidas, se puede dar lugar al siguiente paso, en el que se le entregarán al consultor las descripciones de puesto; la finalidad que se busca con esta instancia es que cuando se reúna con cada compañía pueda contar con una herramienta descriptiva que le facilitará la evaluación.

Otro ítem a tener en cuenta es que al trabajar sobre un mercado especial seleccionado, el consultor recomiende a la compañía que lo contrató que emita una carta de invitación por cortesía al director de recursos humanos de las empresas elegidas, independientemente de que comúnmente se relacionen entre sí, en la cámara o círculos de afinidad que las nuclean, comentándole en la carta que la consultora X estará contactándose en el corto plazo con ellos, debido a que realizará su encuesta para el año en curso, garantizando su compromiso de devolución de información de mercado una vez finalizada la misma, así como la absoluta reserva de los datos confidenciales obtenidos.

El consultor concertará una entrevista para trabajar con las posiciones y esclarecer, en caso de ser necesario algún dato en particular; en esta instancia se incorporan en el análisis los beneficios otorgados en cada puesto, dado que el número final en la evaluación será “la compensación total”; esto implica integrar al conjunto de lo percibido por el hombre, los servicios o beneficios que cristaliza el empleador con el fin de mejorar la calidad de vida de sus empleados (se profundizará sobre este tema en el apartado “Beneficios”).

A grandes rasgos es todo aquello que recibe el trabajador y que hace que éste no necesite erogar de su peculio para la utilización o goce del mismo; por citar un ejemplo, puede mencionarse *vehículo asignado por función con todos los gastos pagos*.

La mirada que se le dará al salario durante este proceso es la percepción del trabajador, donde no se tomarán en cuenta los costes empresarios. Como se anticipó, todo cuanto el individuo recibe se cuantifica y para ejemplificarlo se exponen al pie los siguientes cálculos:

8.5. Cuantificación salarial

A fin de profundizar la mirada del colaborador respecto de sus ingresos es necesario cuantificar todo ingreso en moneda o en especie que éste perciba, como puede observarse en los ejemplos al pie:

- Comedor en empresa con almuerzo gratis para el empleado:

Valor diario =	\$ 30
Días hábiles =	21
Cantidad de meses percibido	11

$\$ 30 * 21 \text{ días} * 11 \text{ meses} = \$ 6.930$ en el año

Se debe obtener la 13ava parte para estandarizar el año ya que en Argentina se perciben 13 salarios – (incluye aguinaldo-SAC).

$\$ 6.930 / 13 = \$ 533,07$ al mes

El resultante obtenido es un valor neto, que debe expresarse en valor bruto dado que se unirá al salario. Para ello realizaremos un *grossing up* o engrosamiento aplicando los aportes del trabajador.

En Argentina en la actualidad ya no conviven dos sistemas jubilatorios, el de capitalización y el de reparto, que en su momento marcaban la diferencia en el total de aportes a abonar por el trabajador, estando vigente sólo el sistema de reparto, el porcentual de deducción es de 17%.

A base 100 se sustrae 17, se obtiene 0,83, así pues:

$\$ 533,07 \text{ mensuales} / 0,83 = \$ 642$

Lo que implica que se debe aumentar el salario en \$ 642 en caso de que, por algún motivo no se siga otorgando el beneficio de almuerzo pago.

Una alternativa que se presenta es que los trabajadores tengan un co-pago, por ej.

- Comedor en empresa con almuerzo con pago adicional por el empleado:

Valor diario =	\$ 30
Co-pago del trabajador	\$ 5
Días hábiles =	21
Cantidad de meses percibido	11

$$(\$ 30 - \$ 5) * 21 \text{ días} * 11 \text{ meses} = \$ 5.775 \text{ en el año}$$

Se debe obtener la 13 ava parte para estandarizar el año ya que en Argentina se perciben 13 salarios (incluye SAC).

$$\$ 5.775 / 13 = \$ 444,23 \text{ al mes}$$

Se aplica nuevamente un *grossing up* del 13%

A base 100 sustraen 13 y se obtiene 0,83 así pues:

$$\$ 444,23 \text{ mensuales} / 0,83 = \$ 535$$

De este modo se realiza el ejercicio de cuantificación con todos los beneficios, los que se sumarán al salario y así se obtendrá la compensación total que servirá de referencia para medir la organización realmente en el mercado.

8.6. Política retributiva

Una vez considerados tanto los “aspectos internos como los externos” y con el resultado de los mismos, las organizaciones diseñan su política retributiva pudiendo ser ésta mayor, igual o menor que la media de mercado.

Se realizará entonces una comparación con la media del mercado observando la posición obtenida por la empresa según el siguiente esquema:

$$\frac{\text{Mi Empresa}}{\text{Mercado}} = X$$

Qué sucede cuando el índice resultante es menor	
$\frac{\text{Mi Empresa paga } \$ 4.000}{\text{Mercado paga } \$ 6.000} = 0,67$	Lo que significa que por cada \$1 que el mercado paga la empresa paga \$ 0,67, quedando en este ejemplo por debajo de la media del mercado
Qué sucede cuando el índice resultante es igual	
$\frac{\text{Mi Empresa paga } \$ 6.000}{\text{Mercado paga } \$ 6.000} = 1,00$	Lo que significa que por cada \$1 que el mercado paga, la empresa paga \$ 1, quedando en este ejemplo a igual valor de la media del mercado
Qué sucede cuando el índice resultante es mayor	
$\frac{\text{Mi Empresa paga } \$ 6.000}{\text{Mercado paga } \$ 4.000} = 1,50$	Lo que significa que por cada \$1,50 que el mercado paga la empresa paga \$ 1,00, quedando en este ejemplo por encima de la media del mercado

Dependerá de este resultado, de la capacidad de pago de la organización, su necesidad de atracción y retención de talentos, la política que se elegirá; de igual modo una vez definida ésta no será estática. Por el contrario, es netamente dinámica y lo suficientemente flexible para poder adecuarse rápidamente a los cambios exigidos por el entorno.⁹

8.7. Remuneraciones. Tipos

Como se expresó, la remuneración es la contraprestación que recibe el trabajador por el mero hecho de poner su fuerza de trabajo a disposición de otro que la dirija. La ley de Contrato de Trabajo establece en su artículo 115 claramente la *Onerosidad - Presunción* especificando que *el trabajo no se presume gratuito*. Aquí comienza la obligación de la empresa legada desde el Poder Legislativo y controlada por la autoridad de aplicación, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS).

9. Simon L. Dolan; Ramón Valle Cabrera; Susan E. Jackson, Randall S. Schuler, *La gestión de los recursos humanos. El sistema de compensaciones*, Capítulo 9, "La equidad interna y externa", pp. 201-215; Capítulo 10, "Sistema de Compensación. La retribución Variable e Indirecta", pp. 223.

La remuneración se compone comúnmente de dos partes: una fija y otra variable, ligada esta última al rendimiento, al cumplimiento de objetivos o a la productividad.

8.7.1. Remuneración fija

Dentro de la remuneración fija está el monto percibido por el trabajador ya sea en forma mensual, semanal o quincenal, como contrapartida por el puesto que ocupa en la organización.

8.7.2. Remuneración Variable

Los incentivos financieros que se ofrecen son para mejorar o mantener los niveles deseados de productividad y calidad. Estos incentivos miden los esfuerzos de los trabajadores en las metas específicas por desempeño, proporcionan un alto impacto de motivación que se traduce en ganancia para ambos componentes, el empleado y la empresa. Los pagos de estos incentivos son costos variables que se cruzan con el logro de los resultados; los salarios por el contrario son considerados costos fijos que no se relacionan en gran parte con el rendimiento.

Hay autores que consideran que la remuneración por incentivo es un modo de redistribuir el éxito obtenido con los responsables de lograrlo. Para que este tipo de plan sea exitoso debe ser claro, transparente, medible y por sobre todas las cosas pasible de realización. En el mercado de trabajo argentino, cada vez más competitivo, la posibilidad de pago variable alcanza a niveles de gerencia media y alta.

Al limitar los salarios al rendimiento de la organización, el sistema participativo aumenta cuando el rendimiento es alto y declina cuando no lo es. La compensación variable genera estabilidad laboral y representa una respuesta lógica a las necesidades comerciales actuales, favoreciendo el trabajo en equipo, alternando la solidaridad y el compromiso con la empresa.

Se debe diseñar un sistema de participación que sea propio para cada organización, aun en aquellas empresas competidoras; siempre es diferente frente a su posición competitiva, cultura, estrategia comercial, relaciones internas, niveles de remuneración, trayectoria, formación del personal, consolidación del compromiso.

Cada compañía tiene un único modo de planificar un sistema que responda a sus necesidades y refleje fielmente las características de su organización.

a) Bonos Individuales en el corto plazo

Se trata de un pago adicional, por lo general anual, que representa entre un 0,5 y 2,5 salarios mensuales dependiendo de la contribución que la persona realice a la organización; habitualmente se establece antes de que el año se inicie una suerte de indicadores que harán

loables la aplicación del pago variable, por ejemplo un determinado porcentaje de margen operacional, una determinada cifra de negocios o el un nivel mínimo de facturación, estableciendo para todos los casos niveles de compromisos mínimos y objetivos.

b) Gratificaciones especiales a ejecutivos

Muchas corporaciones distribuyen a nivel global de acuerdo a los índices alcanzados gratificaciones para todos sus mandos superiores, inclusive en algunas organizaciones se distribuyen acciones de la compañía (ver apartado “Adquisición de acciones”). Sobre todo con la instalación de grandes corporaciones multinacionales, los responsables de recursos humanos han debido implementar programas de pagos especiales para trabajadores locales que prestan servicio en el extranjero, comúnmente conocidos como *expatriados*.

Nuevamente se hace mención a que estos planes de incentivos están dirigidos a facilitar el reclutamiento y conservación de los empleados *claves*, como asimismo al cumplimiento de diversas metas organizacionales y necesidades ejecutivas de las corporaciones; cuando más alto es el nivel en la pirámide jerárquica mayor será el pago de incentivos largoplacistas. Un punto de análisis en estos casos son las curvas de madurez para los profesionales comparando en un eje cartesiano ingreso y desempeño.

c) Participación en las utilidades

Consiste en establecer una estructura con procesos eficaces que comprometa a los empleados y los recompense por las mejoras en todo el sistema, ya sea en materia de productividad, la adecuada utilización de materia prima, o una ajustada mano de obra; la formula distributiva reflejará claramente el logro en rentabilidad y productividad alcanzado.

d) Gain Sharing

Es un sistema ideado para proporcionar una variable y promover un proceso de compromiso por parte del empleado a través de una gratificación a los miembros del grupo participante o bien a toda la organización, por el incremento en los rendimientos. Las utilidades se calculan mediante una fórmula predeterminada que se comparte con todos los participantes.

e) Adquisición de acciones

Por lo general se implementa como parte de un plan de prestaciones laborales o son producto de una cultura corporativa; con este tipo de plan las compañías anhelan el aumento del compromiso del trabajador desde su mirada de *socio* corporativo y no de *empleado*.

f) Sistema de sugerencias

En este esquema se recompensa al trabajador por su aporte de ideas que tanto ocasionen un ahorro o produzcan ingresos para la organización; se logra un alto impacto de involucramiento dada su difusión en la organización. Ahora bien, ¿cómo retribuir las? Algunas compañías ceden por ejemplo el 30% del ahorro durante un año al empleado que lo facilitó; es oportuno comentar que las sugerencias son de difícil medición y generalmente no se accede a recompensar el verdadero impacto del ahorro o el ingreso al trabajador, sumado ello en nuestro país al caso de no abonarlo con habitualidad, lo que generaría un derecho adquirido, difícil de quitar una vez implementado.

g) Plan de incentivo grupal

La complejidad de las grandes corporaciones facilita el trabajo en conjunto; es por ello que muchas compañías utilizan esta herramienta de pago, para compensar el logro de todo el grupo. Para que este tipo de sistema sea loable se debe contar con medidas de rendimiento, tanto normas como objetivos claros, debiendo estos últimos ser alcanzados por el grupo, trabajando culturalmente la organización en la imagen de colaboración y cooperación entre los mismos. Con frecuencia la modalidad de pago es por rendimiento.

h) Plan de dividendos - salario

Para el plan de dividendos el pago se realiza según la cantidad de dividendos que se abonen a los accionistas, definiendo un porcentaje de beneficio de los mismos dividendos. En algunos países –EE UU, por ejemplo– se ha demostrado que las empresas que utilizan este tipo de sistema han obtenido altos resultados en sus indicadores económicos.

i) Plan Scanlon

Se aplica a la empresa en su conjunto y hace foco en la participación de los empleados en las actividades productivas y en la rentabilidad de la empresa; refleja la eficiencia en las actividades de explotación con la cooperación de toda la organización, los incentivos estimulan la cooperación esperada.

El monto de la bonificación se determinará en base a los resultados entre el costo salarial y la producción de ventas. Este plan permite intensificar la relación entre supervisor y supervisado, dado que los trabajadores presentan sus proyectos frente a sus jerárquicos para mejorar la productividad, pudiendo los empleados ser recompensados por sus esfuerzos constructivos. Este plan debe contar con una buena administración, liderazgo y confianza.

Se determina un comité de evaluación de dirección, se evalúa en comités de selección y taller para su posterior aplicación.

j) Retribución por mérito

Se condiciona el aumento de salario al rendimiento individual, pero en este aspecto el aumento salarial no depende sólo del comportamiento del hombre frente a su tarea, sino además de su posición en la banda salarial: cuanto más se acerque al primer cuartil mayor será la posibilidad de incremento. Otra variable a observar es la cantidad de integrantes en cada cuartil, a fin de contar con un presupuesto adecuado. ¿Por qué? Porque a pesar que el impacto porcentual en los cuadros inferiores es alto, el monto en magnitud a distribuir será importante en los cuadros superiores, sobre todo cuando están integrados por dotaciones relativamente numerosas.

k) Compensación por rendimiento o habilidad

En esta propuesta no tradicional, los grupos están organizados con métodos de trabajo apropiados y con trabajadores integrados a un equipo, cuentan con recursos, medidas de rendimiento, producción y metas claramente definidos. En su versión más avanzada son grupos de autogestión a los que se les asigna toda la responsabilidad, reservada hasta el momento al management, desarrollando el equipo sus propias metas y programas de trabajo.

Reciben entrenamiento especial y supuestamente a medida que va adquiriendo mayor conocimiento y así como nuevas tareas recibe un nivel superior de ingreso.

En estos programas se estipula con anticipación el período de tiempo que le llevará a cada trabajador poder cumplir una nueva función. Las habilidades adquiridas se consolidan en bloques otorgándole a éste un puntaje, que luego se traducirá en remuneración.

Es importante recordar que cualquiera sea el tipo de retribución variable que se utilice, dependerá siempre del nivel de rendimiento de las personas, de sus aptitudes y sus habilidades, ambos factores observables durante el proceso de selección.

En resumen, si se cuenta con la gente adecuada, en materia de conocimiento, capacidad, experiencia y se trabaja en el *compromiso mancomunado* es potable la aplicación de alguna de estas metodologías de pago.¹⁰

10. Jorge A. Aquino; Roberto E. Vola; Marcelo J. Arecco; Gustavo J. Aquino, *Recursos Humanos*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 2ª edición. Capítulo 7, "Compensaciones", p. 164-199.

8.8. Beneficios

Al hablar de *beneficios* suele aludirse al concepto de *remuneración indirecta*.

Beneficios son las prestaciones sociales que la empresa otorga a sus empleados por formar parte de la misma. Cada vez más las organizaciones implementan beneficios ajustados, procurando sean rentables, realmente considerados por los trabajadores y cuenten además con una ágil administración.

Debe tenerse en cuenta que estas prestaciones apuntan a mejorar la calidad de vida del hombre y la de su familia, pero que bajo ningún concepto debe remplazarse por el pago de salario; la ley en nuestro país es bien clara y los limita sustancialmente.

Por tratarse de un pago indirecto no deja de contribuir en los pilares fundamentales de la remuneración, *atracción y retención*, apuntando inclusive a aumentar la moral de los trabajadores, reducir la rotación, incrementar la satisfacción en el trabajo, motivar, pertenecer y mejorar la imagen de la compañía frente a su gente.

Los beneficios pueden clasificarse en:

- a) *Funcionales*: cuando compensan gastos en que el trabajador debe incurrir como consecuencia de la tarea que realiza, por lo general está sujeto a la necesidad ocasional.
- b) *De relación laboral*: es la compensación de gastos sujeta a la fuerza de trabajo del hombre puesta a disposición de la empresa; suele ser regular pero se abona sólo en presencia de la utilización.
- c) *Adicionales*: éstos están pensados realmente como una ayuda al trabajador.

8.8.1. Tipos de beneficios

- a) Comedor o gastos de comida

Es un tipo de beneficio *funcional*, se pone en práctica cuando el empleado por ejemplo en el ejercicio de su tarea debe trabajar en un almuerzo de trabajo con algún cliente por negocios, o se traslada de su lugar habitual para realizar una tarea encomendada a otro punto de la ciudad, provincia o país. Se cristaliza el pago a través de un sistema de rendición y reintegro, o bien hoy en día muy utilizado es el sistema de abono directamente con la tarjeta de crédito corporativa que la empresa suele otorgarle a directores, gerentes y posiciones que requieran traslados sucesivos.

Este beneficio puede ser catalogado como un beneficio, valga la redundancia, de *relación laboral* cuando las empresas ofrecen comedor en planta a sus trabajadores, dado que el tiempo con el que cuenta el hombre para su refrigerio es escaso para trasladarse hasta su domicilio.

Muchas corporaciones subsidian este gasto con el pago de un 70% aproximadamente del mismo, quedando el resto a cargo del trabajador.

b) Alojamiento

Es *funcional* en los casos que el traslado es la resultante de una necesidad de cumplimiento de la tarea en otro lugar distinto a su puesto habitual de trabajo y que la distancia requiera del mismo.

Se le da tratamiento de *relación laboral* en los casos en que las empresas que realizan sus operaciones en zonas no industriales necesiten ofrecer al trabajador un lugar donde habitar. Los barrios obradores, por ejemplo, son producto de un proyecto en una zona no habitada.

En otras oportunidades el tiempo de traslado puede ser prolongado e inclusive puede requerir la mudanza de todo el grupo familiar, debiendo nuevamente ofrecer vivienda; claro está que en este esquema el 100% del gasto está a cargo de la organización.

c) Vivienda

Es parte de la *relación laboral* y se presenta cuando a la institución se le hace indispensable la radicación de su fuerza de trabajo en una nueva zona. En algunas ocasiones suelen incluso construir barrios, donde las viviendas se ofrecen en alquiler o venta a los trabajadores a valores inferiores que los de mercado.

Puede ser clasificado como un beneficio *adicional* cuando la organización otorga créditos especiales a su personal para la compra de una vivienda familiar y no media la necesidad de traslado.

d) Cobertura de Salud

Es un beneficio puramente *adicional*; como es sabido, este sistema se financia por el aporte de los trabajadores y la contribución patronal a la obra social que corresponda.

En nuestro país muchas organizaciones colocan este dinero en un fondo solidario y dan una única prestación a toda la corporación de manera equitativa, negociando con el prestador un servicio acorde a las demandas de su población.

Otra modalidad se da con el escalafón de la prestación por nivel jerárquico. A veces la necesidad de una mejor cobertura está ligada al área geográfica en la que el hombre realizará su tarea, siendo en este caso estrictamente requerida una amplia y eficaz cobertura médica.

Puede nuevamente presentarse como un mix, compartiendo gastos ambas partes, con un abono adicional del trabajador.

Encontramos organizaciones que hacen extensivo el plan a los padres y hermanos de los empleados, mediante el descuento del costo de una cuota mensual muy conveniente en los haberes liquidados.

e) Formación

En este aspecto, lo más importante a destacar es que, desde la empresa, este beneficio debe ser calificado como una inversión y no como un costo

Muchas compañías dan capacitación a sus empleados ya sea en materia de idioma, informática o colaboran con los gastos de estudios de grado y posgrado / maestrías.

Las organizaciones pueden contener institutos o escuelas propias donde se enseña el metier principal de la empresa, por citar un ejemplo, formando técnicos especializados.

f) Vehículo asignado

Es bastante habitual encontrar en las empresas una flota de unidades destinada a sus funcionarios. Muchas veces la asignación de la unidad está ligada a la función que se realiza, pero también puede contarse con una unidad disponible por el rango en la estructura. Comúnmente los gastos están a cargo de las compañías. En la subclasificación se lo considera un beneficio *adicional*.

g) Telefonía celular

En los últimos años se han incorporado a los beneficios estándares la asignación de un teléfono móvil, que habilita, entre otras cosas, al empleador a estar comunicado a toda hora con el trabajador, pudiendo inclusive cambiar opiniones, planes de acción o redistribución de las tareas.

A la comunicación oral la tecnología actual habilitó los mensajes de texto y los mails corporativos. Si bien es un beneficio reconocido por los empleados, no deja de generar dependencia *seven & eleven* en el trabajo. Se lo considera un beneficio *adicional*.

h) Estilo cafetería

Es una modalidad donde la empresa ofrece una serie de beneficios, pero cada hombre hará su elección de acuerdo a sus necesidades, hábitos y a la conformación de su grupo familiar. La preparación de un combo de beneficios será radicalmente diferente si se trata de un trabajador de 25 años soltero o de un hombre de 50 años casado y con tres hijos en edad escolar.

Es recomendable, a la hora de cuantificar salarios, tomar en cuenta el paquete completo otorgado a los trabajadores, que incluye la traducción a valor moneda de todos los beneficios percibidos.

Como ya se explicara, una compensación total es realmente sencilla, sólo se debe cuantificar desde la mirada del empleado todo aquello que él percibe y no le genera una erogación adicional a su propio bolsillo.¹¹

11. George Bohlander; Scout Snell, Administración de Recursos Humanos, Editorial Thomson 14^º edición, Capítulo 10, “Pago por desempeño. Recompensas por incentivos”, pp 436-460.

Preguntas que el lector debiera estar en condiciones de responder luego de leer este capítulo

- a) Describa los principios básicos para el diseño de un sistema de retribución. ¿Cuáles son los fines que se buscan?
- b) Mencione tres diferencias entre una estructura rígida y una flexible. Clasifique los métodos de análisis no analíticos y analíticos, nombrando ventajas y limitaciones.
- c) Analice los diferentes mercados a aplicar en una encuesta de remuneraciones. Explique el concepto de “compensación total”; exponga en un ejemplo.
- d) Exponga las diferentes metodologías de remuneración variable. ¿Cuáles son las condiciones que deben presentarse para poder aplicar un Plan de Compensación por rendimiento o habilidad?
- e) Exprese las ventajas del pago en retribución indirecta. Ejemplifique las diferentes aplicaciones.

Bibliografía

- Alles, Martha Alicia, *Dirección estratégica de Recursos Humanos*, Buenos Aires, Editorial Granica, 1ª ed., 2000.
- Aquino, Jorge A.; Vola-Luhers, Roberto E.; Arecco, Marcelo J.; Aquino, Gustavo J., *Recursos Humanos*, Argentina, Editorial Pearson, 4ª ed., 2010.
- Bohlander, George; Snell, Scott, *Administración de Recursos Humanos*, México, Editorial Thomson, 14ª ed., 2008.
- Dolan, Simon L.; Valle Cabrera, Ramón; Jackson, Susan E.; Schuler, Randall S., *La gestión de los recursos humanos (preparando profesionales para el siglo XXI)*, Madrid, Mc Graw-Hill, 2ª ed., 2003.
- Flannery, Thomas P.; Hofrichter, David A.; Platten, Paul E. (The Hay Group), *Personas, desempeño y pago*, México, Editorial Paidós, 1ª ed., 1997.
- Robbins, Stephen P., *Comportamiento organizacional*, México, Editorial Pearson, 10ª ed., 2004.
- Werther, William B. Jr.; Davis, Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, México, McGraw-Hill, 3ª ed., 1993.
- Rappaport A. et al. "Remuneración y Sistemas de Incentivo", *Harvard Business Review*, España, Editorial Deusto.

Diseño, análisis y evaluación de puesto

JUAN CARLOS AYALA

9.1. El puesto de trabajo

El trabajo, en toda organización, se divide en conjuntos de tareas manejables que puedan ser ejecutadas por las personas asignadas a ellas. Estos agrupamientos se denominan puestos de trabajo y constituyen la unidad mínima y esencial para diseñar el andamiaje de la estructura y de los procesos de la administración de recursos humanos.

Como la asignación de estos trabajos conlleva, conforme a su importancia, ciertas obligaciones y atribuciones, se puede concluir que un puesto de trabajo es un conjunto de actividades, responsabilidades y atribuciones que desarrolla una persona de acuerdo a la designación realizada por la organización.

Según Chiavenato: “Un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de otros. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados, y el departamento o división donde está situado” (1999).

Así también Moudy, N. y Noe, R.: “Un puesto de trabajo es la esencia misma del grado de productividad de una organización, por lo tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda lograr sus objetivos” (1997).

Para Bohlander: “Un puesto consiste en un grupo de actividades y deberes relacionados de manera ideal; las obligaciones de un puesto deben constituirse por unidades naturales de trabajo similares y relacionadas. Deben ser claras y distintas de las de otros puestos para reducir al mínimo los malos entendidos” (2008).

a) Puesto y posición

Cuando en el análisis de un puesto se infiere que la carga de trabajo es demasiado elevada para un trabajador, una administración sana de recursos humanos requerirá, en la emergencia, la colaboración de otros empleados para desempeñarlo de manera tal que

tendrían que crearse tantas ocupaciones –posiciones– como necesidades de llevar a cabo la tarea, generando empleo adicional. Por ejemplo, la carga de trabajo de un centro de atención telefónica puede requerir los servicios de 100 empleados, ocupando cada uno de ellos una posición por separado; cada posición implicará tareas, responsabilidades y atribuciones idénticas o muy parecidas.

En consecuencia, una posición constituye un puesto que es desempeñado por un empleado individual. La cantidad de posiciones será igual a la cantidad de empleados que ocupen el mismo puesto. En el ejemplo señalado: 1 puesto / 100 posiciones.

b) Ampliación del puesto

Cuando la organización determina realizar un trabajo de una manera más desafiante, más significativa y más productiva, se puede lograr mediante una ampliación de puesto horizontal o vertical.

Un puesto puede ampliarse de forma horizontal adicionándole tareas y obligaciones similares. Esto puede suceder cuando se analiza que un puesto carece de funciones y se verifica capacidad ociosa, o se desea generar aptitudes de desarrollo en sus ocupantes. Por ejemplo: a un empleado que está en el área de recursos humanos y lleva a cabo las liquidaciones de haberes puede ampliarse su puesto entrenándolo en selección de personal. Una vez que este empleado ha sido capacitado y haya adquirido los nuevos conocimientos podrá ser rotado para cubrir necesidades alternativas.

Un puesto puede ser ampliado verticalmente cuando se le asignan tareas significativas. El puesto de un operario de montaje puede ampliarse asignándole la responsabilidad de verificar el correcto funcionamiento de una pieza ensamblada.

c) Enriquecimiento del puesto

Es un tipo de ampliación más compleja, pero que brinda un mayor desafío al empleado que lo lleva a cabo y por lo tanto una mayor satisfacción laboral. Se produce cuando, a una mayor asignación de tareas y responsabilidades, se le adiciona la posibilidad de tomar decisiones sobre el cumplimiento de sus funciones. Es el caso de un empleado de un centro de atención telefónica al que se le agregan servicios para atender obligaciones de productividad asociada, y la posibilidad de decidir operaciones sin autorización de un superior.

Bohlander comenta que “Frederick Herzberg analiza cinco factores para enriquecer los puestos y, por lo tanto, motivar a los empleados: logro, reconocimiento, crecimiento, responsabilidad y desempeño de la totalidad del puesto comparado con partes del mismo.

Por ejemplo, los gerentes pueden usar estos cinco factores para enriquecer los puestos al:

- Elevar el nivel de dificultad y responsabilidad del puesto.
- Permitir a los empleados retener más autoridad y control sobre los resultados del trabajo.
- Proporcionar directamente a los empleados informes de desempeño individuales o por unidad.
- Agregar al puesto nuevas tareas que requieran capacitación y crecimiento.
- Asignar a las personas tareas específicas, permitiéndoles así convertirse en expertos” (2008).

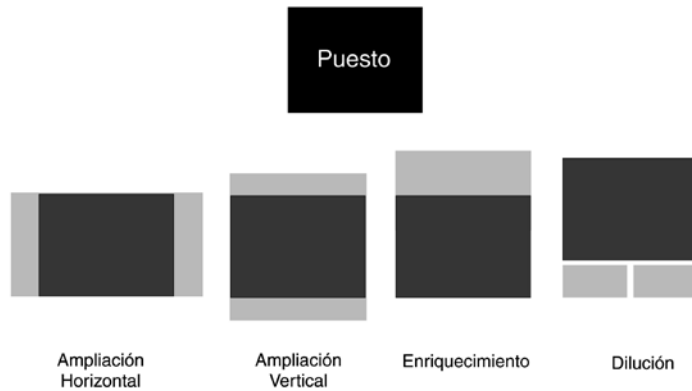
Estos factores (ampliación horizontal o vertical y enriquecimiento) también suelen ser utilizados en casos de reducción de personal y/o redimensionamiento de la estructura de recursos humanos, pero es bueno destacar que producen descontento en los trabajadores directamente afectados y generan un estado de incertidumbre en los demás. Es oportuno resaltar que estas modificaciones no son viables en todos los cargos, ni posibles en todos los empleados.

Por último, tanto la ampliación como el enriquecimiento del puesto que generan una mayor motivación a corto plazo deben estar acompañados por una mejor remuneración para asegurar una alta autoestima y un aumento en el cumplimiento de las metas de desempeño a largo plazo.

d) Dilución del puesto

Este método es una alternativa opuesta a la ampliación; se produce cuando se reducen o eliminan ciertas tareas y responsabilidades de un puesto. Como resultado de una dilución de un puesto puede pasar que: el puesto desaparezca porque las tareas restantes se adjudican otro puesto, o el puesto se divide para formar dos o más puestos.

Por ejemplo: un puesto de vendedor-cobrador puede diluirse por razones de carga de trabajo, por la impericia parcial, o por seguridad; en un puesto de un vendedor y un puesto de un cobrador.



La dinámica organizacional, el constante cambio tecnológico, las regulaciones gubernamentales y el dominio de nuevas destrezas por parte de los empleados obligan permanentemente a las instituciones a realizar ampliaciones, enriquecimientos y diluciones de puestos. Diversas compañías, por cierto las más grandes, realizan planes de reestructuración de puestos para atender proactivamente a los cambios. Debido a la complejidad de estos métodos, y sobre todo por sus consecuencias, es menester utilizar otras técnicas de recursos humanos para lograr una satisfactoria adecuación.

e) El puesto de trabajo y su importancia en el alineamiento estratégico

Además de definir las actividades de un empleado, el puesto de trabajo sirve para indicar la relación de estas actividades y las que desempeñan otros dependientes. También evidencia las responsabilidades equivalentes y/o diferenciadas, y la asignación de autoridad conforme a quienes ocupan los puestos.

Toda esa relación de agrupamientos de tareas conforma una estructura de trabajo que dispondrá una organización para realizar los procesos que la llevará a cumplir con sus objetivos. Ese eslabón (el puesto de trabajo) es el que dará significado e iniciará el alineamiento en el plan estratégico de recursos humanos.

David Bangs Jr, en su obra *Cómo planificar sus recursos humanos*, afirma que “los puestos de trabajo conforman las bases de la dirección de personal” (1995).



f) El puesto de trabajo y sus relaciones con otras técnicas

El puesto de trabajo determina formalmente las pautas para la búsqueda y selección del personal. Así también es importante para definir las actividades de capacitación, los parámetros a medir en la evaluación de desempeño y de potencial, en la sucesión del plan de carrera y en la fijación de salario.

A continuación se exponen los vínculos más importantes con otras técnicas de administración de recursos humanos.

- Con Estructura de recursos humanos: el conocimiento acabado y formal de lo que hace una persona en su puesto de trabajo nos permite determinar con qué otros puestos se puede complementar y en qué medida contribuye al logro de los objetivos.
- Con Búsqueda: en base a la planificación de los recursos humanos y conforme a los perfiles, la organización decide la cantidad y calidad de los empleados a reclutar.
- Con Selección: a partir de la información suministrada por el puesto de trabajo, la organización va a decidir los diferentes procedimientos y técnicas relacionados con el puesto a cubrir.
- Con Capacitación: las competencias requeridas para el correcto desempeño en un puesto de trabajo determinan las actividades de formación necesarias para el reforzamiento y/o entrenamiento.
- Con Evaluación de Desempeño: el diseño de un puesto de trabajo con sus funciones y cometidos brinda la información pertinente para que, con cualquier método que se utilice, se pueda medir el rendimiento.
- Con Evaluación de Potencial: la descripción de competencias facilitará la detección de los talentos necesarios para cubrir un puesto futuro o para una promoción.
- Con Plan de carrera: sólo a partir de los requisitos de un puesto de trabajo puede la organización solucionar su planificación de promociones.
- Con Compensaciones: el puesto de trabajo tiene un rol fundamental en el valor de la compensación. La retribución va a tener una relación directa a los aportes a los

objetivos que realice el puesto. Asimismo, la determinación de sus características es útil para el análisis comparativo del valor de otros puestos de la organización (equidad interna) y de similares de otras organizaciones (competitividad externa).



g) Status derivado del puesto

El individuo adquiere un cierto status en la organización (rango que ocupa con respecto a otros) conforme a los papeles que desempeña en la misma. Puede ser que esta posición psicosocial sea resultado de las características personales, de la pericia técnica, de la efectividad en el cumplimiento de las metas y, por supuesto, del rol que le determina el puesto.

Toda asignación de tareas con sus obligaciones y atribuciones asociadas conforma un rol que implica una consideración dentro y fuera de la organización. A menudo sólo uno de los atributos (las tareas, las obligaciones, o el alcance de las decisiones) prevalece sobre los demás y es el que denota el status.

La percepción del status del empleado se termina de conformar cuando se adiciona al agrupamiento el nivel jerárquico y la retribución.

9.2. Diseño de puestos

a) Concepto

En el diseño de un puesto de trabajo se deben considerar todas aquellas necesidades técnicas que están dirigidas a lograr desempeños eficientes. Es decir que en un puesto de trabajo un individuo realice sus tareas en el menor tiempo posible, con la mayor precisión, y con el menor grado de desperdicio. Pero la estructuración debe posibilitar el desarrollo de la energía, el talento, el cuidado de la salud psicofísica y la satisfacción

laboral. Por lo tanto, el diseño de puestos, además de requerir consideraciones técnicas, debe reconocer consideraciones humanas.

Vale mencionar que la denominada Escuela de Administración Científica, con su principal cultor, Taylor, dirigió sus técnicas a la eliminación de movimientos y/o trabajos superfluos, o a la combinación o arreglo de operaciones para que el trabajo se pudiera realizar con mayor simpleza y efectividad. Ésta era una visión “ingenieril” donde no se tenía en cuenta el factor humano. El individuo representaba y ejecutaba como una pieza más de un montaje perfectamente articulado.

Las consecuencias de estos diseños de especialización extrema son ampliamente conocidos: aburrimiento, fatiga, insatisfacción laboral, accidentes, etc. Con el tiempo los empleados producen menos.

Si bien esta forma está cambiando, es un deber permanente de la administración de recursos humanos considerar en el diseño de puestos: el cuidado de la salud del trabajador, la satisfacción laboral y la identificación.

“Muy pocas empresas tienen presente que también el puesto de trabajo requiere diseño y una perfilación viable para la persona que lo detenta. Un diseño del puesto de trabajo erróneo es fuente principal de desmotivación, insatisfacción y baja productividad de los recursos humanos” (Malik, 2000).

Para actuar de acuerdo a la planificación de recursos humanos de una manera proactiva es necesario contar con información. Por lo tanto conocer las características técnicas y las consideraciones humanas que posee un puesto de trabajo es la base para desarrollar todo el sistema de gestión. En una organización pequeña esta necesidad se puede satisfacer por el conocimiento de sus dirigentes o por un sistema manual. Pero en organizaciones más grandes la situación se torna más compleja y, por lo tanto, se necesitarán sistemas computarizados y la pericia de expertos en esta técnica.

Como cada puesto necesita de distintos conocimientos, grados de destreza, y aptitudes es menester contar, para planificar adecuadamente la dotación de recursos humanos convenientes, con un eficiente diseño de puestos y su consecuente manual de puestos.

Según Mondy: “El diseño de puestos consiste en determinar las actividades específicas que se deben desarrollar, los métodos utilizados para desarrollarlas, y cómo se relaciona el puesto con los demás trabajos en la organización” (1997). Chiavenato, a su vez, indica que “el diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo” (1999).

Estos dos autores relacionan el diseño del puesto desde el contenido. Otros autores dan cuenta de una visión más amplia. Así es que Gómez-Mejía describe el diseño de puestos como “un proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico” (2000). Fernández opina: “El diseño de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información

relativa a un puesto de trabajo” (2001). Por su parte, Chiavenato en su libro *Gestión del Talento* agrega: “El diseño de los cargos es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización” (2002).

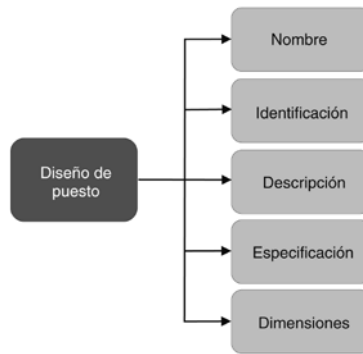
En virtud de lo hasta aquí citado se puede resumir que el diseño de puestos es una técnica que procura estructurar, conforme a un formato definido, un conjunto de tareas, responsabilidades, asignaciones de poder y recursos del cargo atendiendo su contenido, y –a su vez– requisitos, cualidades y compensaciones de los ocupantes para lograr un desempeño eficiente.

b) Actualización en el diseño

El tiempo de permanencia de un Diseño de Puesto estará condicionado a múltiples factores:

- Los cambios económicos y las variaciones en la tecnología hacen necesario, permanentemente, mutar las características de un puesto.
- Demandas de un mercado específico.
- Cambios en la línea de producción.
- Eliminación de procesos.
- Incorporación de nuevas herramientas.
- Reestructuración de instalaciones.
- Reformulación de la estructura organizacional.

Pueden afectar el trabajo y ser el motivo que dé lugar a un rediseño en la estructura de recursos humanos. Por supuesto que los puestos deberán ser rediseñados ajustando sus calificaciones. También los puestos deberán ser rediseñados cuando se produzcan cambios en otros puestos que están vinculados con ellos. Cambios en las condiciones de empleo y/o en la oferta laboral pueden requerir que algunos puestos que habían sido ampliados vuelvan a su diseño original. También puede pasar que a ciertos puestos que se habían diluido se les asignen tareas, responsabilidades y se rediseñen para ofrecer mayores desafíos a los ocupantes.



c) Partes del diseño del puesto

El diseño de puesto consta de: Nombre; Identificación; Descripción, Especificaciones y Dimensiones.

Nombre del puesto

Esta denominación debe ser lo suficientemente gráfica para el individuo que lo detente como también para aquellos que se relacionen en la organización o fuera de ella, y por lo tanto se ilustren inmediatamente con las funciones y responsabilidades del puesto.

Por ejemplo:

- Gerente Comercial.
- Tesorero.
- Auxiliar de carpintería.

Identificación del puesto

Incluye algunos ítems: como código del puesto, ubicación del puesto dentro del área, departamento o sección, quién confeccionó y fecha de elaboración de su redacción.

Ocupante: Juan Carrizo	Fecha: 15/01/2010
Puesto: Jefe Administración RRHH y RRLL	Preparada por: JC
Domicilio: Cucha Cucha 890000	Código de puesto:
Dependencia: Gerencia RRHH	Firma:

Descripción del puesto

Es una declaración escrita que contiene la misión fundamental del puesto (por qué es importante que exista), sus funciones (qué hace y para qué), obligaciones (por qué tiene que responder) y atribuciones (el alcance de sus decisiones). En esta sección se encuentra el contenido del puesto.

Mondy y Noe señalan: “La descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto” (1997).

Chiavenato añade: “La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende” (1999).

La *misión* del puesto es una descripción genérica que proporciona un resumen amplio sobre los fundamentos de su existencia y sirve para diferenciarse de otros puestos.

Por ejemplo, para un jefe de Administración de Personal:

“Coordinar los procesos y procedimientos atinentes a la administración de recursos humanos conforme a las políticas emanadas de la gerencia y a las normativas legales e impositivas con el objetivo de optimizar la toma de decisiones, y atender a los empleados y sus representantes para armonizar las relaciones intraorganizacionales.”

Las *funciones* son las actividades principales del puesto. Las que le dan sustento. Las que dan respuesta a la pregunta: ¿qué hace para colaborar con los objetivos? No deben ser más de diez. Se redactan con el verbo en infinitivo, y el sujeto implícito es el empleado que realiza los trabajos. La frase debe concluir explicando para qué y los enunciados deben ser breves, sencillos y directos.

Por ejemplo, para un jefe de Desarrollo:

- “Programar, administrar y evaluar el plan de capacitación y sus actividades conforme a las necesidades detectadas con el objetivo de agregar valor a la organización.”
- “Analizar y dirigir la contratación de proveedores externos que satisfagan las demandas de capacitación.”
- “Elaborar propuestas de formación y entrenamiento para garantizar el cumplimiento de los objetivos de desarrollo.”
- “Conducir todo el proceso de búsquedas internas y/o externas para cumplir con los tiempos de cobertura de vacantes.”

- “Dirigir el proceso de selección y determinar la preselección de candidatos para satisfacer las demandas internas.”
- “Supervisar el diseño, armado y edición de instrumentos de comunicación interna para transmitir los valores de la organización y crear sentimientos de identidad y pertenencia; lograr una rápida circulación de las informaciones relativas a la marcha de los planes y su realización.”
- “Asegurar la actualización y cumplimiento de los procedimientos incorporados al Sistema de Gestión de Calidad conforme a las Normas ISO 9001:2008.”
- “Proponer métodos de evaluación de desempeño; elaborar y conducir los procesos determinados con el objeto de mejorar las competencias definidas para cada puesto.”

Las *responsabilidades o atribuciones* son declaraciones breves para explicar las obligaciones que están asociadas a la misión y funciones del puesto. Se deben indicar por su grado de importancia y estar sujetas a las leyes laborales. Constan como cláusulas del contrato de trabajo ante un conflicto.

Por ejemplo para un jefe de Vendedores:

- 1-“Tendrá bajo su responsabilidad la cobertura de las zonas del Gran Buenos Aires.”
- 2-“Aumentar un 10% las ventas en el período.”

Las atribuciones tienen que ver con el grado de discrecionalidad que tiene la persona que está a cargo del puesto para tomar decisiones.

Por ejemplo, para un tesorero:

- “Disponer los pagos a proveedores hasta \$10.000.”
- “Custodiar los fondos de la organización.”
- “Asegurar los cruces de fondos al finalizar la jornada.”

Especificaciones

Son declaraciones escritas que contienen las características que debe reunir una persona para llevar a cabo las actividades, responsabilidades, atribuciones y otras determinaciones que consten en la descripción del puesto. Estas declaraciones pueden generarse en archivos conjuntos con la descripción o mantenerse en registros separados. Algunas especificaciones conviene tenerlas separadas porque la información que contienen puede ser utilizada para varios puestos.

Mondy y Noe ilustran diciendo: “La especificación del puesto es un documento que contiene las capacidades mínimas aceptables que debe tener una persona a fin de desempeñar un puesto específico. Los aspectos que se suelen incluir en este documento

son los requerimientos educacionales, la experiencia, los rasgos de la personalidad y las habilidades físicas” (1997).

Los requerimientos que cubren las especificaciones se pueden dividir en dos grupos: requerimientos de conocimiento y habilidades, y requerimientos físicos y de personalidad.

Requerimientos de conocimiento y habilidades

Son las cualidades que debe poseer la persona para desempeñarse efectivamente. Puede ser que algunas especificaciones no contengan todas las que se exponen a continuación, pero se entiende que se deben referir a la mayoría de ellas.

- **Formación:** incluye la educación formal mínima y necesaria. Hay puestos en que este requerimiento es una condición imprescindible. Por ejemplo: para médico de guardia, el título de médico.
- **Conocimientos específicos:** el contenido de este requisito puede incluir: cursos especiales, entrenamientos técnicos y/o conocimientos pertinentes a ciertos materiales, equipos, sistemas, etc.
- **Habilidades y destrezas:** son los requerimientos de habilidades mentales y destrezas que darán sustento a la persona para llevar a cabo su cometido.
- **Experiencia:** es el conocimiento que posee una persona por su desempeño anterior en funciones idénticas o similares. Se expresa en términos objetivos de años o meses.

Requerimientos físicos y de personalidad

Son las que vinculan la parte física del empleado y el tipo de actividades. En algunos puestos, por sus características de requerimientos, este grupo no está representado en el diseño.

- **Esfuerzo físico:** implica la realización de acciones y la extensión del tiempo que debe mantener la acción. Caminar, correr, mantenerse de pie, levantar, hablar, etc., son algunas de las actividades que se tienen en cuenta. El detalle de las “cargas” es importante para definir los límites de las demandas físicas.
- **Condición de trabajo:** se refiere al instrumental y/o medio ambiente donde desarrolla sus tareas el trabajador. Estas especificaciones ayudan a la salud y a la seguridad de los empleados dado que indican las calificaciones necesarias para evitar accidentes.
- **Actitudes y aptitudes:** son las consideraciones más difíciles de enunciar y clasificar. Pertenecen a este grupo las cualidades y habilidades de naturaleza subjetiva. Si bien los requerimientos intelectuales y físicos son necesarios para el desempeño efectivo en un puesto de trabajo no aseguran el éxito de una gestión. La inclinación hacia las relaciones interpersonales, la voluntad de

cooperar, la capacidad de liderar y/o la habilidad de trabajar armoniosamente, pueden ser competencias determinantes.

Cuando se definen las especificaciones se debe tener en cuenta que los requisitos sean los necesarios y suficientes para el puesto. Requisitos que exceden las calificaciones pueden acarrear dificultades en las incorporaciones y sentimientos de desvaloración e insatisfacción en los empleados que ya están en la organización. En contraposición, demandas por debajo de las calificaciones exigidas pueden conllevar a bajas no deseadas, o inversiones en capacitación no programadas.

Otro de los puntos a tener en cuenta en las especificaciones es evitar todo requisito que se constituya en un factor de discriminación. Se deduce, se descarta, que ninguna especificación indicará condiciones de raza, credo o nacionalidad. Tales determinaciones son francamente flagrantes e inconstitucionales. A esto debe agregarse que las especificaciones no deben tener limitaciones de género, como así tampoco referencias a los aspectos físicos de las personas.

Dimensiones

En el campo de esta sección se detallan las comunicaciones (en forma vertical, ascendente o descendente y en forma horizontal), de quién depende y/o quiénes dependen, los enunciados pueden referirse a las herramientas, medios o equipos que se deben emplear. Y también se incluye a qué puestos puede ser transferido o ascendido.

A continuación se exponen algunos modelos de diseño de puestos:

FORMULARIO N° SCR-1	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO
--------------------------------	---

FECHA DE REALIZACIÓN	08/03/10
NOMBRE DEL PUESTO	SUPERVISOR DE CALL CENTER
AREA DE TRABAJO	GERENCIA DE AT. TELEFÓNICA
LUGAR DE TRABAJO	CAPITAL FEDERAL
REMUNERACIÓN ESTIMADA	
HORARIO Y DIAS	5 DÍAS DE 16 A 1 hs 2 DÍAS DE DESCANSO

1.- POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA: Se indica: a) A quién reporta; b) Cantidad y Función de los Subordinados; c) Cantidad y Función de los Pares.

REPORTA A	JEFE DE CALL CENTER
SUBORDINADOS	15/20 OPERADORES TELEFONICOS
PARES	SUPERVISOR

2.- VINCULOS: Relaciones más frecuentes y su finalidad.

	INFORMAR	COLABORAR	CONTROLAR	PERSUADIR
SUPERIORES	Alta	Alta	Ninguna	Ninguna
COLEGAS	Alta	Alta	Ninguna	Ninguna
SUBORDINADOS	Alta	Alta	Alta	Alta
CLIENTES	Media	Media	Baja	Alta

3.- ENTORNO SOCIAL DEL PUESTO DE TABAJO:

Se describen características más salientes de:

JEFE INMEDIATO	COLEGA	SUBORDINADOS	CLIENTES
Activa	Analítico	Heterogéneos	Demandantes
Resolutiva	Ordenado	Estudiantes Universitarios	Exigentes
Comunicativa	Coordinador	Empleados administrativos	Heterogéneos
		30 años de edad promedio	

4.- RESPONSABILIDAD PRINCIPAL: Objetivo básico del puesto.

AREA DE RESULTADOS	SITUACIONES CRITICAS PARA LOGRAR RESULTADOS (TAREAS, ACCIONES)
ALCANZAR EL 95% DE EFECTIVIDAD EN LA ATENCIÓN DE LLAMADAS	COORDINAR QUE LA DOTACIÓN SEA LA NECESARIA PARA ALCANZAR EL OBJETIVO.
	MONITOREAR EL INGRESO DE LAS LLAMADAS, IVR Y DEMÁS APLICACIONES.
	MONITOREAR LA CAPACIDAD OCIOSA
	REALIZAR PROPUESTAS DE MEJORA GESTIONAR SOBRE LOS TIEMPOS DE ATENCIÓN (Talk time)
GESTIÓN CON LOS OPERADORES	CONTROL Y PLANIFICACIÓN DE LA DOTACIÓN
	EVALUACIÓN DE LICENCIAS SOLICITADAS
	REALIZAR MONITOREOS POR OPERADOR
	ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD
	COACHING INDIVIDUAL (DEVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA)
	DETECTAR NECESIDADES DE REENTRENAMIENTO.
SUPLE AL JEFE EN SU AUSENCIA	

FORMULARIO N° SCR -2	REQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR EL POSTULANTE
---------------------------------	--

NOMBRE DEL PUESTO	SUPERVISOR DE CALL CENTER
AREA DE TRABAJO	GERENCIA DE AT. TELEFÓNICA
EMPRESA	

1.- REQUISITOS OBJETIVOS

EDAD	25-45 Años
SEXO	Indistinto
RESIDENCIA	Preferentemente, 5km del radio de Capital Federal
ESTADO CIVIL	Indistinto
PRETENSIONES	Conforme al puesto y a la estructura salarial de la Organización
PRESENCIA	Muy buena
ESTADO FISICO	Muy bueno
OTRAS ACTIVIDADES	Preferentemente, no estudiante
OTROS TRABAJOS	No.

2.- EDUCACIÓN FORMAL

ESTUDIOS SECUNDARIOS	Completos
CURSOS COMPLEMENTARIOS	Vinculados a Call Center – Atención telefónica – Atención al Cliente – Resolución de Conflictos - Negociación

3.- EDUCACIÓN INFORMAL

ASPECTOS TÉCNICOS Y PROFESIONALES IMPRESINDIBLES	GRADO DE CONOCIMIENTO			
	MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO
Utilitarios PC		XX		

4.- EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS
--

EXPERIENCIA	Centros de Atención Telefónica . Contact Center
CONOCIMIENTOS	Conocimiento de productos bancarios (preferentemente) Manejo de software de distribución de llamados (ACD)

FORMULARIO N° SCR -3	COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL PUESTO
---------------------------------	---

COMPETENCIAS

	COMPETENCIAS (NIVEL IDEAL: 4)	NIVEL REAL			
		1	2	3	4
1	<u>LIDERAZGO:</u> Capacidad en orientar la acción de grupo en la dirección definida, según los objetivos planteados				X
2	<u>COMUNICACIÓN ORAL:</u> (Abierto – Extrovertido): Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva y empática				X
3	<u>TRABAJO EN EQUIPO:</u> Promover el trabajo en equipo en función de la consecución de una meta común			X	
4	<u>ORIENTACIÓN A RESULTADOS:</u> Tendencia a la obtención de los resultados propuestos, fijando metas desafiantes, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento				X
5	<u>ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO:</u> Actuar con sensibilidad ante la demanda de necesidades por parte de ambos clientes, resolviendo o canalizando adecuadamente dichas demandas.				X
6	<u>MOTIVADOR:</u> Capacidad de crear un clima sostenido de energía y compromiso con la tarea				X
7	<u>PLANIFICAR Y ORGANIZAR</u> Capacidad de implementar las metas y prioridades definidas en su área		X		
8	<u>CONTROL:</u> Capacidad de monitorear la producción del equipo y obtener los resultados esperados				X
9	<u>TOLERANCIA AL STRESS:</u> Lograr actuar bajo presión. Hacer frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad.				X
10	<u>FLEXIBILIDAD:</u> Modificar la propia conducta cuando surgen problemas. Capacidad de adaptarse plásticamente a los cambios.			X	

Descripción del puesto

Ocupante: XX	Fecha: 23/09/2010
Puesto: Gerente Comercial	Preparada por: Juanma
Localización: Cucha Cucha 18000	Código de puesto:
Dependencia: Gerente General	Firma:

Propósito General

Planificar y concretar las acciones comerciales de la empresa con el propósito de aprovechar las oportunidades existentes maximizando la obtención de resultados, en el marco de los objetivos institucionales de la organización.

Roles y Resultados**Acciones**

1	Planificar las acciones comerciales con el propósito de generar la mayor rentabilidad para la evolución del negocio de la empresa.
2	Analizar, evaluar y proponer nuevas oportunidades de negocio para generar mayores ingresos.
3	Idear, definir y concretar las negociaciones comerciales de mayor significado económico para conseguir una mayor participación de mercado.
4	Analizar, evaluar y definir las estrategias de acción para superar las metas previstas en el plan de la empresa.
5	Desarrollar, mantener e incrementar las relaciones públicas que posibiliten la concreción de los negocios actuales y potenciales.
6	Gerenciar eficientemente los recursos humanos a cargo con el propósito de cumplir las metas organizacionales.

Organigrama			
1	Jefe de Ventas		
2	Jefe de Publicidad		
3	Jefe de Sucursales		

Contexto
<p>El puesto requiere conocer en detalle los segmentos de clientes corporativos. Del mismo modo requiere conocimientos con toda la red comercial y vínculos en toda la red de comercios minoristas del país.</p> <p>Integra Comités interdisciplinarios.</p> <p>Tendrá a su cargo el control de las comunicaciones comerciales de la empresa a los diferentes públicos: usuarios, comercios, entidades.</p> <p>El puesto requiere el manejo de alrededor de 60 personas con un costo aproximado de \$ 4.000.000 anuales.</p> <p>Tendrá a su cargo el manejo de la publicidad con un presupuesto anual de \$10.000.000 para acrecentar el posicionamiento de la marca.</p>

Dimensiones
Anualmente este puesto debe generar ingresos superiores a los \$50.000.000.

Principales Conocimientos, Experiencias y Habilidades
Graduado universitario en comercialización o carreras afines, con amplia experiencia en técnicas de comercialización y negociación desarrollada en puestos similares por un período no inferior a 10 años, buen manejo de las relaciones interpersonales, con habilidad y conocimientos para liderar equipos de trabajo.

d) Diseño de puesto por competencias

Ahora bien, las situaciones cambiantes obligan de alguna manera a revisar las técnicas tradicionales y la tendencia es ir adecuando los procedimientos hacia una perspectiva basada en la gestión por competencias.

La gestión por competencias es un conjunto dinámico de acciones para gestionar los recursos humanos que posibilita y contribuye a un mejor alcance de los objetivos estratégicos de la organización; dado que promueve la identificación, adquisición, potenciación y desarrollo de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que agreguen valor a la organización.

Las competencias articulan recursos tales como: conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, con los procesos motivacionales, emocionales y volitivos.

Algunas definiciones de expertos:

“Una competencia es una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo definido en términos de un criterio”, Spencer, L. M. y Spencer, S. M. en *Competence at work*, N. York, Wiley and Sons, 1993.

“Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable”, Ansorena Cao, Álvaro, *15 casos para la Selección de Personal con Éxito*, Barcelona, Paidós Empresa, 1996.

“Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral”, Kochansky, Jim, “El sistema de competencias” en *Training and Development digest*, Madrid, 1998.

“Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”, Bunk, G. P., “La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA”, Revista CEDEFOP N° 1, 1994.

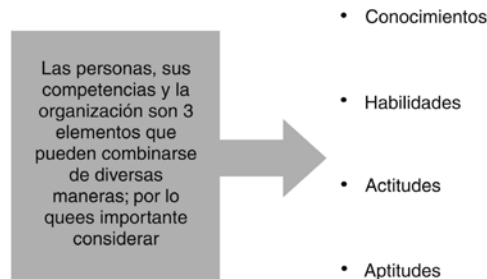
“Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo”, Agudelo, Santiago, *Certificación de competencias laborales*, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1998.

Se puede concluir: una competencia es un saber, una actitud o una capacidad manifiesta o subyacente, susceptible de ser medida y necesaria para realizar un trabajo eficazmente y que produzca los resultados deseados por la organización.

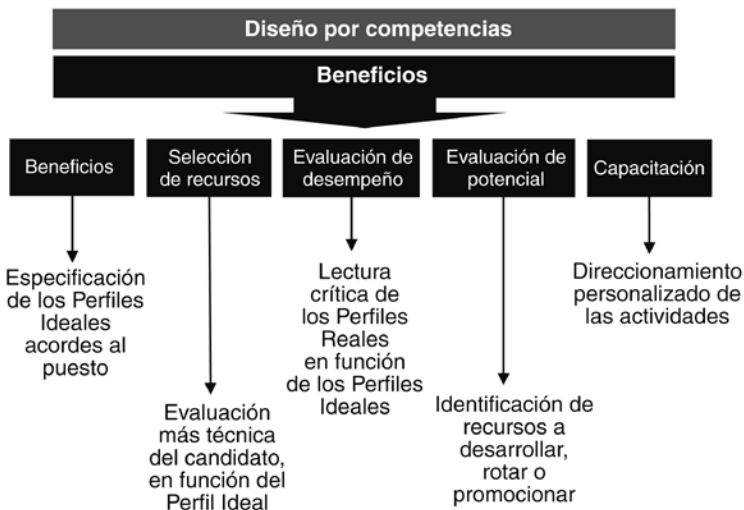
El análisis para el diseño de puestos tiene como objeto identificar

- Los conocimientos (knowledge).
- Las destrezas (skills).
- Las habilidades (abilities).
- Los comportamientos estimulantes (enabling behaviors).

que todos los empleados pondrán en ejecución.



Las competencias definidas en el diseño de puestos brindarán insumos para: la búsqueda y la selección de recursos, el análisis de desempeño y la identificación de potencial para trabajar en el desarrollo, transferencias y promociones.

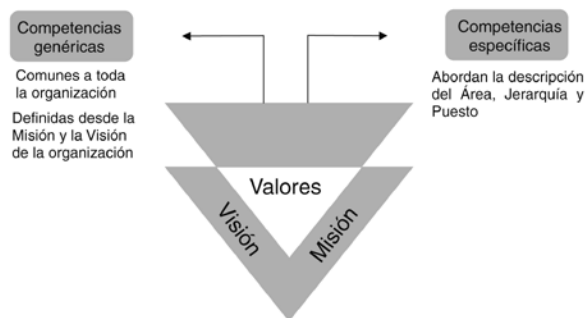


Para definir las competencias en un diseño de puestos debe considerarse que las mismas tienen que ser claramente observables y preferentemente medibles. Además deben establecer diferentes grados de cumplimiento. Es recomendable determinar pocas competencias (máximo diez) con la finalidad de centrar el análisis en las competencias esenciales para negocio y para hacer más simple su administración.

El modelo de gestión de competencias obliga para su implementación a una tarea primaria: definir la visión y la misión de la organización. Sólo así se logrará una alineación perfecta con el plan estratégico de la organización. Una vez definida la misión y la visión se logrará la determinación de las competencias organizacionales o genéricas, que son los conocimientos, habilidades, destrezas y conductas que están orientadas a los resultados claves y enfocadas al cumplimiento de la estrategia.

Aplican a todos los integrantes de la organización. Consecuentemente se definirán las competencias específicas que son: los conocimientos, actitudes y aptitudes orientados a cumplir los objetivos en la misma área de trabajo. Aplica a todos los integrantes de un área determinada. Y las competencias jerárquicas, que son ese conjunto de saberes y comportamientos necesarios para asegurar el cumplimiento eficaz de cierto nivel de autoridad, aplican a todos los funcionarios del mismo rango. Por último, las competencias del puesto, que constituyen el inventario técnico de una función y aplican a todos los dependientes de un mismo puesto.

Los **pasos necesarios** para la implementación del modelo de gestión por Competencias son:



A continuación se expone un modelo de diseño de puesto por competencias:

Gráfico 10**A) DATOS GENERALES**

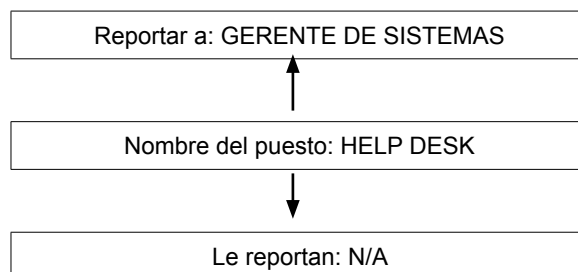
Denominación del puesto: HELP DESK	Nivel: 4
Puesto al que reporta: GERENTE DE SISTEMAS	
Aprobación del jefe Inmediato Superior: Gerente de Sistemas (firma)	
Aprobación Gerente General (firma)	
Firma de conformidad del ocupante del puesto	
Fecha de actualización de la inscripción del puesto: Mayo 2011	

B) DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO1) MISIÓN CENTRAL DEL PUESTO

Brindar soporte informático al personal de la organización trabajando en los locales comerciales.

2) FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Garantizar el soporte y la resolución de inconvenientes acuciados los empleados de la organización trabajando en los locales comerciales (recepción, administración y resolución de tickets).
2. Implementación de las medidas de seguridad informática definidas por la gerencia de sistemas.
3. Participar activamente en la capacitación en sistemas ofrecidas al personal de los locales.

3) REPORTE

4) INDICADORES CUANTITATIVOS DE GESTIÓN

Indicador	Descripción	Fórmula
Calidad del soporte informático brindado	Consiste en calcular el nivel de efectividad en la respuesta de la gerencia de sistemas a los requerimientos de soporte de otras áreas	Cantidad de tickets resueltos satisfactoriamente / Cantidad total de tickets recibidos

C) DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS

1) FORMACIÓN REQUERIDA: Grado de escolaridad requerido para el puesto: Universitario en curso.

Nombre de la carrera profesional o estudios técnicos requeridos para el puesto (mencione carreras afines):	Nombre de los estudios de postgrado requeridos para el puesto (si fuera el caso). De lo contrario, indicar N/A:				
<ul style="list-style-type: none"> Licenciatura en Sistemas Ingeniería en Sistemas 	<p style="text-align: right;">N/A</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>Maestría en:</td> <td>N/A</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>Doctorado en:</td> <td>N/A</td> </tr> </table>	Maestría en:	N/A	Doctorado en:	N/A
Maestría en:	N/A				
Doctorado en:	N/A				

2) CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Requiere conocimientos (SÍ / NO)	En caso de requerir, indicar cuáles (área, sistema, etc.):
Informáticos	Programación, Software, Hardware, Sistemas de Gestión)
Técnicos	Formación formal en Sistemas (Universidad, cursos de capacitación)
Teóricos	Formación terciaria / universitaria en sistemas

3) EXPERIENCIA REQUERIDA

No se requiere experiencia	X		
Sí, en qué cargo y/o campos			
	6 a 12 meses	12 a 24 meses	Más de 24 meses
Analista de Sistemas			
Jefe de Sistemas			

4) FRANJA ETARIA Y SEXO REQUERIDOS

FRANJA ETARIA: mayor de 25 años
SEXO: Indistinto

5) COMPETENCIAS: A modo de resumen se señala con una cruz (x) las competencias pertinentes al puesto. La descripción de cada una de ellas se adjunta como anexo al presente formulario.

Resumen de competencias orientadas a la tarea			
X	Responsabilidad	X	Productividad
X	Calidad en el Trabajo	X	Organización
X	Cumplimiento de fechas estimadas	X	Cumplimiento de procedimientos preexistentes
Resumen de competencias orientadas a Habilidades y Actitudes			
	Comunicación efectiva	X	Flexibilidad
X	Comportamiento ético	X	Capacidad de aprendizaje
X	Orientación al cliente	X	Trabajo en equipo
X	Actitud hacia la empresa		Puntualidad
X	Actitud hacia los superiores		Vocación de servicio
X	Actitud hacia sus compañeros		Proactividad
X	Presentación personal	X	Buena predisposición

En caso de otros especificar: N/A

6) MANEJO DE IDIOMAS

IDIOMA	ORAL	ESCRITO
Inglés	SÍ	SÍ
Portugués	NO	NO
Otros	NO	NO

7) CONDICIONES AMBIENTALES

Trabaja en:	OCASIONAL	PERMANENTE
-Oficina		
-Depósito		
-Taller		
-SALÓN		

Expuesto a

-Calor ambiental		
-Frío ambiental		
-Temperatura adecuada		
-Cambios bruscos temperatura		
-Humedad ambiental		
-Ambiente seco		
-Ruido intenso		
-Vibraciones		
-Emanaciones tóxicas		
-Ventilación adecuada		
-Mala iluminación		

8) REQUERIMIENTOS FÍSICOS

X	Caminar	X	Distinción de colores o formas
X	Estar en pie	X	Trabajar rápidamente
	Darse vuelta frecuentemente	X	Atención auditiva
X	Agacharse		Sentido del olfato
X	Arrodillarse o encucillarse		Levantar ___ kilos promedios
X	Subir / Bajar / Escalar		Transportar ___ kilos promedios

D) NIVEL DE COMPENSACIONES

BANDA DE COMPENSACIÓN FIJA PREVISTA:
COMPENSACIÓN VARIABLE (Descripción):
BENEFICIOS:

9.3 Análisis del puesto

a) Concepto

Es un proceso que procura, mediante una búsqueda sistemática de información sobre los puestos, tomar decisiones para aumentar la eficiencia y la productividad. El procedimiento supone recabar información objetiva de los deberes, tareas o actividades de cada puesto.

Distintos autores acercan sus conclusiones sobre esta técnica.

Werther, W. y Davis, K. mencionan que “el análisis de puesto consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización” (1992).

Para Harper y Lynch, “es un proceso que consiste en determinar mediante un riguroso estudio los elementos o características inherentes a cada puesto” (1992).

Dolan, S.; Valle Cabrera, R.; Jackson, S. y Schuler, R. señalan: “El análisis del puesto de trabajo es el proceso que consiste en registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo que éstas se llevan a cabo, los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias” (2003).

Gómez-Mejía refiere el análisis de puesto como “un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto a los puestos. El análisis de puestos identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado puesto” (2000).

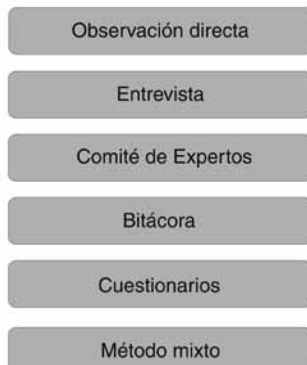
b) Proceso

El proceso de analizar un puesto de trabajo tiene la siguiente secuencia:

- 1ro. Decidir sobre el objetivo y sus consecuencias.
- 2do. Establecer responsables del proyecto.
- 3ro. Determinar la muestra a analizar.
- 4to. Determinar el método de recopilación de la información.
- 5to. Definir la fecha de cumplimiento del proceso.
- 6to. Procesar la información y verificar su confiabilidad.
- 7mo. Presentación final
- 8vo. Implementación
- 9no. Seguimiento para verificar valoración.

c) Métodos de relevamiento y análisis de puestos

Existen diferentes procedimientos o métodos para obtener la información:



Observación directa

La observación directa: este método es el más antiguo dado que se remonta a los inicios del siglo XX, durante la llamada “Administración Científica” y consiste en obtener los datos mediante un observador externo mientras el empleado realiza sus tareas.

Es muy útil en el caso de tareas repetitivas y manifiestas, pero es ineficaz en trabajos que requieren actividad mental o de ciclos muy largos. Su principal ventaja es que al ser un procedimiento empírico y objetivo pueden llevarse registros sistemáticos con datos homogéneos. Su principal inconveniente es que el hecho de observar modifica el comportamiento. Es un método costoso.

Entrevista

Se refiere a recabar información del puesto mediante una entrevista realizada por un experto con el titular del puesto. Es conveniente que las preguntas estén estructuradas. El método es muy bueno porque obtiene una versatilidad de datos por la relación cara a cara con el titular. La interacción permite eliminar posibles reticencias. Pero todo esto depende en gran medida del grado de la relación de comunicación de los intervinientes. La desventaja de esta metodología es que requiere emplear mucho tiempo, por lo que resulta costoso.

Comité de expertos

Es muy similar al anterior con la diferencia de que en las entrevistas participan varias personas. Esto confiere a la información mayor certeza y confiabilidad. Es una fuente de información muy utilizada para el diseño de puestos nuevos. Surge como debilidad fundamental el tiempo que demanda en el caso de relevamiento de varios puestos, y el alto costo.

Bitácora

Se le solicita al titular de un puesto que registre sus actividades principales en intervalos regulares. Son muy útiles para trabajos que abarcan períodos de tiempo extensos. La prin-

principal dificultad es que el empleado relata todo tipo de tareas convirtiendo al registro en una serie de planillas de redacción farragosa. Dado que consiste en un autoinforme del titular del puesto está sujeto a distorsión.

Cuestionarios

Es la forma más habitual de recopilar la información y la más económica. Existen dos tipos de cuestionarios: estructurados y sin estructurar. En el primer caso, el titular completa la secuencia de espacios en blanco que fue previamente diseñada.

Las ventajas de estos cuestionarios son: facilidad de procesamiento y rapidez de verificación. Como inconveniente más destacable se encuentra la pérdida de detalles relevantes por carecer de campos específicos. En los cuestionarios sin estructurar los individuos deben completar situaciones concretas.

La gran fortaleza de estos cuestionarios está en la riqueza de información que brindan, pero son más difíciles de procesar.

Método mixto

Es una combinación de dos o más métodos para lograr una mayor riqueza de información.

Los más utilizados son: cuestionario y entrevista (con el ocupante y con el supervisor, respectivamente); cuestionario y entrevista (ambos con el ocupante del puesto); cuestionario y entrevista (ambos con el supervisor); observación directa y entrevista (con el ocupante y con el supervisor, respectivamente); cuestionario y observación directa (ambos con el ocupante del cargo); y cuestionario y observación directa (con el supervisor y con el ocupante del cargo respectivamente).

En resumen

De tal forma podemos concluir que el análisis de puestos es un proceso de recopilación de datos para determinar las tareas o actividades, responsabilidades y deberes, condiciones que debe poseer un puesto y el tipo de sujeto que contenga las cualidades, cualificación, conocimientos, habilidades y capacidades que le permitan desempeñarlo adecuadamente.

Toda esa información será plasmada en documentos básicos y muy útiles para recursos humanos, como son las: descripciones y especificaciones de puestos.

9.4 Evaluación del puesto de trabajo

La evaluación del puesto de trabajo es un proceso por el cual se comparan los puestos de trabajo de una organización conforme a procedimientos definidos y tiene como objetivo determinar su valor relativo. La utilización de esta técnica es imprescindible para culminar el proceso de análisis y diseño de puestos. Para una mayor ilustración sobre el tema ver el Capítulo VIII.

9.5 Consideraciones finales

Si bien estas técnicas son muchas veces despreciadas desde el lugar de su no utilización u otras veces desde su falta de actualización, no escapará a la inteligencia de los lectores su importancia y relevancia en una gestión eficaz de recursos humanos. Es oportuno destacar que los constantes cambios que se experimentan en la actualidad en el mundo del trabajo obligan a analizar permanentemente los puestos, rediseñar y evaluar los mismos para adecuarlos a las nuevas condiciones. Sólo así se logrará mantener un catálogo de puestos pertinente para relacionarlos con las otras técnicas y permitir tomar las decisiones más consistentes y eficaces.

Actividades complementarias

Al terminar de leer el capítulo el lector podrá estar en condiciones de contestar los siguientes interrogantes:

4. ¿Por qué es tan importante un buen diseño de puestos en la gestión de recursos humanos?
5. ¿Qué relación tiene el diseño de puestos por competencias con el plan estratégico de la organización?
6. Diseñe su puesto de trabajo actual.
7. ¿Cuál es el método de evaluación de puestos más objetivo? ¿Por qué?

Bibliografía

- Agudelo, Santiago, *Certificación de competencias laborales*. Montevideo, Cinterfor/OIT, 1998.
- Ansorena Cao, Álvaro, *15 casos para la Selección de Personal con Éxito*, Barcelona. Paidós Empresa, 1996.
- Aquino, J.A., Aquino, G., Arecco, M. y Vola-Luhrs, R., *Recursos Humanos*, Buenos Aires, Editorial Macchi, 2004.
- Bangs Jr, David, *Cómo planificar sus Recursos Humanos*, Barcelona, Editorial Granica, 1995.
- Bohlander, G. y Snell, S., *Administración de RRHH*, México, Editorial Thomson, 2007.
- Bonache, J. y Cabrera, A., *Dirección Estratégica de Personas*, Madrid, Editorial Prentice Hall, 2004.
- Bunk, G. P., “La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA”, en Revista CEDEFOP N° 1, 1994.
- Cuesta, Armando, *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*, La Habana, Editorial Academia, 2005.
- Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, México, Editorial Mc Graw-Hill, 1992.
- *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. Editorial McGraw-Hill. (1999).
- *Gestión del talento humano*, Bogotá, Editorial Prentice Hall, 2002.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S. y Schuler, R., *La gestión de los Recursos Humanos*, Madrid, Editorial Mc Graw-Hill, 2003.
- Fernández, G., “Adaptación del puesto de trabajo”, en Revista *Capital Humano*, N°181, p. 15, Madrid. Editorial Capital Humano, 2004.
- Fernández, Manuel, *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos S.A., 1995.
- Gama, Elba, *Bases para el Análisis de Puestos*, México, Editorial Trillas, 1992.
- García, María; Hierro, Enrique; Jiménez, José, *Selección de Personal-Sistema Integrado*, Madrid, Editorial ESIC, 2001.
- Gómez-Mejía, L; Balkin, D. y Cardy, R., *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, España, Editorial Prentice Hall, 2001.

- Harper y Lynch, *Manuales de Recursos Humanos*, Madrid, Editorial La Gaceta de los Negocios, 1992.
- Kochansky, Jim, *El sistema de competencias*, Madrid, Training and Development Digest, 1998.
- Malik, Fredmund, "Job Design: Diseño del puesto de trabajo", en Revista *Capital Humano*, Nº138, Madrid, Editorial Capital Humano, 2000.
- Maristany, Jaime, *Administración de Recursos Humanos*, Buenos Aires, Editorial Pearson, 2007.
- Mondy, W. y Noe, R., *Administración de Recursos Humanos*, México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1997.
- Spencer, L. M. y Spencer, S. M., *Competence at work*, Nueva York, Wiley and Sons, 1993.
- Werther Jr, W. y Davis, K., *Administración de Personal y Recursos Humanos*, México, Editorial Mc Graw-Hill, 1992.

Liquidación de sueldos y jornales

CLAUDIA MEDINA

10.1. Remuneraciones. Conceptos Generales

Se entiende por remuneración la contraprestación percibida por el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo y por haber puesto su fuerza de trabajo a disposición del empleador, aun cuando no preste servicios.¹

La prestación de servicios se presume a título oneroso, el empleador estará obligado a abonarle al empleado una vez devengado el periodo correspondiente (quincena, mes, semana, jornal). Deberá abonarle en dinero o en especie pero éstos no pueden superar el 20% de la remuneración.

Características de las remuneraciones

Las remuneraciones tienen como características claves:

- Onerosa
El trabajo en ningún caso se presume a título gratuito. El hecho de poner su esfuerzo, tiempo y conocimientos a disposición del empleador genera el derecho irrenunciable al cobro de una compensación.
- Devengada
Vencido el plazo de pago, el empleador debe abonar la compensación (el trabajador cobrará a mes, quincena o jornal vencidos).

1. Ley de Contrato de Trabajo 20.744 art. 103.

- Entrega física de dinero o especie
Genera para el trabajador el derecho a recibir de parte del empleador la entrega del dinero o especie una vez devengado el período de prestación de los servicios laborales.

Principios que deben respetarse en materia de remuneraciones

Derivados del principio rector de la Ley de Contrato de Trabajo, llamado principio protectorio (visto en capítulos 4 y 5 de este libro), se distinguen los siguientes principios que deben respetarse en materia de remuneraciones que buscan resguardar las acreencias de los trabajadores:

- Inembargable
El salario y aguinaldo son inembargables por el monto equivalente al salario mínimo vital y móvil (SMVM) con la única excepción de los casos en que el trabajador tenga deudas por cuotas alimentarias. Por encima del valor del SMVM, el salario del empleado sufrirá retenciones de un diez o un veinte por ciento de acuerdo a cuánto sea el excedente entre el SMVM y su remuneración bruta.
- Proporcional
La remuneración a percibir por el trabajador debe guardar relación al tipo de tareas desarrolladas y a los resultados obtenidos.
- Intransferible
En ningún caso el trabajador puede ceder su derecho a la acreencia de haberes.
- Irrenunciable
En virtud a este principio, se considerará nulo cualquier acuerdo mediante el cual el empleado renuncie al derecho a percibir una remuneración como contraprestación del trabajo realizado.
- Intangible
El salario del empleado está protegido toda vez que se prohíbe que pueda ser menor al salario mínimo vital y móvil y que se lo resguarda de deducciones y montos de adelantos de haberes que superen el tope establecido por la normativa.

10.2. Tipos de remuneración

De acuerdo a la forma de determinación, forma de pago y naturaleza, las compensaciones se clasifican tal como lo describe el siguiente esquema:

Según su forma de determinación:

- Por resultados.
- Por unidad de tiempo.

Según su forma de pago:

- En dinero.
- En especie.

Según su naturaleza:

- Fija.
- Variable.

Según su función:

- Remunerativa.
- No remunerativa.

A continuación se analiza en detalle cada una de las aristas de esta clasificación.

10.2.1. Según su forma de determinación

- Por *resultados*: unidades producidas, habilitación, comisión, premios.
- Por *unidad de tiempo*: podrá calcularse por hora, jornal, semanal, quincenal, mensual, semestral (aguinaldo) o anual (de acuerdo a lo establecido por convenios colectivos de trabajo). Cuando el salario se abona por mes, se considera mes calendario de treinta (30) días por lo que no se considera si se trata de un mes de veintiocho, treinta o treinta y un días. Toda ausencia que no se remunera, se fracciona dividiendo el valor del salario por treinta días. En cambio, de tratarse de licencias pagas, el salario se divide por 25 días.

10.2.2. Según su forma de pago

- En dinero.
- En especie: ropa, alimentos, mercaderías, vivienda, transporte. El pago bajo esta modalidad no puede exceder el veinte por ciento (20%) del valor total de la remuneración.

10.2.3. Según su naturaleza

- Variable

Toda vez que se establezcan remuneraciones variables deberán respetarse los siguientes principios:

- La porción variable es adicional a un pago fijo. Un trabajador no podrá tener el total de su remuneración variable.
- Debe ser medible gracias a una metodología de cálculo.
- Ligada a un evento que genera el derecho a percibirla.
- Marco regulatorio (acuerdo o contrato) que establece condiciones de determinación y pago.

Dentro de este grupo de remuneraciones variables se encuentran: los premios por asistencia o puntualidad, comisiones por venta, participación en ganancias, horas extras, productividad, entre otras.

Si bien más adelante se va a analizar en detalle (ver 10.2.4.) el cálculo de las horas extraordinarias y licencia por vacaciones, resulta necesario detenerse a revisar los demás aspectos relacionados con el concepto de remuneración variable.

Toda vez que deba liquidársele al trabajador licencias remuneradas, resulta indispensable para atender a la normativa laboral identificar la base de cálculo de los mencionados institutos (feriados, vacaciones, licencia por enfermedad, entre otros). En todos los casos, a la liquidación que surge de considerar la remuneración fija de un empleado, corresponde considerar también el impacto que sus remuneraciones variables generan a la hora de liquidar las referidas licencias.

Al momento de liquidarlas, además de la base que es el salario fijo, se considera un promedio de las remuneraciones variables para lo cual es necesario establecer a qué período corresponde dicho promedio.

El período varía de acuerdo a la licencia de la que se trate, tal como describe el siguiente esquema.

Licencia	Tiempo promedio a considerar	
Maternidad	3 meses	S/Resol. 14/002
Enfermedad inculpable	6 meses	Art. 208 LCT
Vacaciones	6 o 12 meses (*)	Art. 155 LCT
Nacimiento/Fallecimiento	6 o 12 meses (*)	Art. 159 LCT
Estudios	6 o 12 meses (*)	Art. 159 LCT
Matrimonio	6 o 12 meses (*)	Art. 159 LCT
Accidente de trabajo	6 meses	Art. 208 LCT
Incapacidad lab. temporaria	6 meses	Art. 208 LCT
Indemnización sustitutiva por omisión de Preaviso	6 meses	Jurisprudencia

(*) (Lo que sea más favorable para el trabajador)

- Fija

La remuneración fija, pactada inicialmente entre trabajador y empleador, incluye el salario básico, el aguinaldo, adicionales de convenio, horas extras.

Ver el anexo I para obtener información complementaria

10.2.4. Según su función

I. Remunerativa.

II. No remunerativa.

Distinguir conceptos remunerativos de los no remunerativos procede pues ambos traen distintas consecuencias.

Los conceptos remunerativos generan: que el empleador efectúe contribuciones; son base de cálculo para las indemnizaciones por despido, mes de despido y preaviso; son embargables y se deducen del impuesto a las ganancias de cuarta categoría (renta por trabajo personal).

Las prestaciones no remunerativas se caracterizan por no formar parte de la base para el cálculo de vacaciones, SAC, indemnizaciones, licencias ordinarias y porque no son base para el cálculo de aportes y contribuciones al Sistema Único de Seguridad Social. A continuación se describen en detalle ambos tipos de remuneración según su función (remunerativa, no remunerativa).

I. Remunerativa

La abona el empleador al trabajador a cambio de los servicios prestados. La Ley de Contrato de Trabajo (LCT) enumera las siguientes:

- Sueldo básico
- Adicionales por convenio
- Gratificaciones
- Participación en las utilidades
- Habilitación
- Aguinaldo
- Propinas
- Viáticos
- Comisiones
- Habitación o lugar de vivienda

- k) Horas extras
- l) Licencias legales pagas
- m) Feriados

a) Sueldo básico

Es el valor mínimo que debe percibir un trabajador por la tarea desarrollada. Dicho valor no puede estar por debajo del salario mínimo vital y móvil. Si el trabajador está incluido en alguna Convención Colectiva de Trabajo (CCT), dicho valor no podrá ser menor al de la categoría laboral que establece esa normativa.

b) Adicionales de convenio

Cada CCT suele establecer adicionales que podrán ser sumas fijas o variables que se calculan sobre el salario básico para premiar atributos tales como los que se citan a continuación a modo de ejemplo:

Adicional por antigüedad

Se abonan al trabajador en función al tiempo trabajado en la empresa. Son sumas fijas o porcentajes sobre el sueldo básico.

Adicional por asistencia y puntualidad

Se abonan al trabajador que revista asistencia perfecta (salvo ausencias justificadas); ejemplos de CCT que establecen este adicional son el 130/75 para empleados de comercio, que abona una doceava parte del salario básico por asistencia y puntualidad.

Adicional por falla de caja

A quienes ocupen posiciones donde manejen dinero, perciben trimestralmente una suma de acuerdo a la categoría de la posición, a modo de reserva pero de carácter habitual y permanente.

Adicional por idioma

Si para el buen desarrollo de su cargo el empleado utiliza el idioma, se le pagará un plus por contar con ese requisito.

Adicional por riesgo

Se abona a aquellos trabajadores que desempeñan trabajos con manejo de sustancias tóxicas, nocivas para la salud humana o tareas rutinarias.

c) Gratificaciones

Es un concepto a determinar sobre las utilidades netas, El trabajador tiene derecho a acceder a la documentación que respalde su determinación. Se abonan junto a la retribución principal.

d) Habilitación

Son liquidadas sobre utilidades netas, se abona con la retribución principal y el trabajador tiene el derecho de conocer su forma de determinación accediendo a la documentación de respaldo.

e) Participación en utilidades

Ídem caso Habilitación

f) Sueldo anual complementario

Se liquidará de manera semestral incluyéndolo en los períodos de junio y diciembre de cada año. Equivale al cincuenta por ciento de la mejor retribución que el empleado haya percibido en el semestre. Si el empleado ha trabajado menos que seis meses, el cálculo de esta retribución será de modo proporcional. Hay convenios colectivos que establecen que su pago puede extenderse hasta tres cuotas y si no hay nada establecido sobre cuándo deben abonarse (ejemplos de liquidación del SAC, ver cuadros siguientes).

Cuadro 10.1 - Cálculo SAC

Trabajador con mes completo y semestre completo

Datos:

Fecha de ingreso: 01/03/2006

Sueldo básico: \$ 2.400.00

Adicional por antigüedad: 2,4 % de la remuneración básica (0,6% por año de antigüedad).

Adicional por presentismo: 1/12 parte de la remuneración bruta (equivale al 8,33% de la remuneración bruta)

En el mes de diciembre 2010, el empleado de este ejemplo percibió una bonificación especial de \$ 800 cuyo devengamiento es mensual de pago semestral.

Consigna

Liquidar el SAC del segundo semestre de 2010

Año 2010	Rem bruta	Antigüedad	Presentismo	Gratíf. Semestral	Total
Julio	2.200	52.80	187.65	133.33	2.573.78
Agosto	2.200	52.80	187.65	133.33	2.573.78
Septiembre	2.200	52.80	187.65	133.33	2.573.78
Octubre	2.400	57.60	204.72	133.33	2.795.65
Noviembre	2.400	57.60	204.72	133.33	2.795.65
Diciembre	2.400	57.60	204.72	133.33	2.795.65

Liquidación:

$$\frac{\text{Mejor sueldo semestre}}{2} \times \frac{\text{Días trabajados en el semestre}}{\text{Días del semestre}}$$

Surge tal como sigue:

Para liquidar el SAC, la gratificación semestral de \$ 800 debe distribuirse equitativamente a los meses del semestre.

Queda así determinada que la mejor remuneración del semestre del trabajador corresponde al mes de diciembre.

El coeficiente para el cálculo del SAC es 0.50

Remuneración base del cálculo: \$ 2.795.65

Días trabajados en el semestre: 180

$$\frac{2795.65}{2} \times \frac{180}{180} = \$ 1397.83$$

\$ 1.397.83 es el importe a abonar como SAC segundo semestre

Cuadro 10.2 - Cálculo SAC

Ejemplo II. Trabajador con mes completo y semestre incompleto

Datos:

Fecha de ingreso: 01/04/2010

Sueldo básico: \$ 2.400.00

Adicional por antigüedad: 2,4 % de la remuneración básica

Adicional por presentismo: 1/12 parte de la remuneración bruta (equivale al 8,33% de la remuneración bruta)

Consigna

Liquidar el SAC del primer semestre de 2010

Año 2010	Rem bruta	Presentismo	Total
Abril	2.400	204.71	2.662,32
Mayo	2.400	204.71	2.662.32
Junio	2.400	204.71	2.662.32

Nota: No corresponde liquidar antigüedad pues no alcanza el requisito mínimo de haber cumplido un año en la empresa.

Liquidación:

La mejor retribución del semestre \$ 2662.32

Por tratarse de un semestre incompleto, corresponde la parte proporcional

El coeficiente 0,50 sobre la mejor retribución \$ 1331,16

La proporción

Por seis meses completos\$ 1331.16

Por los tres meses trabajados \$ 665.58

\$ 665.58 es el importe a abonar como SAC primer semestre.

g) Propinas

De acuerdo a lo dispuesto por el artículo 113 de la LCT, los ingresos por propinas serán considerados como parte de la remuneración si se dan dos condiciones:

- Que sean habituales.
- Que no estén prohibidas.

Las propinas se estiman como un porcentaje sobre el valor bruto, independientemente de cualquier suma que algún cliente pueda entregarle al empleado sin que esto afecte la relación laboral del trabajador y su empleador.

h) Viáticos

Toda vez que el trabajador insuma sumas de dinero para el traslado, alimento y hospedaje a favor de su empleador, éste le reintegrará los fondos al empleado. Mientras estos conceptos no deban ser rendidos con comprobantes, serán considerados remuneración.

i) Comisiones

Se calculan sobre ingresos ya realizados, en valores que no incluyan IVA y deben ponerse a disposición del empleado la documentación de donde surge el valor a abonar. Pueden establecerse de manera individual o colectiva, esta última en la medida que pueda establecerse un resultado para todos los integrantes del grupo.

Se abonan con la retribución principal y el empleado puede verificar la manera de determinar las comisiones.

j) Habitación o vivienda

Cuando el empleador abona al trabajador por este concepto puede hacerlo bajo las siguientes modalidades.

- Renta una vivienda y es el empleador quien lo paga, en cuyo caso ese valor debe constar su pago en su recibo de haberes.
- Que viva en un inmueble propiedad del empleador. En este caso debe estimarse su valor locativo e identificarlo en el recibo de haberes.

k) Horas extras

Son las horas trabajadas por el empleado más allá de su jornada laboral legal o convencional. Se abonarán con un recargo del 50 o del 100 por ciento según en qué oportunidad realice el trabajo en horario extraordinario.

Con el 50% aquellas que el empleado labore de lunes a viernes y sábados hasta las 13:00 horas.

Con el 100 % de recargo las que realice después de las 13:00 del sábado, los domingos y feriados.

Los trabajadores no están obligados a realizarlas a excepción de los casos de fuerza mayor o algún imponderable que lo haga imprescindible para la organización.

Quienes trabajan part-time y su jornada sea de $\frac{2}{3}$ de una jornada habitual, no pueden realizar horas extras.

Ver ejemplo en el cuadro siguiente en cuanto a metodología para el cálculo y liquidación de horas extras.

Cuadro 10.3
Metodología de cálculo de las horas extras:

Si el trabajador es jornalizado, la base del cálculo es el valor de cada hora más adicionales. Si el trabajador es mensualizado, se calculan agregando a la remuneración habitual, los demás conceptos que pueda percibir y dividir eso por el promedio de horas trabajadas en un mes.

No podrán superar las 3 horas por día, las 30 por mes ni las 200 horas anuales.

Para el cálculo de horas extras se dispone el fraccionamiento considerando un promedio de 200 horas mensuales estimadas.

Veamos un ejemplo de liquidación de horas extras:

Datos:

Remuneración mensual:	\$ 2200.-	
Jornada de trabajo:	Lunes a viernes de 9 a 18 horas	
Cantidad de horas extras realizadas sábados después de 13 hs :		14
Promedio anual de los días que trabajan por mes:		22

Cálculo promedio anual de horas trabajadas por mes: 200 horas

Cálculo de las horas extras trabajadas
 $\$ 2.200/200 \times 2 \times 14 = \$ 308.00$

Analizando el cálculo en detalle

\$ 2.200 es la remuneración básica del trabajador

200 el promedio de horas mensuales

2 es el coeficiente por el cual se multiplica si las horas son al 100% como en este caso (sábado después de 13 horas y domingo todo el día)

14 son las horas extras realizadas

\$ 308.00 es el importe a abonar por horas extras.

1) Licencias pagas

Compensaciones durante licencias y feriados: los descansos se dividen en dos grandes grupos:²

- Ordinarias: serían las vacaciones anuales (ver más adelante).
- Extraordinarias: son las llamadas licencias especiales, ellas son:

2. La Ley de Contrato de Trabajo 20.744 en su artículo 158 establece como licencias pagas las que corresponden a nacimiento, matrimonio, fallecimiento y estudios.

- Nacimiento
- Matrimonio
- Exámenes
- Fallecimiento
- Donación de sangre
- Elecciones en países limítrofes
- Bomberos voluntarios
- Citaciones judiciales
- Reposo
- Almuerzo y refrigerio
- Tareas insalubres
- Tareas de esfuerzo
- Actos eleccionarios

Consideraciones sobre el descanso anual de vacaciones

Para determinar este derecho, los trabajadores mensualizados, por día o por hora, a destajo y otras formas variables, deberán cumplir con el requisito de antigüedad.

Dependerá de la antigüedad la extensión de la licencia.

Para gozar íntegramente de la licencia, el trabajador deberá haber prestado servicios durante la mitad, como mínimo, de los días hábiles comprendidos en el año aniversario o calendario. Se computarán como días trabajados los feriados y días no trabajados por licencias legales.

Cuando no hubiera trabajado la cantidad de días indicada en el párrafo precedente, el goce de licencia será proporcional. Un día de licencia por cada 20 días de trabajo.

La cantidad de días de licencia por vacaciones a liquidar dependerá de la antigüedad que los trabajadores revistan desde su ingreso, al 31 de diciembre de cada año. La Ley de Contrato de trabajo establece la cantidad de días tal como se describe a continuación:

- Antigüedad menor a los 6 meses: 1 día de licencia por cada veinte efectivamente trabajados.
- Antigüedad mayor a los 6 meses y menor a 5 años: 14 días corridos.
- Antigüedad mayor a los 5 años y menor a 10 años: 21 días corridos.
- Antigüedad mayor a los 10 años y menor a 20 años: 28 días corridos.
- Antigüedad mayor a los 20 años: 35 días corridos.

Retribución de los días de vacaciones

Remunerados mensualizados:

Se determina realizando el cociente entre el sueldo bruto y 25 como denominador.

Remunerados por día o por hora:

Se abonará por cada día de vacación, el importe de la jornada del día anterior a la fecha en que comience la licencia.

Remunerados con variables:

Se considera el ingreso promedio de los últimos seis meses.

La retribución correspondiente al período de vacaciones deberá abonarse al inicio del mismo.

Un ejemplo de liquidación de vacaciones puede verse en el cuadro 10.4.

Cuadro 10.4 - Vacaciones
Ejemplo liquidación vacaciones

Un trabajador percibe como remuneración bruta \$ 1.360

Fecha de ingreso: 20-06-2006

Mes de liquidación Marzo 2007

Premio a la asistencia y puntualidad CCT 130/75 (8.33%)

Consigna:

Liquidar las vacaciones correspondientes al año 2006 y el mes de sueldo de marzo 2007

Resolución:

Vacaciones:	$1360/25*14=$	\$ 761.60
-------------	---------------	-----------

Sueldo:		\$ 1360
---------	--	---------

Descuento días vacaciones	$\$ 1360/30*14$	(\$ 634.67)
---------------------------	-----------------	-------------

Subtotal		\$ 1486.93
----------	--	------------

Presentismo 8.33% sobre \$ 1.486.93		\$ 123.86
-------------------------------------	--	-----------

Total remuneración bruta		\$ 1610.79
--------------------------	--	------------

m) Feriados

Los feriados nacionales son parte de las remuneraciones del trabajador. La forma de cálculo establece considerar la remuneración bruta del empleado y dividirla por 25 días. Es un cálculo similar al de un día de licencia ordinaria por vacaciones. Las fechas las publica el Ministerio del Interior.³

II. No remunerativa

Las prestaciones no remunerativas se abonan para:

- Mejorar la calidad de vida del trabajador y su familia.

3. Fuente: Ministerio del Interior de la República Argentina en su web institucional.

- Resarcir por daños.
- Compensar por gastos incurridos por el trabajador en ocasión del trabajo.
- Subsidios.

Ejemplos de prestaciones no remunerativas

- Asignaciones familiares⁴
Asignación por hijo, por hijo discapacitado, prenatal, ayuda escolar anual, matrimonio, adopción, nacimiento, licencia por maternidad y su extensión en caso de síndrome de Down.
- Beneficios sociales
Vales de mercadería, comedor en la empresa, vales de almuerzo, cursos de capacitación, gastos médicos, provisión de ropa e indumentaria, útiles escolares, entre otros.
- Gratificaciones de pago único
Surgidos por voluntad del empleador.
- Indemnizaciones en general
 - Indemnización por despido sin causa, vacaciones no gozadas y su SAC.
 - Indemnización sustitutiva del preaviso y su SAC.
 - Indemnización por fallecimiento del empleador o trabajador.
 - Indemnización por Integración mes de despido y su SAC.
 - Indemnización por discapacidad provocada por accidente de trabajo y/o enfermedad profesional.

Cuadro 10.5 - Feriados FERIADOS NACIONALES INAMOVIBLES AL 2011

FECHA	DÍA	CONMEMORACION
1° de Enero	Sábado	Año Nuevo
7 y 8 de Marzo	Lunes y Martes	Carnaval
24 de Marzo	Jueves	Día Nacional de la Memoria por la Verdad y la Justicia
25 de Marzo	Viernes	Feriado Puente Turístico
2 de Abril	Sábado	Día del Veterano y de los Caídos en la Guerra de Malvinas
22 de Abril	Viernes	Viernes Santo
1° de Mayo	Domingo	Día del Trabajador
25 de Mayo	Miércoles	Día de la Revolución de Mayo
20 de Junio	Lunes	Paso a la Inmortalidad del General Manuel Belgrano
9 de Julio	Sábado	Día de la Independencia
8 de Diciembre	Jueves	Inmaculada Concepción de María
9 de Diciembre	Viernes	Feriado Puente Turístico

4. Néstor Orozco y Eduardo Schiel, *Gestión de personal*, Buenos Aires, Aplicación Tributaria SA, 2008.

25 de Diciembre Domingo Navidad

FERIADOS NACIONALES TRASLADABLES

FECHA	DÍA	CONMEMORACION
17 de Agosto	Lunes 15 de Agosto	Paso a la Inmortalidad del General José de San Martín
12 de Octubre	Lunes 10 de Octubre	Día del Respeto a la Diversidad Cultural
20 de Noviembre	Lunes 28 de Noviembre	Día de la Soberanía Nacional

DÍAS NO LABORABLES

FECHA	DÍA	CONMEMORACION
19 y 20 de Abril	Martes y Miércoles	Pascuas Judías
25 y 26 de Abril	Lunes y Martes	Los dos primeros días y los dos últimos días de la Pascua Judía
21 de Abril	Jueves	Jueves Santo Festividad Cristiana
24 de Abril	Domingo	Día de acción por la tolerancia y el respeto entre los pueblos
29 y 30 de Septiembre		Año Nuevo Judío
8 de Octubre	Sábado	Día del Perdón
6 de Noviembre	Domingo	Fiesta del Sacrificio
26 de Noviembre	Sábado	Año Nuevo Musulmán
30 de Agosto	Martes	Culminación del Ayuno

10.3. Medios de pago de la remuneración

Los empleadores podrán optar por alguna de estas tres modalidades que son las únicas admitidas:

- Efectivo.
- Cheque a la orden del empleado.
- Acreditación en cuenta bancaria.

10.4. Oportunidad del pago

Al personal mensualizado se le debe abonar al vencimiento de cada mes calendario y el plazo es hasta el cuarto día hábil del mes siguiente.

Al personal jornalizado o por hora: se le debe abonar por quincena u hora trabajada. Si trabaja por quincena, el empleador tendrá plazo de abonar su liquidación hasta el cuarto día hábil finalizada la quincena. Si trabaja por semana, hasta el tercer día hábil de finalizada la semana.

Se abonará en todos los casos en días hábiles en el lugar de trabajo y durante el horario de prestación de servicios.

10.5. Protección de las remuneraciones

Deberá resguardarse el salario del trabajador respecto del empleador, de terceros y del empleado mismo. Al respecto, frente al empleador, se lo resguarda toda vez que se establece un salario mínimo vital y móvil, cuando se establecen límites a los pagos en especie y cuando se calculan retenciones al salario, respecto de los medios de pago como se cita precedentemente y ofreciendo la alternativa de denunciar cualquier irregularidad ante el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

En cuanto a la tutela del salario con relación a terceros, la normativa establece respecto de acreedores que el empleado pudiera tener privilegios e inembargabilidad del salario. Por lo que refiere a tutelar el salario del empleador frente al mismo trabajador, toda vez que se dispone un régimen de adelantos.

Salario mínimo vital y móvil. Características

El salario mínimo vital y móvil es el mínimo a percibir por el trabajador en concepto de remuneración sin considerar cargas de familia, por su jornada legal de trabajo (8 horas en la generalidad de los casos), de manera de garantizarle sus necesidades de vivienda, alimentación y vestido, educación, transporte, asistencia sanitaria y vacaciones.

El importe lo fija la Comisión Nacional de Empleos. Se establece un valor por hora y un valor mensual para quienes son trabajadores mensualizados.

Está prohibido abonar salarios inferiores al SMVM a menos que el empleado trabaje jornadas reducidas.

Es un valor inembargable, salvo por deudas alimentarias. En este caso, el juez de la causa establece cuál es el valor que le asegura la supervivencia al trabajador.

Adelantos de haberes

El empleado podrá solicitar hasta el 50% del sueldo bruto. Sólo en caso de gravedad y urgencia el empleador puede efectuar adelantos que superen ese importe.

Inembargabilidad del salario

El salario de un trabajador es inembargable hasta el importe del salario mínimo vital y móvil. También suele trabarse embargos sobre el SAC y las liquidaciones finales. El empleador recibe una cédula de notificación mediante la cual insta a la empresa a retener y depositar las cuotas de los embargos mediando apercibimientos ante el incumplimiento de la obligación de retener en las proporciones que establece la ley y de depositar en los plazos establecidos.

Cuadro 10.6 Análisis de los límites:

Remuneración bruta

Si el sueldo del empleado es mayor al SMVM y menor que el doble de dicho importe, se le retendrá por embargos, el 10% del excedente entre la remuneración bruta y el SMVM.

Si la remuneración bruta del trabajador es mayor al SMVM y mayor al doble de éste importe, se deberá retener el 20% sobre del excedente entre la remuneración bruta y el SMVM.

Se retendrán cuotas mensuales calculadas de acuerdo al procedimiento detallado a continuación hasta cubrir el importe del embargo más costas judiciales.

Ejemplo I .

Un trabajador percibe como remuneración bruta \$ 1.200

El SMVM es de \$ 800

El valor del embargo es de \$ 2756.20

Cálculo de la cuota de embargo.

Sueldo bruto \$ 1.200

SMVM \$ 800

Excedente \$ 400

Como el salario del empleado no supera el doble del valor del SMVM, el porcentaje a retener es del 10%

Cuota a retener: \$ 40.-

Ejemplo II .

Un trabajador percibe como remuneración bruta \$ 1.900

El SMVM es de \$ 800

El valor del embargo es de \$ 2421.70

Cálculo de la cuota de embargo.

Sueldo bruto \$ 1.900

SMVM \$ 800

Excedente \$ 1.100

Como el salario del empleado supera el doble del valor del SMVM ($2 \times \$ 800 = \$ 1600$), el porcentaje a retener es del 20%

Cuota a retener: \$ 220.-

Las cuota retenidas al personal que revisa embargos sobre su salario, deberán abonarse en una cuenta de depósitos judiciales gratuitos cuya apertura tramitará personal de la empresa empleadora habilitado para tal fin.

10.6. Aportes y contribuciones

Régimen legal

El Sistema Único de la Seguridad Social (SUSS) se crea en 1991 contemplando la contribución unificada de la seguridad social (CUSS) compuesta de la caja de asignaciones familiares, el PAMI, la Administración Nacional del Seguro de Salud (ANSSAL), el Fondo Nacional de Empleo y el Régimen de Obras Sociales.

En 1993 la ley 24.241 crea el Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones que creaba el ya extinto Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones que crea los sistemas de capitalización y reparto y la CUIL (clave única de identificación laboral) para los trabajadores en relación de dependencia dando lugar a los conceptos de remuneración imponible para la seguridad social (monto por encima del cual no se aportaba ni contribuía sobre el excedente). Para conocer el excedente, se comparaban las remuneraciones con el valor AMPO (aporte medio provisional obligatorio) que luego se reemplaza por el MOPRE (módulo provisional).

Finalmente la ley 26.425 establece el sistema integrado de jubilaciones y pensiones SIJP que recibe el nombre de SIPA (Sistema Integrado Provisional Argentino) que se financia con el sistema de reparto, suprimiéndose el de capitalización desde diciembre de 2008.

Remuneración imponible

Queda establecida por dos límites que se consideran a la hora de calcular las contribuciones con destino al Sistema Único de la Seguridad Social.

El límite inferior es igual a 0,34783 haberes mínimos que debe multiplicarse por el valor vigente para el haber que establece la Ley de Movilidad Jubilatoria 26.417. El valor del salario que establece esta normativa se actualiza mediante un coeficiente.

El límite superior queda determinado al multiplicar el salario vigente por la Ley mencionada debidamente actualizado por el referido coeficiente, por 11,30435 haberes.

De esta manera queda establecido que se considera la remuneración máxima para conocer cuál es la base de cálculo de los aportes a la Seguridad social. Si la remuneración del trabajador está por debajo de ese límite superior, se calculan los aportes sobre el salario real del empleado. Por el contrario, si la remuneración del empleado excede el mencionado tope, se calculan los aportes hasta ese tope.

Cuadro 10.7
Cálculo de contribuciones, fijación de límites

A modo de graficar lo expuesto, se ejemplifica con los valores vigentes para el período marzo-agosto de 2010.

Datos:

Coefficiente de actualización: 8.21%

Valor del salario que establece la Ley de Movilidad Jubilatoria 26.417 vigente hasta 03-2010
\$ 827.23

Cálculo:

Nuevo haber jubilatorio mínimo: $\$ 827.23 \times 8.21\% = \$ 895.15$

De modo que los nuevos límites superior e inferior quedan fijados según como sigue:

Límite inferior: $\$ 895.15 \times 0,34783 = \$ 311.36$

Límite superior: $\$ 895.15 \times 11,30435 = \$ 10.119,08$

Cabe aclarar que los valores de los límites inferior y superior son válidos para trabajadores que presten servicio el mes completo. De no ser así, los valores deben calcularse de manera proporcional al tiempo trabajado.

Ejemplo de esta situación, lo grafica el siguiente caso que se ve en el cuadro 10.8.

Cuadro 10.8
Cálculo contribuciones, fijación de límites para trabajadores que no prestaron servicio completo

Empleado percibe un salario de \$ 18.000 y registra tres días de ausencia justificada pero sin goce de haberes. Corresponde calcular de manera proporcional tanto el salario como el valor del límite máximo.

Salario: $\$ 18000/30 \times 27 = \$ 16.200$

Valor del límite: $\$ 10.119.08/30 \times 27 = \$ 9.107.17$ (remuneración imponible)

En los meses que se practica la liquidación del SAC, se debe incorporar al valor de los límites, el que corresponde al aguinaldo que equivale al 50% de los límites considerados para los salarios. Como en el ejemplo del cuadro 10.9.

Cuadro 10.9.
Calculo contribuciones, Ejemplo2:

Empleado percibe un salario de \$ 18.000. Ingresó a la empresa el 15 de abril de 2010. por lo que del total de 180 días que tiene el semestre, su tiempo efectivamente trabajado es de 75 días. Corresponde calcular de manera proporcional tanto el SAC como el valor del límite máximo.

Sac: $\$ (18000 \cdot 0.5) / 180 \cdot 75 = \$ 3.750$
 Valor del límite: $\$ (5.059,59 / 180) \cdot 75 = \$ 2.108.16$ (remuneración imponible)
 En éste caso el valor de la remuneración imponible asciende a \$ 2.108.16

Otra consideración a destacar es para la liquidación de las vacaciones. También es válido el concepto de remuneración imponible. Véase el cuadro 10.10 a manera de ejemplo.

Cuadro 10.10

Ejemplo

Empleado percibe un salario de \$ 18.000. Posee una antigüedad de 3 años por lo que le corresponde gozar 14 días corridos de licencia.

Vacaciones: $\$ 18.000 / 25 \times 14 = \$ 10.080$
 Remuneración imponible: $\$ 10.119.08 / 25 \cdot 14 = \$ 5666.78$

Las contribuciones que debe hacer el empleador por su nómina variarán de acuerdo a su volumen anual de facturación tal como lo describe el siguiente cuadro 10.11.⁵ Dependerá de que la empresa haya facturado por encima o por debajo de los \$AR 48.000.000 al año.

5. Corresponde agregar la alícuota a abonar a la ART que equivale a \$ 0,60 Dto. 590/97 por empleado, más otra suma por empleado que depende del contrato entre la empresa y la aseguradora más un porcentaje de las remuneraciones sujetas a aportes.

Cuadro 10.11

Concepto	Expresado en %	
	Según Dto. 814/2001 Art. 2 Inc.b)	Según Dto. 814/2001 Art. 2 Inc.a)
Jubilación	10,17	12,71
Obra Social	6	6
PAMI	1,5	1,63
Asignaciones Familiares	4,44	5,55
Fondo Nacional de Empleo	0,89	1,11
Total	23	27

En el cuadro 10.12 se detallan los aportes y las contribuciones teniendo en cuenta todo lo que hasta aquí se señaló en materia de remuneración imponible, límites superior e inferior y porcentajes de contribuciones según sea el caso de cada empresa en los términos de lo establecido por el Dto. 814/2001.

Cuadro 10.12

Concepto	Aporte	Contribución		
		Dto 814/01 Inc b) %	Dto 814/01 Inc a) %	Tope
Jubilación Ley 24241	11%	10,17	12,71	Sin tope
PAMI Ley 19032	3%	1,5	1,63	Sin tope
Obra Social Ley 23660	3%	6	6	Sin tope
Asignaciones familiares Ley 24714		4,44	5,55	Sin tope
Fondo Nacional de empleo Ley 24013		0,89	1,11	Sin tope
Total	17%	23	27	Sin tope
* Falta agregar cuota ART		Según contrato con ART. Valor fijo \$ 0,60 más porcentajes que se negocian con la ART		\$ 10.119,08

Los aportes que realiza el trabajador son las sumas retenidas en el recibo de haberes. Las contribuciones son los pagos que debe ingresar el empleador de acuerdo a los porcentajes del cuadro precedente.

Cuadro 10.15
Caso liquidación 2

Datos para la liquidación:

Salario: \$ 14.000

SAC: \$ 4.667

Días trabajados en el semestre: 120 días

Remuneración imponible para el salario mensual: \$ 10.119.08

Remuneración imponible para el SAC : \$ 5.059.54/180 * 120= \$ 3.373.03 (resulta proporcional al tiempo trabajado)

$$\frac{\text{Mejor sueldo semestre}}{2} \times \frac{\text{Días trabajados en el semestre}}{\text{Días del semestre}}$$

$$\frac{\$ 14.000}{2} \times \frac{120}{180} = \$ 4.667$$

Sueldo: \$ 14.000

SAC \$ 4.667

Total de remuneraciones devengadas en el período: \$ 14.000 + \$ 4.667= 18.667

Total de remuneraciones imponibles en el período: \$ 10.119.08+3.373.03= 13.492.11

	Remuneraciones	No remunerac.	Descuentos
Sueldo	14.000		
SAC	4.667		
Jubilación 11% S/13.492.11			1484.13
Obra social 3% S/13.492.11			404.76
Ley 19.032 3% S/13.492.11			404.76
Totales	18.667	0	2.293.65
Neto a cobrar			16.373.35

El sistema SICOSS exige la carga de las remuneraciones para la liquidación de las deudas provisionales a ingresar, de acuerdo a los siguientes criterios:

- Remuneración 1: cálculo de aportes SIPA (con tope de \$ 10.119.08).
- Remuneración 2: cálculo de contribuciones e INSSJP (sin tope).
- Remuneración 3: cálculo de contribuciones FNE, AAFF y RENATRE (sin tope).
- Remuneración 4: cálculo de aportes de obra social y ANSSAL (con tope de \$ 10.119.08).
- Remuneración 5: cálculo de aportes de INSSJP y LRT (con tope de \$ 10.119.08).
- Remuneración 8: cálculo de contribuciones de obra social y ANSSAL (sin tope).

En el mencionado sistema SICOSS, la carga comienza con el alta del trabajador, en la que se ingresa apellido y nombres, cantidad de hijos, se señala si tiene cónyuge, se identifica el tipo de empleador, tal como los clasifica el Dto. 814/01 pudiendo ser art. 2 inc. a) o b) lo que determina el porcentaje de contribuciones a realizar (23 o 27%).

También debe ingresarse la situación de revista de cada empleado donde se consigne la situación (activo, jubilado, entre otros), condición de trabajo, actividad, modo de contratación, si registra alguna incapacidad, localidad, zona y obra social.

Luego deben ingresarse los días trabajados en el mes y las remuneraciones del período segregando los conceptos de sueldo y SAC.

Efectuado el ingreso de las referidas remuneraciones, el sistema hará el cálculo de los aportes y las contribuciones de seguridad social, de obra social y ART (ver cuadro subsiguiente).

Al momento de ingresar las remuneraciones siguiendo el segundo ejemplo de liquidación del cuadro 10.15 (donde el empleado prestó servicio en mes completo pero con semestre incompleto) genera los siguientes importes:

• Remuneración 1: cálculo de aportes SIPA	\$ 13.492.12
• Remuneración 2: cálculo de contribuciones e INSSJP	\$ 18.667.00
• Remuneración 3: cálculo de contribuciones FNE, AAFF y RENATRE	\$ 18.667.00
• Remuneración 4: cálculo de aportes de obra social y ANSSAL	\$ 13.492.12
• Remuneración 5: cálculo de aportes de INSSJP y LRT	\$ 13.492.12
• Remuneración 8: cálculo de contribuciones de obra social y ANSSAL	\$ 18.667.00
• Remuneración 9: LRT	\$ 13.492.12

10.7. Indemnizaciones por extinción del contrato de trabajo

Causas

Las posibles causas que dan por terminada la relación laboral son las que siguen:

Por voluntad del trabajador:

- Renuncia.
- Abandono del puesto de trabajo.
- Despido indirecto.
- Renuncia al momento de finalizar la licencia por maternidad.
- Jubilación.
- Incapacidad.
- Muerte del trabajador.

Por voluntad del empleador:

- Despido con justa causa.
- Despido sin justa causa.
- Quiebra o concurso.
- Muerte del empleador.

Por voluntad concurrente de las partes:

- Común acuerdo.

Por razones ajenas a las partes:

- Vencimiento de plazo.
- Fuerza mayor o falta de trabajo.

Indemnizaciones

Los conceptos a incluir en las liquidaciones finales que corresponderán según la figura que da como extinta la relación laboral son:

- A. Remuneración devengada en el mes.
- B. SAC proporcional.
- C. Vacaciones no gozadas y SAC sobre vacaciones no gozadas.
- D. Preaviso y SAC sobre preaviso.
- E. Integración mes de despido y SAC sobre integración mes de despido.
- F. Indemnización por antigüedad ART. 245 LCT.
- G. Integración mes de despido y SAC sobre mes de despido.

A) Remuneración devengada en el mes

(Fue analizado unas páginas atrás)

B) SAC Proporcional

(También fue analizado unas páginas atrás)

C) Vacaciones no gozadas y su SAC

Al momento de finalizar la relación laboral el trabajador tiene derecho a percibir una indemnización equivalente al salario correspondiente al período de descanso proporcional al tiempo trabajado en el año.

A modo de ejemplo véase el cuadro 10.16.

Cuadro 10.16
Ejemplo liquidación vacaciones no gozadas y SAC

Ejemplo:

Fecha de ingreso: 01/02/2008 Fecha de egreso: 31/08/2010
Remuneración mensual: \$ 2.000 Días trabajados en el año: 243 días
Corresponden 14 días por año completo dada la antigüedad

Cálculo:

$$\frac{\text{Días trabajados en el año} \times \text{Días de vacaciones de acuerdo a la antigüedad}}{360}$$

$$\frac{243 \times 14 = 9.45 \text{ días}}{360}$$

Sueldo/25*cantidad de días a liquidar = Indem. por vacaciones no gozadas
\$ 2000/25*9.45= \$ 756 es la Indemnización por vacaciones no gozadas

A éste concepto deberá adicionarse el SAC.

$$\text{SAC sobre VNG} = \$ 756 * 8.33/100 = \$ 62.98$$

D) Preaviso y SAC sobre Preaviso

El contrato de trabajo no podrá ser disuelto por voluntad de una de las partes, sin previo aviso, o en su defecto, indemnización además de la que corresponda al trabajador por su antigüedad en el empleo, cuando el contrato se disuelva por voluntad del empleador. El preaviso, cuando las partes no lo fijen en un término mayor, deberá darse con la anticipación siguiente:

- Por el trabajador, de quince (15) días.
- por el empleador, de quince (15) días cuando el trabajador se encontrare en período de prueba; de un (1) mes cuando el trabajador tuviese una antigüedad en el empleo que no exceda de cinco (5) años y de dos (2) meses cuando fuere superior.⁶ (*Artículo sustituido por art. 3° de la ley 25.877 B.O. 19/3/2004*) Art. 232. Indemnización sustitutiva.

La parte que omita el preaviso o lo otorgue de modo insuficiente deberá abonar a la otra una indemnización sustitutiva equivalente a la remuneración que correspondería al trabajador durante los plazos señalados en el artículo 231.

Para el cálculo del mes de preaviso deberá tenerse en cuenta:

6. Artículo 3° de la ley 25.877 B.O. 19/3/2004.

- Las remuneraciones variables que pueda tener el empleado pues deberá adicionarse el promedio semestral (últimos 6 meses) al valor base del cálculo de la indemnización.
- Al importe calculado debe adicionarse el SAC.
- La indemnización por omisión de preaviso y su SAC son conceptos no remunerativos.

A continuación se propone en el cuadro 10.17 un ejemplo de liquidación de estos conceptos.

Cuadro 10.17
Liquidación Preaviso

Fecha de ingreso: 01/02/2002 Fecha de egreso: 31/08/2010
Remuneración mensual: \$ 2.000
Antigüedad: 8 años 6 meses por lo que corresponden dos meses de preaviso

Cálculo:

Mes	Fijo	Variable
Mar-10	\$ 2.000,00	\$ 200,00
Abr-10	\$ 2.000,00	\$ 150,00
May-10	\$ 2.000,00	\$ 120,00
Jun-10	\$ 2.000,00	\$ 270,00
Jul-10	\$ 2.000,00	\$ 140,00
Ago-10	\$ 2.000,00	\$ 160,00
Totales	\$ 12.000,00	\$ 1.040,00

Indemnización omisión Preaviso:

Remuneración fija x 2 meses dada la antigüedad: \$ 4000

Remuneración variable promedio último semestre: $\$ 1040/6 = \$ 173.33$ x 2 meses dada la antigüedad= \$ 346.66

Total Ind. Omisión preaviso: \$ 4.346.66

SAC sobre Ind.Preaviso: \$ 4346.66*8.33% = \$ 362.07

E) Indemnización Integración mes de despido

La ley 25.877 dispone que se debe integrar los días de salario faltantes desde la fecha de finalización del contrato laboral hasta fin de mes. Para su cálculo se deben considerar las remuneraciones variables y su correspondiente SAC.

Véase por caso el ejemplo del cuadro 10.18.

Cuadro 10.18
Ejemplo calculo indemnización por despido

Fecha de ingreso: 01/02/2002 Fecha de egreso: 20/09/2010
Remuneración mensual: \$ 2.000
Dado que restan 10 días para terminar el mes se le integran

$$\frac{\text{Sueldo}}{30 \text{ días mensuales}} \times 10 \text{ días restantes} = \frac{\$ 2000}{30} \times 10 = 667$$

	Remunerativo	No remunerativo
Salario mensual (20)	\$ 1.333	
Integración mes despido (10)		\$ 667
SAC S/Int. Mes de despido		\$ 55.56

F) Indemnización por antigüedad

En los casos de despido dispuesto por el empleador sin justa causa, habiendo o no mediado preaviso, éste deberá abonar al trabajador una indemnización equivalente a un (1) mes de sueldo por cada año de servicio o fracción mayor de tres (3) meses, tomando como base la mejor remuneración mensual, normal y habitual devengada durante el último año o durante el tiempo de prestación de servicios si éste fuera menor.

Dicha base no podrá exceder el equivalente de tres (3) veces el importe mensual de la suma que resulte del promedio de todas las remuneraciones previstas en el convenio colectivo de trabajo aplicable al trabajador, al momento del despido, por la jornada legal o convencional, excluida la antigüedad. Al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social le corresponderá fijar y publicar el promedio resultante, juntamente con las escalas salariales de cada convenio colectivo de trabajo.

Para aquellos trabajadores excluidos del convenio colectivo de trabajo el tope establecido en el párrafo anterior será el del convenio aplicable al establecimiento donde preste servicios o al convenio más favorable, en el caso de que hubiera más de uno.

Para aquellos trabajadores remunerados a comisión o con remuneraciones variables, será de aplicación el convenio al que pertenezcan o aquel que se aplique en la empresa o establecimiento donde preste servicios, si éste fuere más favorable.

El importe de esta indemnización en ningún caso podrá ser inferior a un (1) mes de sueldo calculado sobre la base del sistema establecido en el primer párrafo.⁷

A la hora de calcular la indemnización por antigüedad, resulta imprescindible tener presente la postura de la Suprema Corte de Justicia de la Nación en lo referido al caso

7. Art. 5° de la ley 25.877 B.O. 19/3/2004.

“Visotti s/A.M.S.A.”, que viene a modificar lo dispuesto por el artículo 245 de la LCT transcripto precedentemente.

El nuevo criterio exige establecer tres importes para determinar cuál ha de ser el que se abone como indemnización por antigüedad. A saber:

1. La mejor remuneración normal y habitual de los últimos doce meses y multiplicarla por la cantidad de años de antigüedad que posee el trabajador.
2. Considerar el tope equivalente a los tres salarios promedio de todas las categorías de convenio multiplicado por la cantidad de años de antigüedad que posee el trabajador. Este valor del tope indemnizatorio de convenio está determinado en el cuerpo del CCT (escalas salariales).
3. Considerar el 67% de la mejor remuneración normal y habitual y multiplicarla por la cantidad de años de antigüedad que posee el trabajador.
4. Contando con los tres valores anteriores, se debe liquidar y abonar el valor medio.

Este criterio de determinación es aplicable a todos los trabajadores independientemente de la fecha de ingreso.

A continuación en los cuadros 10.19, 10.20 y 10.21 se muestran ejemplos de liquidación de este rubro.

Cuadro 10.19
Indemnización por antigüedad

Ejemplo 1:

Fecha de ingreso: 01/08/2004

Fecha de egreso: 31/05/2010

Resolución:

Cantidad de años según antigüedad: 5 años y 9 meses por lo que se consideran 6 años

Mejor remuneración: \$ 3000

Tope de Convenio Colectivo de Trabajo: \$ 5500

Base para el cálculo:

Tope 1: Mejor remuneración: \$ 3.000

Tope 2: Tope de convenio: \$ 5.500

Tope 3: 67% de la mejor remuneración: \$ 2.010

Al considerar el valor medio, cabe liquidar con la base de \$ 3.000 equivalente a la mejor remuneración del trabajador.

$$\text{Indemnización por antigüedad} = 6 \times \$ 3.000 = \$ 18.000$$

Cuadro 10.20
Indemnización por antigüedad

Ejemplo 2:

Fecha de ingreso: 01/08/2004
Fecha de egreso: 31/05/2010

Resolución:

Cantidad de años según antigüedad: 5 años y 9 meses por lo que se consideran 6 años

Mejor remuneración: \$ 3000
Tope de Convenio Colectivo de Trabajo: \$ 2900

Base para el cálculo:

Tope 1: Mejor remuneración: \$ 3.000
Tope 2: Tope de convenio: \$ 2.900
Tope 3: 67% de la mejor remuneración: \$ 2.010

Al considerar el valor medio, cabe liquidar con la base de \$ 2.900 equivalente al tope de convenio.
Indemnización por antigüedad = 6 x \$ 2.900 = \$ 17.400

Cuadro 10.21
Indemnización por antigüedad

Ejemplo 3:

Fecha de ingreso: 01/08/2004
Fecha de egreso: 31/05/2010

Resolución:

Cantidad de años según antigüedad: 5 años y 9 meses por lo que se consideran 6 años

Mejor remuneración: \$ 6000
Tope de Convenio Colectivo de Trabajo: \$ 3900

Base para el cálculo:

Tope 1: Mejor remuneración: \$ 6.000
Tope 2: Tope de convenio: \$ 3.900
Tope 3: 67% de la mejor remuneración: \$ 4.020

Al considerar el valor medio, cabe liquidar con la base de \$ 4.020 equivalente al 67% de la a mejor remuneración del trabajador.

Indemnización por antigüedad = 6 x \$ 4.020 = \$ 24.120

A continuación se propone en el cuadro 10.22 un ejercicio de liquidación final por despido sin causa justa donde se consideran todos los institutos tratados en el presente capítulo.

Cuadro 10.22
Liquidación indemnización por despido, completa

Datos:

Fecha de ingreso: 01/03/2005
 Fecha de egreso 11/02/2011
 Sueldo básico mensual: \$ 3.000
 Mejor remuneración devengada: \$ 5.000
 Tope indemnizatorio de Convenio: \$ 4.700
 Promedio Remuneración variable por día: \$ 115

Cálculo:

Sueldo: \$ 3000/30*11= \$ 1.100

Indemnización por antigüedad

Tiempo trabajado: 5 años 11 meses 10 días= para cómputo liquidación son 6 años
 Tope 1: Mejor remuneración: \$ 5.000
 Tope 2: Tope de convenio: \$ 4.700
 Tope 3: 67% de la mejor remuneración: \$ 3.350 (67% s/5000)

Indemnización por antigüedad \$ 4700*6= \$ 28.200

Preaviso sobre remuneración fija

Corresponden dos meses dada la antigüedad
 \$ 3000 x 2= \$ 6.000

Preaviso sobre remuneración variable

Variable diario: \$ 115
 60 días (2 meses de preaviso)
 Total: \$ 115 x 60 días = \$ 6.900

SAC S/Preaviso

Preaviso: \$ 6000+6900=12.900
 SAC s/ preaviso: \$ 12.900 * 8.33/100= \$ 1074.57

Integración mes de despido sobre remuneración fija

$\frac{\text{Sueldo}}{30 \text{ días mensuales}} \times 19 \text{ días restantes} = \frac{\$ 3000}{30} \times 19 = \$ 1.900$

Integración mes de despido sobre remuneración variable

Variable por día: \$ 115
 Aquí se consideran los 11 días hábiles que restaron trabajar, son esos los que se compensan a la hora de considerar su ingreso variable.
 \$ 115 * 11 días= \$ 1265

SAC s/ Integración (fija y variable)

Integración mes de despido remuneración fija	\$ 1900
Integración mes de despido remuneración variable	\$ 1265
Total	\$ 3165
SAC	\$ 263.64

SAC proporcional

$$\frac{\text{Días trabajados en el año}}{\text{Días del semestre}} \times \frac{\text{Mejor remuneración}}{2}$$

$$\frac{41}{180} \times 5000/2 = \$ 569.44$$

Vacaciones no gozadas

Días que corresponden por antigüedad: 21 días

Días trabajados en el año: 41

$$\frac{\text{Días por antigüedad} \times \text{días trabajados en el año}}{\text{Días del año}}$$

$$\frac{21 \times 41}{360} = 2.39 \text{ días que considerando el valor de la remuneración variable } \$ 115 \text{ determina las VNG por la parte variable. |}$$

$$\$ 115 * 2,39 = 274.85$$

Vacaciones no gozadas parte fija

$$3000/25 * 2.39 = \$ 286.80$$

Total vacaciones no gozadas: \$ 274.85 + \$ 286.80 = \$ 561.65

SAC s/Vacaciones no gozadas \$ 561.65 * 8.33/100 = \$ 46.78

Concepto	Remunerativo	No remunerativo	Retención
Sueldo	\$ 1.100,00		
SAC Proporcional	\$ 569,44		
Vacaciones no gozadas s/rem. fija		\$ 286,80	
Vacaciones no gozadas s/rem. variable		\$ 274,85	
SAC s/vacaciones no gozadas		\$ 46,78	
Preaviso remuneración fija		\$ 6.000,00	
Preaviso remuneración variable		\$ 6.900,00	
SAC s/preaviso		\$ 1.074,57	
Integración mes de despido-rem. fija		\$ 1.900,00	
Integración mes de despido-rem. vble		\$ 1.265,00	
SAC s/integración mes preaviso		\$ 263,64	
Jubilación			\$ 183,64
Obra social			\$ 50,08
Ley 19032			\$ 50,08
Totales	\$ 1.669,44	\$ 18.011,64	\$ 283,80
Neto a percibir			\$ 19.397,28

10.8. Novedades de la liquidación

Toda vez que la empresa cierra un ciclo de liquidación, prepara una lista con las novedades que inciden en la misma.

Un ejemplo de ello lo constituye el siguiente modelo incluido en el cuadro 10.23 que es una de las numerosas alternativas por las que se opta en las empresas para listar los conceptos a tener en cuenta a la hora de liquidar los haberes.

Cuadro 10.23			
Novedades liquidacion haberes febrero 2011			
Incorporaciones			
Ha ingresado el Sr. Juan Cruz de la Canal con fecha 04 de febrero para ocupar la posición de operador telefónico. Se adjunta planilla con descripción de las condiciones de contratación, imputación centro de costo y aprobación de ingreso debidamente suscripta por gerente requirente y responsable de Recursos Humanos.			
Horas extras			
Se deberán liquidar las horas extras realizadas por el departamento de compras y almacenes de acuerdo al siguiente detalle:			
Legajo	Apellido y nombres	Horas 50%	Horas 100%
125	Pereyra Joaquín	5	12
136	Aballay Cesar	1	4
160	Casares Eloy	3	2
Total		9	18
Licencia Ordinarias			
Fernández Ramiro		7 días	
Lauria Fernando		14 días	
Licencia especiales			
Por matrimonio: Juan Martín Cañas			
Por enfermedad: David Coria 1/2 al 6/2 ambos inclusive			
Ajustes a valores del puesto			
A partir del 1/2/2011 la remuneración bruta de Rafael V. Arguello asciende a \$ 5.500			
Cambios en remuneración variable			
El vendedor Guillermo Verdasco cobrará en concepto de gratificación el 15% de su remuneración bruta mensual.			
Gratificación especial			
Se abonará la suma de \$ 300 a Gabriel Chela en reconocimiento por el entrenamiento brindado al personal técnico.			

Impuesto a las ganancias cuarta categoría

Nicolás Mónaco presentó rectificativa de su formulario 572.

Asignaciones familiares

Se liquidan en este mes, la asignación Ayuda Escolaridad Primaria a todos los empleados con hijos en edad escolar que han presentado los certificados correspondientes.

Anexos

Anexo I

En virtud de lo expuesto el punto 10.2.2., se procede a considerar un ejemplo de las remuneraciones variables de un trabajador para calcular cuando percibe por su licencia por vacaciones.

Liquidación a practicar: Febrero de 2011

Remuneración mensual: \$ 3000

Días de licencia según antigüedad: 14

Variación de las remuneraciones para el período a analizar.

Período	Remuneración fija	Remuneración variable
Feb-10	\$ 2.250,00	\$ 120,00
Mar-10	\$ 2.250,00	\$ 80,00
Abr-10	\$ 2.250,00	\$ 130,00
May-10	\$ 2.400,00	\$ 90,00
Jun-10	\$ 2.400,00	\$ 230,00
Jul-10	\$ 2.400,00	\$ 100,00
Ago-10	\$ 2.800,00	\$ 160,00
Sep-10	\$ 2.800,00	\$ 160,00
Oct-10	\$ 2.800,00	\$ 190,00
Nov-10	\$ 2.800,00	\$ 310,00
Dic-10	\$ 3.000,00	\$ 290,00
Ene-11	\$ 3.000,00	\$ 305,00
Total	\$ 31.150,00	\$ 2.165,00

Para el cálculo de la licencia por vacaciones se deben hacer sendos cálculos de la remuneración variable promedio considerando la opción de seis y doce meses según lo más conveniente para el trabajador.

Considerando los seis meses:

$$\frac{\text{Ene+Dic+Nov+Oct+Sept+Ago}}{6} = \frac{305+290+310+190+160+160}{6} = \$ 235.83$$

$$\frac{\$ 235.83}{25} = \$ 9.43 \text{ variable por día}$$

Considerando los doce meses:

$$\frac{2165}{12} = \$ 180.42$$

$$\frac{\$ 180.42}{25} = \$ 7.22 \text{ variable por día.}$$

Para liquidar las vacaciones deberá considerarse el variable por día que surge de tomar las remuneraciones del semestre y no de año por ser más beneficioso para el trabajador.

En resumen, corresponde liquidar

Vacaciones	\$ 3000/25*14=	\$ 1.680
Promedio rem. vble	\$ 9.43 * 14 =	\$ 132.02

Bibliografía

Colección Práctica Errepar, Remuneraciones e indemnizaciones Año 2009 y actualizaciones on line.

Convenciones Colectivas de Trabajo Número 130/75 para empleados de Comercio.

Grisolía, Julio A., *Guía de estudio laboral*, Buenos Aires, Editorial Estudio, 2004.

Ley de Contrato de Trabajo N 20.744 y sus modificatorias.

Orozco, Néstor y Schiel, Eduardo, *Gestión de personal*, Buenos Aires, Aplicación Tributaria SA, 2008.

Tratado práctico de derecho del trabajo, Buenos Aires, La Ley, 2000.

El proceso de selección de personal

MÓNICA GÓMEZ REINA

Los recursos humanos cumplen un rol esencial en la organización, son su capital intelectual y tienen la capacidad de hacer funcionar eficazmente a la misma logrando los objetivos que la compañía se ha propuesto en su plan de negocios. Por ello, es una tarea de gran importancia poder identificar cuál será la metodología para identificar esos recursos en el mercado y atraerlos a la organización. De esta manera es necesario contar con un método claro en políticas de selección y atracción de talentos.

La selección no es una tarea sencilla, está compuesta por una metodología específica que consta de diversos pasos de acuerdo a las organizaciones donde se desarrolla. Si bien puede parecer a simple vista un proceso demasiado extenso, cuanto mayor sea el cumplimiento de todas las etapas previstas por esta metodología, mayor eficacia se estará asegurando en el proceso de selección.

En la mayoría de las empresas la selección es un proceso constante. A pesar de los esfuerzos de las áreas de recursos humanos en políticas de retención y beneficios para evitar la fuga de los talentos de la organización, en la mayoría de los casos es inevitable y produce ausencia de recursos en posiciones claves que deben ser cubiertas por nuevos solicitantes.

“Cada organización cuenta con diferentes metodologías para realizar la selección por lo cual el número de pasos en el proceso de selección y su secuencia varían, no sólo de una empresa a otra sino también con el tipo y nivel de los puestos que se deben ocupar. Cada etapa debe evaluarse en términos de su contribución al proceso.”¹

“Cualquiera sea el método que se utilice, es fundamental que se ajuste a estándares éticos, entre los que se incluyen la privacidad o la confidencialidad de los datos de los actores del proceso, así como los requerimientos legales.”² Estos requisitos varían entre los diferentes países por lo cual es esencial identificar los aspectos legales del país donde se realizará el proceso de selección.

1. George Bohlander, Scott Snell, *Administración de recursos humanos*.
2. *Idem*.

Al mismo tiempo, es fundamental que la información obtenida sea lo suficientemente confiable y válida.

- La confiabilidad está dirigida a medir a todas las personas a través del mismo método, de modo que la información obtenida sea comparable. La información en que se basan las decisiones en materia de selección debe ser consistente para poder funcionar como pronóstico y poder medir a todos los postulantes por igual.
- La validez es un indicador del grado al cual los resultados de un procedimiento o prueba pueden medir efectivamente aquello que se proponen. Por ello, es importante validar un procedimiento de selección antes de ser utilizado.

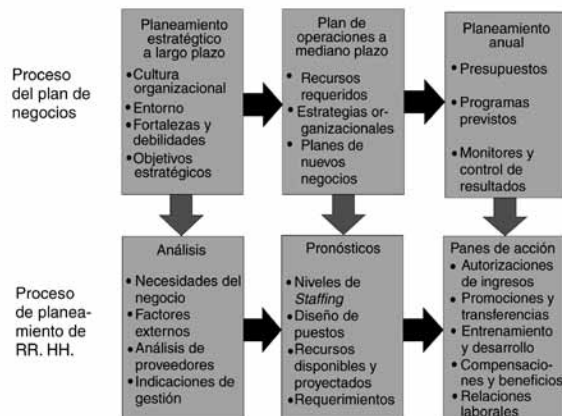
11.1 Etapas de la selección

El proceso de selección cuenta con 10 etapas: planeamiento de la dotación; análisis interno de la dotación; análisis del perfil; reclutamiento; entrevistas; evaluaciones; decisión de incorporación; oferta; incorporación; inducción.

11.1.1. Planeamiento de la dotación

La importancia de la planificación de los recursos humanos radica en que permite prever las necesidades de recursos humanos de la organización para los próximos años e identificar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades.

Este proceso implica elaborar y ejecutar planes y programas para asegurar la disponibilidad del número y tipo de personas apropiado, en cada uno de los momentos, para satisfacer las necesidades de la organización.



El planeamiento está directamente vinculado a la estrategia empresarial y traduce la estrategia formulada por la empresa para un determinado horizonte de tiempo en programas de acción, lo cual permite controlar la evolución de la situación. De esta manera, ayuda a desarrollar estructuras organizativas adecuadas y definir la cantidad y especialización de los empleados que se requerirán para lograr los objetivos estratégicos. Las organizaciones que definen el modo de planificar sus necesidades de recursos humanos tienen una ventaja competitiva frente a otras ya que es esencial para el éxito de la estrategia.

Si bien se observa esta práctica en muchas de las grandes empresas multinacionales, el nivel de utilización de la planificación de recursos humanos sigue siendo bajo y en las pymes la situación puede ser aún menos precisa. Probablemente esta dificultad radica en la mayor atención a problemas del corto plazo. Otra de las causas puede deberse a la ausencia de la función de recursos humanos bien definida y dirigida por especialistas. Un objetivo fundamental de la planificación está dirigido a reducir los costos ayudando a la gerencia a detectar las carencias o excesos de recursos humanos y modificar estos desequilibrios. Por otra parte, va a ayudar a mejorar el proceso de planificación organizacional y va a orientar la política de recursos humanos hacia los objetivos del negocio. Para que esto sea posible, hay que considerar varios aspectos.

En primer lugar es importante la convicción de que los costos de recursos humanos son una inversión más que un gasto.

También es necesario ser proactivo para la creación de políticas de recursos humanos y la existencia de un vínculo entre la planificación de los recursos humanos y la planificación estratégica de la organización.

Para poder realizar una planificación adecuada es necesario un análisis exhaustivo del mercado de trabajo, ya que es necesario saber qué recursos habrá disponibles en el mercado en el cual buscaremos nuestros recursos.

Por este motivo, es importante indagar acerca del grado de educación de una población y los niveles de analfabetismo esperados.

Al mismo tiempo, se requiere tener en cuenta el tipo de trabajos que serán requeridos por la organización y por la competencia. Si se prevé el trabajo calificado y qué tareas tenderán a disminuir a causa del desarrollo.

También es importante tener en cuenta las estadísticas de empleo. Es necesario poder pronosticar la escasez de personal capacitado en el mercado. Para ello se deben identificar las dificultades que encuentran las empresas para atraer recursos calificados. Se requiere prever si habrá una fuerte competencia por los talentos disponibles, lo que puede limitar la oferta de recursos necesarios.

Del mismo modo, se deben observar los datos que brinda la tendencia de la evolución demográfica, cuáles son los pronósticos de la cantidad de personas que formarán parte del mercado laboral en los próximos años. La tasa de natalidad también es un dato re-

levante a la hora de planificar, pues brinda información fundamental acerca de cuántas personas jóvenes ingresarán al mercado laboral.

11.1.2. *Análisis interno de la dotación*

Así como es necesario realizar un análisis del mercado externo, es una función clave realizar una evaluación detallada de la dotación actual con la cual cuenta la organización. Por esto, es necesario poder identificar:

- Cuáles son los *puestos críticos* para el cumplimiento de la misión, estrategias y objetivos de la organización.
- La *dotación actual*. Vacantes actuales y proyectadas.
- Los *índices de rotación*.
- Un *análisis de la dotación*: edad, género, educación, antigüedad.
- *Planes de reestructuración* o downsizing.

“Aunque por lo general se considera que el reclutamiento se enfoca en atraer empleados potenciales de fuera de la organización, muchas organizaciones poseen planes de carrera y tratan de seguir una política de cobertura de las vacantes mediante promociones internas. La ventaja de la selección interna radica en que cuando una organización cubre las vacantes de esta manera, puede capitalizar la inversión hecha en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de sus empleados actuales, quienes podrían buscar puestos en otros lugares si no existieran las posibilidades dentro de la organización.”³ Para que una política de promoción se convierta en un elemento motivacional tiene que estar bien delimitada y comunicada. Aunque una transferencia a otra posición no posea un valor motivacional en sí misma, algunas veces puede servir para ampliar las experiencias de trabajo de los empleados, además de eliminar costos de capacitación que supondría el reclutar un nuevo empleado. No obstante, y a pesar de las políticas de selección interna con las que cuentan las empresas, en algunos casos será necesario buscar empleados en el exterior para ciertos puestos en los niveles medios y superiores que requieren experiencia especializada. En otros casos es necesario contratar a personas del exterior que hayan adquirido, previamente en otra empresa, los conocimientos y experiencia que se requieren para un puesto calificado. Adicionalmente, los candidatos contratados del exterior pueden aportar a la organización nuevas ideas y ser potenciales fuentes de conocimiento.

3. George Bohlander, Scott Snell, Administración de recursos humanos.

“En cuanto a la metodología, la tecnología de la información ha hecho posible que las organizaciones generen bases de datos que contienen el historial completo y las calificaciones de cada uno de sus empleados.”⁴ No obstante, el valor de esta información depende de su actualización. Es importante registrar cambios en las calificaciones y las ubicaciones de puestos conformando un verdadero sistema de información de recursos humanos.

Es también necesario asegurar que la difusión de estos programas llegue a todos los integrantes de la organización, ya que si la información no llega a toda la organización probablemente el método no tenga la eficiencia que se requiere. Para ello los puestos se anotan en las redes internas de la organización, intranet, boletines electrónicos o carteleras ubicadas donde habitualmente se reúnen los empleados.

De la misma forma, es fundamental que los empleados perciban que el sistema está siendo administrado en forma justa. Por ello es importante brindar información acerca de los requerimientos de capacitación de cada puesto y las habilidades que serán necesarias. De esta manera los empleados podrán evaluar de manera más precisa su postulación al programa.

Una de las formas habituales de identificar empleados para una selección interna suele ser la evaluación de desempeño. La evaluación de desempeño puede ayudar a tomar decisiones en cuanto a una selección interna basándonos en el desempeño pasado de la persona. Los trabajadores con buenas evaluaciones con frecuencia son considerados candidatos apropiados para participar en estos programas.

Otro método de evaluar candidatos para un proceso de selección interna es la participación en *assessment centers* utilizados para evaluación de potencial, los cuales proporcionan ejemplos que son representativos del comportamiento que se requiere para la nueva posición. De acuerdo a la experiencia se encontró una relación positiva entre las evaluaciones de potencial y el desempeño futuro del puesto.

11.1.3. Análisis del perfil

El perfil es una herramienta clave en la tarea del selector, ya que le permite identificar la información relevante para una posición. La elaboración del perfil requiere de una lectura compleja y profunda, que integre los elementos críticos de la organización.

El perfil es una tarea conjunta de los Gerentes de línea y Recursos Humanos (este último en los roles de coordinador y asesor).

4. George Bohlander, Scott Snell, Administración de recursos humanos.

- *Recursos Humanos* planifica para reclutar en función de las necesidades planteadas, coordina el proceso de relevamiento de perfil, asesora a los gerentes de línea en la definición de los requerimientos, realiza una descripción completa del perfil y la documenta; y obtiene el input de la línea para asegurar que el perfil es correcto y lo somete a aprobación.
- Por otro lado, los gerentes de línea anticipan necesidades de personal y realizan el requerimiento a recursos humanos, determina la experiencia, conocimientos, competencias y otros aspectos necesarios para cubrir las vacantes, brinda a Recursos Humanos los conocimientos necesarios sobre la posición, revisa y autoriza los perfiles elaborados en conjunto con Recursos Humanos.

Recursos Humanos deberá asegurarse de relevar la siguiente información para la confección adecuada del perfil del puesto:

- *Actividades* del puesto: cuáles son las tareas, procesos, procedimientos, responsabilidades, comportamientos y resultados esperados para la posición.
- *Requisitos personales*: qué conocimientos, habilidades requeridas y aptitudes se necesitan en el puesto.
- Maquinarias, herramientas, equipos y *elementos de ayuda al trabajo* que deberá utilizar el empleado durante su función.
- *Rendimiento*: cuál es el rendimiento esperado a través de medición del tiempo, criterios y análisis de fallas.
- *Contexto*, condiciones físicas ambientales, contexto organizativo en el cual deberá desempeñarse la persona.

Para elaborar el perfil completo habrán de tenerse en cuenta diferentes aspectos.

Aspectos relacionados con el puesto y la persona:

- *Aspectos formales* incluidos en la descripción y especificación del puesto.
- *Identificación*: denominación, área, sector.
- *Funciones* del puesto.
- *Tareas + resultados + situaciones críticas*.
- *Contribución del puesto* al proceso, al resultado y al proyecto.
- *Estructura* de reporte, organigrama.
- *Experiencia, educación y conocimientos* excluyentes y no excluyentes.
- *Competencias* conductuales requeridas.
- *Relaciones* con jefes, colaboradores, pares, clientes, colegas, etc.
- *Decisiones*: alcance, complejidad, consecuencias.

- *Remuneración y beneficios.*
- *Requerimientos formales:* edad, género, zona de residencia, posesión de licencia de conducir, movilidad propia, etc.

Aspectos relacionados con la organización

- *Características de la organización:* cultura, valores, estilo de gestión, clima de trabajo.
- *Características del área:* situación del área en cuanto a jefe, colegas, pares, colaboradores, clientes, proveedores.
- *Carrera,* posibilidades de desarrollo y oportunidades de aprendizaje.
- *Otros valores de la organización.*

Aspectos relacionados con la búsqueda

- *Motivo de la vacante:* si es un nuevo puesto, nueva posición, reemplazo, etc.
- *Fecha de ingreso esperada.*
- Motivo de *solicitudes urgentes* o no planificadas.
- *Referente* de la línea para la búsqueda.
- *Grado de confidencialidad.*
- *Otros aspectos atractivos del puesto.*

Aspectos motivacionales

- Nivel de desafío que presenta el puesto.
- Tipo de relaciones y vínculos que ofrece el puesto.
- Reconocimiento e importancia del puesto, dentro y fuera de la organización.
- Intereses del ocupante del puesto.
- Aspiraciones de carrera y de desarrollo de corto y largo plazo.
- Aspectos críticos a los que deberá adaptarse.

Para Recursos Humanos será necesario evaluar la necesidad de la apertura de una vacante, y las características de la posición a cubrir. Para ello deberá diferenciar funciones, tareas y resultados esenciales y no esenciales.

En esta instancia se requiere orientar a los gerentes de línea en cuanto a las competencias requeridas, sobre todo las “soft”. Las competencias deberían derivarse de las situaciones críticas que plantea la posición. Asimismo, identificar requerimientos esenciales y no esenciales, en cuanto a formación, experiencia, competencias, etc.

Recursos Humanos también deberá alertar a los Gerentes de línea sobre cuestiones discriminatorias no relacionadas con el puesto y asesorar en cuanto a la comunicación

al equipo acerca de la vacante y con respecto del mercado, disponibilidad de los recursos buscados y realismo de los requerimientos.

11.1.4. Reclutamiento

El reclutamiento es el proceso de atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar posiciones dentro de la organización.

Las fuentes externas de reclutamiento varían de acuerdo con el tipo de puesto. Por ejemplo, no es probable reclutar un gerente de finanzas de la misma fuente que al operador de una máquina.

La situación del mercado laboral también permite determinar las fuentes de reclutamiento. Durante los períodos de alto desempleo, es posible que las organizaciones mantengan una oferta adecuada de solicitantes calificados con base en las aplicaciones espontáneas que llegan solas. Un mercado laboral acotado, con bajo desempleo, quizá obligue a la organización a anunciarse más, o buscar apoyo externo para realizar la búsqueda, o ambas.

a) Medios de reclutamiento

Escuelas especializadas

Las *escuelas especializadas* pueden proporcionar candidatos a puestos de nivel jerárquico básico, aunque no son tan útiles en el caso de empleados altamente calificados.

Anuncios en medios gráficos

Durante mucho tiempo los anuncios en *medios gráficos* fueron la fuente de reclutamiento más utilizada como forma de atraer e identificar candidatos en el mercado. En la actualidad, si bien los avisos en periódicos siguen teniendo vigencia como medio de atraer talentos, existe una variedad importante de fuentes de reclutamiento y algunas veces el anuncio gráfico resulta excesivamente costoso para la organización que debe realizar el proceso. Además requiere tiempo y creatividad para desarrollar el diseño y el contenido del anuncio. Se ha comprobado que existe una correlación entre la exactitud de la información expresada en el anuncio y el éxito del reclutamiento de la organización.

Anuncios en páginas webs

En la actualidad el anuncio en medios electrónicos o *páginas webs* es uno de los medios más utilizados para búsquedas laborales. Tanto las empresas como los postulantes encuentran

que este método es el más económico, rápido y efectivo. Existen páginas webs especializadas en América Latina y redes que agrupan profesionales de similar experiencia que permiten su detección con gran facilidad. Estos medios suelen ser más económicos que los anuncios en periódicos y presentan una mayor llegada a un número importante de candidatos que se encuentran en búsqueda laboral. Lógicamente, este tipo de reclutamiento no es utilizado en posiciones industriales de base.

Agencias de personal temporario

Las *Agencias de personal* son empresas especializadas en buscar y brindar personal a las entidades solicitantes, ya sea con personal calificado o no calificado. La característica principal de estas empresas es que abastecen personal “idóneo” en un corto período de tiempo de acuerdo a especificaciones del puesto de trabajo, con la garantía de eficiencia y eficacia en el trabajo laboral.

Consultoras, Head Hunters

En contraste con la mayoría de las agencias de colocación, las *consultoras de búsqueda* de ejecutivos ayudan al empleador a encontrar a la persona adecuada para el puesto efectivo. Buscan candidatos con las aptitudes que concuerdan con los requerimientos del puesto que busca cubrir el cliente, con la finalidad de que la persona seleccionada permanezca en la organización. Si bien en ocasiones realizan publicaciones en medios gráficos o webs, las consultoras habitualmente no se anuncian en los medios de comunicación en busca de candidatos para un puesto, sino que se manejan con su propia base de datos o redes de contactos.

Recomendaciones

Un sistema directo de contar con postulantes son las *recomendaciones* realizadas por los propios empleados, ya que ellos suelen recomendar buenos colaboradores, suponiéndose que no recomendarán a personas de mal desempeño o con calificaciones negativas. Es favorable el hecho de ser una fuente que permite ahorrar dinero, ya que se evitan los gastos en avisos y/o publicaciones. Este método puede ayudar a los esfuerzos del reclutamiento de una organización. Los gerentes han descubierto que la calidad de los solicitantes recomendados por los empleados es bastante elevada, ya que no recomendarán a personas de desempeño deficiente. Algunas empresas han mejorado la eficacia de este esfuerzo de reclutamiento pagando una comisión a los empleados que realizan una “venta de reclutamiento” exitosa. Otros incentivos que utilizan las organizaciones incluyen cenas de agradecimiento, descuentos en mercaderías o viajes con todos los gastos pagados.

Presentaciones espontáneas

Las empresas generalmente reciben *presentaciones espontáneas* de solicitudes de trabajo incluyendo el currículum vitae aunque no existan vacantes, lo cual les permite generar su propia base de datos. Estos documentos deben ser ingresados a una base de datos y consultados previamente a una convocatoria de participación para discernir si en el momento de la misma están disponibles y si siguen interesados en la postulación. Lógicamente este proceso ahorra algunos costos que suele acarrear toda búsqueda de personal. Estas postulaciones en forma de presentaciones espontáneas habitualmente son consideradas buenas recursos de empleo. Aun cuando el porcentaje de solicitantes aceptables en esta fuente no sea elevado, no debería ignorarse ya que es esperable que quien se postula a una determinada organización está especialmente interesado en la misma y pueda convertirse en el futuro en un empleado con fuerte compromiso con la organización. Se cree que las personas que contactan a la empresa por iniciativa propia tendrán mejor desempeño que los reclutados por medio de otras fuentes, ya que muestran un especial interés en la organización.

Asociaciones profesionales

Muchas *asociaciones profesionales* ofrecen el servicio de colocación a sus integrantes como parte de sus beneficios. Es posible que incluyan una lista de los miembros que buscan empleo en sus publicaciones, o en sus programas de empleo. En estas organizaciones, por lo general se establece un centro de colocación para el beneficio de quienes buscan empleo.

Bolsas de trabajo

Algunos sindicatos, cuentan con *bolsas de trabajo* que pueden proporcionar solicitantes, en particular para las necesidades de corto plazo o para búsquedas de personal con oficio o funciones industriales.

Instituciones educativas

Las *instituciones educativas* suelen ser la fuente de abastecimiento a las cuales las empresas recurren cuando tienen necesidad de cubrir puestos de jóvenes con capacitación formal. A esta fuente de reclutamiento acuden las empresas cuando necesitan personas con una amplia base educacional, calificados, y que con una adecuada capacitación podrían tener éxito a corto plazo. Generalmente se recurre a esta fuente cuando la empresa necesita técnicos y profesionales para niveles de decisión intermedia y superior, caso de los niveles de supervisión y jefatura o bien para diferentes profesionales.

b) Preselección de las postulaciones

Cuando se recibe un curriculum vitae es común encontrar una gran variedad de formas y estilos. En esta instancia es fácil perder de vista aspectos esenciales y guiarse por un formato atractivo. Por ello, es importante identificar qué aspectos se deben tener en cuenta a la hora de seleccionarlos para la realización de entrevistas.

- **La presentación y el diseño**
En primer lugar la calidad y prolijidad del material enviado nos van a brindar algunos datos acerca del postulante.
- **La redacción y el estilo**
La ortografía y el estilo de redacción, en el nivel profesional, son requisitos indispensables. Es necesario observar orden en la presentación de la información y consistencia de la misma.
- **La extensión**
Se evalúa la cantidad de páginas y síntesis para presentar la información. Si bien en algunas actividades como las profesiones relacionadas con la salud es esperable un curriculum vitae extenso donde se detallen experiencias, congresos y trabajos de investigación realizados, en la mayoría de las profesiones es esperable un curriculum que sintetice la experiencia laboral y el nivel educativo de la persona.
- **Proceso educativo**
Presencia o no de determinado título universitario requerido o especialización técnica. Es necesario observar continuidad o no de estudios, institución en la que se cursó, cambio de carrera, duración de estudios, especialización a posteriori y fecha del último curso realizado.
- **Experiencia laboral**
Se debe observar tipo de empresa y rubro en el cual se ha desempeñado la persona. También son relevantes empleos anteriores que se relacionen con la empresa que realiza la búsqueda. Dentro de este punto es importante la continuidad cronológica, sin perder de vista circunstancias socioeconómicas del país. Es recomendable prestar especial atención a períodos de inactividad y observar también el proceso de crecimiento de la persona como movimientos horizontales y verticales.
- **Rotación o continuidad laboral**
No es un detalle menor la cantidad de tiempo que permaneció la persona en sus trabajos anteriores y sus motivos de cambio.

A partir de los requisitos excluyentes rápidamente se podrá dividir las postulaciones entre, los que “se adecuan al perfil”, los que “no se adecuan” y los que están en una posición intermedia que podrán ser evaluados posteriormente.

11.1.5. La entrevista

a) La entrevista como método

Es el principal recurso con que cuenta el profesional en el proceso de selección, por lo que resulta una herramienta esencial. Permite evaluar requisitos formales y habilidades claves en profundidad. Es la oportunidad para conocer al candidato y poder detectar características personales que puedan contrastarse con el perfil buscado. Es una de las metodologías más utilizadas por su relación costo-beneficio dentro del proceso de selección, en un corto período de tiempo. Además puede aplicarse a todo tipo de perfiles sin restricciones.

Previo a la entrevista personal, es fundamental realizar una entrevista telefónica donde se podrá corroborar que, al menos desde los aspectos formales, el candidato responde al perfil buscado y está interesado en participar en una búsqueda. En esta entrevista previa es posible indagar acerca de su experiencia, formación y disponibilidad para participar del proceso.

Existen diversos tipos de entrevista de acuerdo a su estructura:

- En primer lugar existe la entrevista *estructurada* que se conduce a partir de un cuestionario explorando temas que se han definido con anterioridad. Frecuentemente es utilizada por entrevistadores de menor experiencia o con poca formación en la misma. En algunos casos puede encuadrarse en un formulario que servirá de guía al entrevistador.
- Otra opción es la entrevista *semiestructurada* en la cual una vez planteada la consigna existe mayor libertad para que el entrevistado se organice a partir de la propuesta del entrevistador. En este caso es importante saber cómo se maneja el entrevistado en función de los temas que se le plantean. En este tipo de entrevista se consideran diferentes áreas a explorar a partir de ciertas preguntas disparadoras.
- El tercer tipo de entrevista considerada es la entrevista *libre*. Se da al entrevistado un estímulo inicial y se deja libertad para que se exprese, profundizando sobre la información que el entrevistador considere relevante. No se le ofrece una estructura sino que se le da sólo una consigna inicial y luego se trabaja sobre la información

que la persona va ofreciendo. La observación se centra en cómo el postulante estructura el tiempo y sus ideas, en cómo utiliza el espacio otorgado para transmitir su experiencia.

Como método de selección es más recomendable la entrevista semiestructurada ya que el estilo de entrevista libre puede no profundizar muchas veces cuando se requiere que el entrevistado lo haga dejando información importante sin relevar; y la entrevista estructurada puede limitar las posibilidades del postulante de expresarse en forma más natural y espontánea, perdiendo la riqueza de información que pueden transmitir los postulantes cuando se les permite mayor libertad de expresión.

Una vez que se define qué tipo de información se desea obtener, el entrevistador puede optar por el tipo de entrevista con el cual se sienta más cómodo, de acuerdo a su objetivo y su entrenamiento.

b) Distintos momentos o etapas de la entrevista

Como toda herramienta, la entrevista consta de distintos pasos o momentos que se deben respetar para obtener la información deseada. No obstante, previamente a la entrevista es necesario realizar una preparación de acuerdo con la necesidad de evaluar determinadas características.

Antes que nada, se deben conocer las competencias o habilidades claves de la posición. Será necesario revisar el perfil y comparar con el curriculum vitae y la solicitud del entrevistado. En función de ello, se podrán preparar preguntas básicas sobre temas que se considere necesario preguntar.

Es importante organizar el tiempo, ser puntual y recibir a la persona en la hora acordada. Preparar el entorno para asegurar un lugar privado alejado de otras personas que puedan escuchar o de interrupciones telefónicas, para poder mantener el buen clima de la entrevista. No se debe olvidar que es el primer contacto personal con el entrevistado, durante el cual cobra relevancia el curriculum vitae y los aspectos formales del mismo. En esta etapa será esencial manifestar una actitud amable y agradecer al entrevistado por presentarse. Se deberá contar con el tiempo suficiente y coordinar la entrevista informando previamente su tiempo de duración, de tal manera que ninguna de las dos partes se sienta apremiada, sino por el contrario, ambos deben estar confortables y dispuestos a la comunicación.

Etapas de la entrevista

I. Charla introductoria (temas generales)

Esta etapa comprende el encuadre y motivo de la entrevista. Durante el primer contacto el entrevistador deberá presentarse a sí mismo y explicar el propósito de la entrevista. De esta manera existirá la posibilidad de efectuar un chequeo directo de información a través del cual se podrán evaluar datos que no pudieron hacerse en la entrevista previa.

El entrevistador debe mantener el clima guiando la entrevista e introduciendo estímulos si lo considera necesario.

II. Presentación breve (de la estructura de entrevista)

Se trata de proporcionar al entrevistado un claro motivo de su situación dentro del proceso y hacerle conocer las etapas tanto de la entrevista como del proceso general de selección.

III. Relevamiento de experiencias (específicas de la historia laboral)

Es recomendable comenzar por la última posición o posición actual. En esta etapa es de suma importancia relevar las fechas de ingreso y egreso de cada trabajo y el motivo de egreso de cada posición que ocupó.

Existen algunos temas en los que se puede indagar para poder comprender la trayectoria laboral de la persona. Por ejemplo, la descripción de tareas y grado de responsabilidad que la persona ha tenido en cada puesto, las tareas que ha realizado y los logros laborales que ha obtenido. También puede ser de gran ayuda indagar acerca de la estructura del área y la línea de reporte de cada posición.

IV. Educación formal e informal

Es importante en esta etapa relevar la trayectoria académica y compararla con la demandada por la posición, los estudios y cursos formales e informales.

A través de la educación y capacitación de la persona es posible visualizar el potencial de su capacidad para poder realizar una tarea. El grado de educación formal estará marcando los conocimientos que ha adquirido. La trayectoria académica podría indicar la energía que la persona ha puesto para alcanzar una meta. Lo mismo sucede con la capacitación adquirida por iniciativa propia que podría estar dando cuenta de su motivación y empuje.

V. Expectativas de crecimiento y desarrollo

Indagando sobre el historial laboral y sobre el proyecto de carrera personal y profesional del entrevistado, se puede obtener comprensión más cercana y directa de cómo la posición a la que se postula pueda encuadrar con sus expectativas profesionales y personales; además de comprender si el ritmo de crecimiento esperado por el entrevistado coincide con la movilidad de la organización que emplea.

VI. Motivación (interés en la posición y en la compañía)

Es importante indagar acerca del interés real del entrevistado en la posición a la que se postula. Es probable que los motivos por los cuales el candidato esté interesado en la posi-

ción sean diversos, por ejemplo: la remuneración, la posibilidad de crecimiento, la empresa en sí misma, un cambio de área o de función, mala relación con su jefe actual, etc. Por eso es importante saber en qué punto está su motivación, para evaluar si concuerdan sus expectativas con lo ofrecido por la organización. De esta manera, todas las preguntas con respecto a este tema estarán orientadas a saber su motivo principal de interés.

VII. Actividades e intereses

Las actividades e intereses de la persona suelen mostrar hacia dónde se dirige su interés general, qué tipo de actividades le gustan que pueden relacionarse con las actividades que debería desempeñar en una organización. Este aspecto también habla sobre las personas, sus gustos, sus necesidades y aspiraciones. En estos temas es importante no ser invasivos sobre la vida privada de las personas; pero profundizar sobre sus actividades de tiempo libre muchas veces permite establecer una relación con su trabajo en la organización.

VIII. Datos relevantes sobre su entorno familiar

En esta instancia se intenta evaluar sus relaciones más cercanas y su entorno familiar; de modo de identificar la influencia de sus vínculos emocionales y cómo pueden afectar su desempeño laboral. Además permite evaluar su forma de relacionarse y el interés por trabajar en equipo o no.

IX. Exploración sobre expectativas económicas

Es fundamental en esta etapa comparar las expectativas de la persona y confrontarlas con las ofrecidas por la organización. Sería muy desalentador para ambas partes, luego de haber realizado un proceso largo y costoso, concluir que las expectativas salariales de la persona no coinciden con las posibilidades remunerativas reales de la organización.

X. Información adicional (suministrada por el entrevistado y preguntas que desee realizar)

Antes del cierre, es oportuno generar un espacio para que el entrevistado se forme una más concreta y real opinión sobre la posición ofrecida y sobre la empresa que lo quiere emplear; no solamente porque el derecho de admisión es un derecho mutuo, sino también porque permite una nueva oportunidad para interesar al postulante en el puesto a ofrecer.

XI. Cierre (de acuerdo al interés que despierte el candidato)

Si bien en esta etapa se le brinda información al postulante, además se debe indagar acerca de su disponibilidad horaria para futuras entrevistas o evaluaciones, qué días y horarios le resultarán más convenientes para las próximas reuniones y su disponibilidad para asumir la posición. También es importante indagar acerca de su participación en otras búsquedas y, si estuviera participando, su grado de avance en ellas. Del mismo modo, es esencial consultar a la persona sobre sus referentes laborales preguntando si presenta alguna objeción en que pidamos sus referencias laborales o si hay algo que deba informarnos en este aspecto. En esta etapa el evaluador retoma su rol activo y brinda información satisfaciendo la curiosidad

del entrevistado acerca del puesto y la organización, dentro de los límites de reserva permitidos por la misma. Finalmente se debe informar los pasos a seguir y tiempos estimados.

XII. Registro de la entrevista

Dado que la información relevada en la entrevista será el material clave de trabajo de la selección, es crucial tomar nota de todo lo que se considere importante durante la misma: especialmente aquellos datos que requieran cierta exactitud y sean fáciles de olvidar, tales como fechas de ingreso y egreso, y expectativas salariales. No es aconsejable anotar opiniones sobre el entrevistado ya que las mismas pueden modificarse durante el transcurso de la entrevista. Si el entrevistador no se siente cómodo tomando nota durante la misma puede completar sus anotaciones inmediatamente a la finalización de la reunión para no olvidar datos relevantes. En esta etapa es importante describir y consignar hechos evitando las apreciaciones subjetivas.

Algunas recomendaciones adicionales sobre la entrevista

Es recomendable que el entrevistador no hable demasiado durante la entrevista, exceptuando las etapas de inicio y el cierre de la misma. Se considera que el entrevistador no debe hablar más del 30% del tiempo. Si habla más de este tiempo, es probable que no deje lugar al entrevistado para poder transmitir la información requerida.

Tampoco se debe brindar al entrevistado demasiada información sobre los requerimientos esperables para la posición al inicio de la entrevista para no influir sobre sus respuestas.

Es necesario que el entrevistador pueda mantener su objetividad y no hacer presunciones al inicio de la entrevista. En todo caso puede utilizarlas como hipótesis que se corroborarán o no durante el transcurso de la misma.

Asimismo, no se aconseja que el entrevistador manifieste acuerdo o desacuerdo. Debe recordar que está allí para escuchar y evaluar, no para debatir con el entrevistado.

11.1.6. Evaluaciones del proceso de selección

a) Evaluación psicológica

“La evaluación psicológica constituye uno de los recursos más ricos en el proceso de selección”,⁵ pero no hay que perder de vista que forma parte de un conjunto y que no es definitiva en sí misma. Es una herramienta de ayuda en la toma de decisión de incorporación, brindando claridad sobre algunos aspectos que tal vez no son tan evi-

5. Susana Richino, *Selección de Personal*.

dentos durante las entrevistas. Aunque tiene un peso muy importante, la evaluación psicológica no decide una incorporación, sino que otorga información adicional que puede ayudar en la toma de decisión.

La decisión es el resultado de varios pasos del proceso que comienza por evaluar los antecedentes laborales, la experiencia, la capacitación, para concluir evaluando la aptitud psicológica.

Este tipo de pruebas puede despertar cierta incomodidad en algunas personas, por lo cual se debe cuidar a la persona evaluada informándole cómo se va a trabajar en esta etapa para reducir su ansiedad.

Existe una gran variedad de técnicas que se aplican habitualmente en una evaluación psicológica (por ejemplo: Z Test, Rorschach, etc.). Cada tipo de técnica brinda diferente clase de información de acuerdo con los aspectos que se quieran evaluar.

La información obtenida debe ser confrontada con el perfil, así se podrá saber si el aspecto detectado es un problema que puede acarrear consecuencias en el puesto de trabajo o puede brindarle ventajas.

El producto final de la evaluación es el informe, que no deberá tratar sobre temas privados o patológicos. Debe ser una descripción de rendimientos, habilidades o dificultades relacionadas con la posición para la cual se evalúa. Dado que será leído por personas de diferente formación, debe ser adecuado al interlocutor y con lenguaje accesible. A la vez, tendrá que ser claro para evitar confusiones. También deberá ser directo, evitando todo tipo de ambigüedad. Sobre todo, debe contribuir a generar alternativas para pensar sobre un candidato, en relación al puesto vacante.

Es esencial que “el acceso al material sea restringido al área de recursos humanos”, no obstante la información debe utilizarse funcionalmente⁶ con los gerentes de línea para la toma de decisiones. Un informe de evaluación psicológica es confidencial, ya que trata las razones por las que una persona es aceptada o no para la posición, por lo tanto debe ser considerado únicamente por los que toman la decisión. Por este motivo, debe ser tratado en forma privada al igual que un informe médico.

b) Evaluación de antecedentes laborales

La evaluación de antecedentes laborales es una comprobación de los antecedentes laborales del evaluado.

Si bien no todas las organizaciones lo realizan, se considera importante efectuarlo para asegurarse de la veracidad de los datos suministrados por la persona en relación a su trayectoria laboral. También puede brindar datos de su desempeño en asignaciones pasadas y de los motivos de cambio del evaluado.

6. Susana Richino, *Selección de Personal*.

Es importante informar a la persona de esta etapa del proceso y consultar si tiene alguna objeción a esta práctica. De esta manera, es posible obtener información válida sobre la persona y sobre su desempeño laboral previo.

c) Chequeo de referencias educativas

El chequeo de referencias educativas (especialmente aplicables a etapas tempranas de las carreras laborales y de estudios) es una comprobación de los antecedentes educativos del postulante.

Durante el proceso, se solicita una copia del título universitario, terciario y/o secundario, o, en el caso de tratarse de un estudiante, certificado analítico de materias. Hay que tener presente que no siempre la información brindada es legal o representativa del grado de estudios alcanzados. A través de esta etapa, se puede obtener certificados que den cuenta de su nivel educacional, información que es posible trasladar a quien solicita la búsqueda.

d) Evaluaciones técnicas

Si bien todos los puestos tienen especificaciones de conocimientos y dominios técnicos diversos, comprobar si los postulantes los poseen en el grado requerido, es un requisito ineludible de todo el proceso de selección.

Las evaluaciones técnicas pueden ser de muy diversos tipos y formas, dependiendo de la posición y organización que las solicite. Se realizan para garantizar los conocimientos específicos de las personas para una determinada vacante. Pueden consistir en entrevistas, interrogatorios o exámenes, resolución por método de casos u otras formas de similar propósito.

Entre ellas se pueden mencionar evaluaciones de idiomas, evaluaciones de manejo de herramientas de Office, evaluaciones técnicas por posición (contable, informáticas, resolución de casos, etc.), y pruebas técnicas para operarios o personal industrial.

e) Examen médico pre-ocupacional

El examen médico pre-ocupacional es un examen legal y obligatorio para las empresas que determina la aptitud del candidato para cumplir la tarea que se solicita.

El examen de ley en Argentina consta de un examen físico, radiografía de tórax, electrocardiograma y exámenes de laboratorio, aunque en algunas ocasiones las empresas pueden solicitar pruebas adicionales dependiendo de la tarea que la persona deba realizar. El examen pre ocupacional permite determinar con precisión el estado de salud del trabajador, orientándolo de esta manera, hacia tareas que no le sean perjudiciales, de acuerdo

a sus aptitudes. Su realización es importante y obligatoria para la empresa, ya que será requerido al momento de la incorporación del empleado al sistema por parte de la ART. Su función es la de determinar la aptitud psicofísica del trabajador para el desempeño del puesto de trabajo, aunque sin perder de vista que no deben ser utilizados como herramienta de discriminación en la selección de personal. Además, son de suma utilidad para deslindar eventuales responsabilidades futuras, pues permiten detectar patologías preexistentes al inicio de la relación laboral, para aquellos trabajos en los que eventualmente estuvieren presentes agentes de riesgo. De darse este supuesto (que surjan enfermedades preexistentes), los exámenes pre ocupacionales serán visados o, en su caso, fiscalizados en organismos o entidades públicas, nacionales, provinciales o municipales que hayan sido autorizados a tales efectos por la Superintendencia de Riesgos del Trabajo. También en otras ocasiones, se realizan juntas médicas con participación de profesionales de la empresa presuntamente empleadora, para evaluar la conveniencia o no de la incorporación en esos casos y la eventual protección del riesgo consecuente.

f) Evaluación socioambiental

La evaluación socioambiental brinda datos acerca del entorno social, familiar y habitacional de una persona. A partir de una visita domiciliaria pactada con la persona, se realiza una confirmación de datos y documentación personal y de familiares directos. En este tipo de informe se detalla la ubicación geográfica del domicilio y formas de comunicación que posee. También se indaga acerca de los niveles de instrucción, establecimientos, entidades y títulos obtenidos. En algunos casos se evalúa la situación socioeconómica, se consulta al postulante acerca de sus activos, propiedades y automotores. Vínculo con entidades financieras y personas a cargo.

Este tipo de evaluación tiende a ser solicitada cuando la persona evaluada ocupará posiciones relacionadas con el manejo de activos de la organización. En algunas empresas es política habitual y se realiza a todos los ingresantes.

11.1.7. Decisión de incorporación

Durante el proceso de selección es necesario cuidar cada paso hasta el final ya que muchos candidatos pueden perderse en la instancia de la decisión de incorporación, especialmente por la distinta forma de asimilar el tiempo transcurrido en el proceso por una y otra parte (tampoco debe olvidarse que los candidatos factibles pueden estar en otros procesos de búsquedas contemporáneamente y ello puede derivar en una aceptación de otra oferta). Una dificultad habitual con la que es posible enfrentarse es la falta de preparación de aquellos que hacen las entrevistas finales, mostrando poco criterio

de “venta” de la posición y de la empresa o bien poco cuidado hacia los candidatos en cuanto a horarios, cancelaciones y demoras.

El área de recursos humanos debe velar por la exitosa finalización del proceso. Es vital mantener una comunicación activa y continua, tanto con el cliente interno como con el candidato. Para la decisión es importante tener en cuenta los objetivos de la búsqueda y el perfil del puesto además de considerar los resultados de todos los dispositivos de selección utilizados. Se deben evaluar profundamente en esta instancia tanto los antecedentes laborales y académicos como las competencias “soft” del candidato. También se deberá evaluar la adecuación del candidato con la cultura de la organización y con el equipo que integrará, considerar aspiraciones salariales, evaluar motivaciones para los cambios de trabajo y considerar el potencial de desarrollo del candidato.

11.1.8. Realización de la oferta

La composición de la oferta suele estar fijada por las políticas de compensación de la empresa. Las organizaciones tienen diferentes grados de flexibilidad en las ofertas, pero es recomendable tener cierta flexibilidad en el marco del respeto por las políticas establecidas.

En la oferta se deberá incluir la cartera de beneficios como parte de la misma, brindar toda la información necesaria de manera clara, considerando instrumentos específicos de las ofertas, como el hiring bonus, reconocimiento de antigüedad para vacaciones, plazos de garantía, etc.

Si bien a simple vista pueden parecer aspectos de menor importancia, será necesario indagar y entender las preocupaciones de los candidatos acerca de las opiniones de familiares, remuneración de inicio y políticas de remuneración que determinan la evolución de la remuneración, remuneración variable, beneficios, valor intangible de la compañía y oportunidades de carrera.

También es positivo considerar la realización de ofertas escritas (“offer letters”). Una oferta escrita causa una excelente impresión en los candidatos, clarifica los términos, evita malentendidos a futuro y supone un previo acuerdo verbal sobre las condiciones. No obstante, es aconsejable que Recursos Humanos revise cualquier modelo de oferta a utilizar con un asesor legal para evitar o prever posibles riesgos concomitantes.

11.1.9. Incorporación

La negociación que implica una incorporación puede darse al final del proceso, a partir de la oferta, o bien puede haberse llevado a cabo a lo largo de todo el proceso de selección.

En estos casos siempre debe estar claro el rango dentro del cual se puede negociar. Para ello se deberá utilizar el paquete completo de compensación en la negociación y no limitarse sólo a la remuneración. Idealmente, no debería llegarse a la fase de oferta sin la presunción de que la negociación puede llegar a buen término, aunque puede suceder que las personas cambien de idea al final del proceso.

Un elemento clave es conocer la remuneración de mercado, la pretensión del candidato y las posibilidades a futuro que brinda la política de remuneración de la compañía, respetando la política y las escalas salariales de la empresa. Será necesario tener en cuenta el impacto de la remuneración de una persona nueva dentro del equipo y de la organización.

No es recomendable ceder demasiado; puede ser un mal comienzo para una relación, ya que algunos candidatos aumentan sus demandas ante cada concesión. Se deberá pensar en la retención desde el inicio de la relación laboral. Es necesario recordar que la reputación de la compañía está en juego también en esta parte del proceso.

En esta instancia no se debería buscar pagar “lo menos posible”. Lo ideal es buscar una negociación “ganar-ganar”: si bien nadie obtiene todo lo que quiere, todos están satisfechos con lo que obtuvieron.

Si los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado realice su ingreso sin dificultades, sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente.

11.1.10. Proceso de inducción

Es evidente que la selección es mucho más que contratar personal. Una vez que se ha contratado la persona, el departamento de recursos humanos contribuye de diversas maneras a que esa persona se integre a la organización.

La organización espera que el recién llegado pueda convertirse rápidamente en un integrante productivo para la misma, pero un ingreso produce en la persona muchas ansiedades que son inevitables. Cuando esta ansiedad es muy fuerte se reduce la satisfacción del empleado, así como su capacidad de aprendizaje. Por ello, es importante que las primeras impresiones sean positivas. Si esto no sucede, los empleados pueden no sentirse cómodos en sus nuevos puestos y tener como resultado una alta tasa de rotación. No debería ser un proceso mecánico. Cada persona es diferente, por lo que es importante estar conscientes de las ansiedades, incertidumbres y necesidades.

Para disminuir estos problemas existen programas de inducción, que sirven para familiarizar al empleado con sus funciones, la organización, sus políticas y otros empleados. Las personas que siguen un programa de inducción aprenden sus funciones más rápidamente.

Esto sucede porque la inducción acelera la socialización de los nuevos empleados. A través de este proceso un empleado nuevo comienza a entender y aceptar valores, normas y convicciones de una organización.

El proceso de inducción persigue los siguientes objetivos:

- a) Crear una buena impresión: un buen proceso de inducción crea una impresión favorable sobre la empresa y el trabajo.
- b) Integración: la inducción es el proceso destinado a dar la bienvenida y familiarizar a los nuevos miembros de la organización.
- c) Eficiencia: un buen proceso de inducción facilita que el nuevo empleado comience a ejercer sus funciones con confianza y con los conocimientos necesarios.
- d) Motivación: los primeros días en una empresa causan una impresión muy fuerte en los nuevos empleados. Determinan en buena medida el grado de integración e identificación de una persona con una empresa. Demuestran el interés que tiene una organización en las personas que la integran. Deben generar entusiasmo de parte del empleado acerca de la empresa.
- e) Reducción del stress: conocer la organización y saber lo que se espera del nuevo empleado reduce considerablemente la ansiedad.
- f) Reducción de la rotación: cuando un nuevo miembro se siente bien recibido y aceptado, es menos probable que abandone la organización. La mayor parte de las personas abandona sus trabajos antes del primer año de empleo. Varias compañías realizaron investigaciones que las llevaron a concluir que la rotación es menor entre las personas que tuvieron buenos procesos de inducción.
- g) Otros beneficios de la inducción: mayor lealtad y compromiso hacia los valores y metas organizacionales; y mayor satisfacción laboral.

La inducción es un proceso clave de recursos humanos, que debe planificarse y realizarse con dedicación, involucrando a distintos sectores que estarán en relación con el nuevo empleado. Los equipos en los que van a trabajar deben estar al tanto de la llegada de los nuevos miembros, y de los motivos de su incorporación.

Hay que asegurar con anticipación los requerimientos básicos del ingreso como la documentación necesaria para el legajo, acondicionar el lugar de trabajo, asegurar disponibilidad de elementos de trabajo: computadora, teléfono, uniforme, herramientas, artículos de librería, etc., asegurar altas de tecnología: e-mail, acceso a redes y a telefonía, tarjeta magnética, llave para máquinas expendedoras, etc.

La inducción no sólo incluye lo relativo al puesto de trabajo, a lo necesario para que la persona pueda iniciar sus tareas, sino fundamentalmente lo relativo a la organización y a facilitar el proceso de socialización. Para ello, los programas de inducción incluyen una serie de actividades destinadas a que el nuevo empleado se sienta bienvenido y

se integre a la empresa. Hay programas muy variados; hay empresas que destinan un día y otras que consideran todo el primer año de trabajo como parte de la inducción. Una variante eficaz es combinar actividades intensivas en los primeros días, con otras en una frecuencia moderada durante los primeros meses, y un continuo seguimiento desde recursos humanos durante el primer año. Los programas iniciales suelen tener una duración de uno a cinco días, comprendiendo una serie de actividades formales. Dependiendo de la información a brindar, se puede tener el mismo programa para todos los nuevos empleados, o bien diferenciarlos por niveles jerárquicos o sectores, o combinando secciones en común con secciones separadas para favorecer la integración. Es recomendable proveer a los ingresantes una agenda del Programa desde el inicio. Las actividades son más aprovechadas si se trabaja con grupos de no más de quince personas. Para evitar la sobrecarga de información, es útil considerar qué información se brinda por escrito y cuál en persona.

Como en toda actividad de recursos humanos, la clave del éxito estará en la actitud de los supervisores, jefes y gerentes. Es necesario transmitirles la importancia de las primeras experiencias de una persona en la empresa. Para ello, de las actividades iniciales debe participar Recursos Humanos, el jefe del nuevo integrante y personas de otras áreas de la empresa que deben brindar información necesaria. En algunos casos es favorable designar personas que ayuden a la integración, por ejemplo consejeros y mentores.

Responsabilidades de la Inducción

RRHH	Gerentes de Línea
Ingresar al personal nuevo en la nómina; abre el legajo con la documentación necesaria	Prepara al equipo para la incorporación de personal nuevo
Diseña el programa formal de inducción	Presenta al nuevo personal al equipo de trabajo y a otros miembros clave para el trabajo del nuevo integrante
Prepara información sobre la organización y las políticas	Brinda información sobre el puesto de trabajo, funciones y responsabilidades, metodologías y expectativas de desempeño
Coordina las actividades de inducción	Facilita información y contactos para lograr un mejor desempeño del nuevo empleado
Evalúa las actividades de inducción	Brinda feedback a RRHH sobre el desempeño de los nuevos integrantes

Se debe recordar en todo momento el objetivo motivacional del programa, no se trata solamente de brindar información. No obstante, es importante impulsar la lectura atenta de las políticas formales de RRHH, Administrativas, de Tecnología y Comunicaciones, etc. Solicitar que se firmen las políticas, haciendo constar su lectura, comprensión y aceptación.

Sin embargo, la inducción no termina con las actividades de los primeros días, sino que se deberá realizar un seguimiento desde Recursos Humanos hacia el nuevo empleado y hacia el jefe del nuevo empleado. Es necesario evaluar la eficacia del programa de inducción. Con este fin se utilizan formularios de evaluación, encuestas y reuniones. Como una herramienta del programa se puede utilizar la guía de orientación, la cual es un excelente soporte para brindar información. Lo importante es que esté disponible no sólo al momento del ingreso sino que el nuevo empleado pueda consultarla en cualquier momento.

Puede ser una carpeta impresa, un CD, o un sitio de orientación en la intranet. Una guía incluye información institucional sobre la empresa, sus productos y/o servicios, su estructura y organización, los ejecutivos claves, las políticas y procedimientos de recursos humanos y de administración, información sobre localización, suministros, utilización de tecnología, etc.

Puede ser de ayuda incluir documentación referida al trabajo, un glosario, copias de reportes de rutina que el nuevo empleado deberá preparar, etc. Es importante recordar que la guía es parte del proceso de inducción pero la inducción no se agota en la guía. Otro método de inducción son los videos institucionales, que incluyen la historia de la organización y bienvenida de los directores para los nuevos empleados.

El supervisor debe continuar el proceso de inducción; es el que presenta a las personas directamente relacionadas con el puesto y a los compañeros de trabajo. También deberán ser presentados con personas que se desempeñan en otros sectores pero que por la tarea estarán relacionadas con el nuevo empleado.

El beneficio esencial de la inducción es la disminución del nivel de ansiedad del nuevo empleado. Así, es más probable que se desempeñe bien en sus nuevas responsabilidades. Al sentirse informado, requerirá menos tiempo y atención del supervisor, siendo menos probable una renuncia en el corto plazo.

11.2. La problemática de la discriminación en la selección

La discriminación en el mercado del empleo resulta particularmente relevante porque el acceso al trabajo permite a la persona la generación de ingresos, pero también es un medio de desarrollo profesional de la persona.

Las desigualdades en la remuneración y en el acceso a las oportunidades laborales pueden deberse a diferencias en la calificación y en la capacidad productiva del trabajador, pero también pueden ser una expresión de prejuicios en contra de determinados grupos o minorías, independientemente de su educación, experiencia laboral o habilidades.

La nacionalidad, creencias religiosas, políticas, raza u orientación sexual de los aspirantes al puesto de trabajo son temas sensibles que no deberían abordarse en ninguna fase del proceso de selección.

La mayoría de las empresas prefieren contratar a personas jóvenes y dejan fuera del proceso a aquellas que superan los 40 o 50 años de edad. Esta elección puede ser considerada un mero prejuicio ya que está comprobado que muchas personas mayores no sólo pueden ser más productivas sino que además tienden a ser más responsables y cuidadosas de su ámbito laboral. Por el contrario, los jóvenes muestran una mayor tendencia a cambiar de trabajo, pues se sienten insatisfechos y buscan mejores oportunidades fuera de la organización, probablemente debido a que no cuentan con suficiente experiencia para tener una visión realista del mundo laboral.

En el caso de los trabajadores con discapacidad, la discriminación recae muchas veces en la necesidad de modificar el ambiente de trabajo para adaptarlo a las capacidades diferentes del postulante. Estos cambios pueden resultar costosos y muchos empleadores se resisten a los gastos que implica adaptar el entorno de trabajo a diferentes capacidades.

Las mujeres también pueden ser víctimas de la discriminación ya que, aunque se ha avanzado mucho en la igualdad de oportunidades laborales, la equidad de género no es aún una realidad en el mercado corporativo. En la práctica las mujeres tienen menos oportunidades que los varones, especialmente en posiciones ejecutivas, ocupando sólo el 17% de las posiciones gerenciales. Según datos difundidos por el Instituto Nacional contra la Discriminación (INADI), en la Argentina las mujeres ganan en promedio el 65% de lo que perciben sus pares varones.

Un prejuicio que ha sido fuertemente criticado, pero que aún existe en algunas compañías, es el que responde a cuestiones étnicas o de nacionalidades. Las empresas que no contratan personas de otras nacionalidades o razas diferentes a la de origen de la empresa no sólo realizan una discriminación sino que además pierden la posibilidad de aportar diferentes perspectivas que otras culturas tienen y practican ante dificultades reales.

Ciertamente, la discriminación es parte del proceso de selección; cuando se realiza la selección es necesario “discriminar” entre los diferentes candidatos aquellos que más se adecuan al perfil buscado, pero cuando la discriminación deja fuera del proceso a una minoría a la que no se le permite ninguna posibilidad, entonces se transforma en un aspecto negativo que perjudicará a la empresa que no acepte y promueva la diversidad en un mundo que está en constante cambio y donde cada día existen menos barreras sociales para aceptar a cada persona tal cual es, con todas sus circunstancias religiosas, culturales, sexuales, de género y edad.

Actividades complementarias

Al concluir este capítulo, el lector debiera estar en condiciones de responder los siguientes interrogantes:

1. ¿Qué diferencias encuentra entre la selección (externa) y el job posting (selección de personal interno)?
2. ¿Cuáles son las etapas claves del proceso de selección?
3. ¿Qué medios de reclutamiento propone en búsquedas de posiciones de alto nivel gerencial?
4. ¿Cuál es la diferencia entre “búsqueda” y “selección”?
5. ¿Cuáles son los errores más comunes en las entrevistas?
6. ¿Cuál es la información mínima a dar al entrevistado?
7. ¿Por qué es muy importante la evaluación técnica?
8. Objetivos de la evaluación psicológica.
9. ¿En qué consiste el proceso de inducción? ¿Cómo deben participar tanto el área de RRHH como la línea en el mismo?
10. ¿Cuáles son las causas más habituales de exclusión o discriminación en este proceso?

Bibliografía

Albajan, Verónica; Mames, Sergio, *La evaluación psicológica en Selección de Personal*, Paidós, 2006.

Alles, Marta, *Empleo, el proceso de selección*, Macchi, 2004.

Bohlander, George; Snell, Scott, *Administración de Recursos Humanos*, Thomson, 2007.

De Ansorena Cao, Álvaro, *15 pasos para la selección de personal con éxito*, Paidós, 1996.

Dolan, Simon; Valle Cabrera, Ramón; Jackson, Susan; Schuler, Randall, *La gestión de los Recursos Humanos*, Mc Graw-Hill, 2003.

Levy-Leboyer, C., *Gestión de las Competencias*. Barcelona, Gestión 2000, 1996.

Richino, Susana, *Selección de Personal*, 2ª ed. ampliada, Paidós, 2000.

Sainz, Francisco; Gorospe, Lourdes, *El test de Rorschach y su aplicación en la psicología de las organizaciones*, Paidós, 1994.

Steiner, George, *Planeación estratégica*, Cecsca, 2000.

Weigle, Cristina, *El psicólogo evaluador en el campo laboral*, edición de autor, 1996.

Capacitación

ARIELA SCHULMAN

“Estamos entrando en la sociedad del conocimiento. El recurso económico básico ya no es el capital, ni los recursos naturales, ni el trabajo, sino que es y seguirá siendo el conocimiento. En esta sociedad el trabajador del conocimiento tendrá un papel protagónico”

Peter Drucker, *La sociedad post-capitalista*, 1993

12.1. Introducción

“Invertir en formación en una empresa es rentable, pero, para asegurar la rentabilidad, debemos invertir en formación de forma adecuada, es decir, asegurando la alineación con los objetivos estratégicos de la empresa o de alguna de sus líneas de negocio, así como la calidad de los productos formativos empleados”

J. M. Duart

En la antigüedad, el valor de las empresas estaba marcado por los activos tangibles y la forma de transmitir o compartir el conocimiento era por medio de la figura de un maestro y un aprendiz.

En la era de la información y el conocimiento y especialmente en los mercados actuales, las compañías valoran los activos intangibles; aquellos que no son tan fáciles de comprar y que se van formando y desarrollando, donde el conocimiento es la principal fuente creadora de riqueza y es el principal capital a ser evaluado.

Antes se consideraba a la capacitación como la mejor forma de aumentar la productividad y eficiencia de las personas. Sin embargo, hoy en día, se observa que la misma no puede estar aislada de la estrategia organizacional. La capacitación debe construir en función

a ella y formar a los mejores talentos que aporten ideas innovadoras para el desarrollo de la organización en general, compartan su conocimiento y generen nuevos aprendizajes que los lleven a hacer la diferencia en sus organizaciones.

Para Lundvall (2003) en esta “nueva era” la clave está en la capacidad de aprendizaje de las personas y de las organizaciones. No son suficientes las nuevas tecnologías existentes para aumentar la productividad, retener a las personas en sus puestos de trabajo, motivarlas y generar ventajas competitivas. El cambio pasa por la generación de organizaciones que aprenden.

“El aprendizaje organizacional es una competencia que todas las organizaciones deben desarrollar; mientras mejores son las organizaciones en el aprendizaje, más probable es que sean capaces de detectar y corregir los errores y de saber cuándo son incapaces de hacerlo. Además, mientras más eficaces son las organizaciones en el aprendizaje, más probabilidades tienen de ser innovadoras o de saber cuáles son los límites de su innovación”, según Argyris (1999, Prefacio).

Nonaka (1994) sostiene que “una organización que aprende es aquella en la que el desarrollo de nuevos conocimientos no es una actividad especializada de un grupo particular, sino una forma de comportamiento en la que cualquiera es un trabajador con conocimiento”.

“Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el ‘sentido’ de sus acciones. El aprendizaje no es un momento ni una técnica; es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción”, según Ernesto Gore (1998).

En definitiva, el aprendizaje es el resultado de un cambio potencial en una conducta que se manifiesta cuando estímulos externos incorporan nuevos conocimientos, provocan el desarrollo de habilidades y destrezas o producen cambios provenientes de nuevas experiencias. Aprender es sinónimo de cambiar.

Actualmente el mercado les exige a las organizaciones ser competitivas y tanto la generación como la adquisición de conocimiento, les permite serlo y a su vez generar sustentabilidad en el mediano y largo plazo. Las organizaciones deben ser capaces de aprender (que es un proceso más simple), de desaprender (que es un proceso más complejo) y se aprender a aprender (que es un proceso decisivo). Desde esta perspectiva, la creación, asimilación, transformación de conocimiento pasa a ser una estrategia central en la vida organizacional constituyendo un esfuerzo regular y perdurable de desarrollo de capacidades.

12.2. Concepto de capacitación

Día a día, en las organizaciones se oyen comentarios tales como:

- “...no podemos generar nuevos resultados, porque no contamos con capacitación”.
- “No conocemos los nuevos sistemas porque falta capacitación”.
- “¡¡Quiero capacitación!!”
- “Me pareció escuchar que no hay capacitación porque no hay presupuesto...”.

Y como éstos muchos otros que llevan a la autora a reflexionar acerca del concepto e importancia de la capacitación.

- ¿Es la capacitación la razón de todos los males?
- ¿Es la única solución a todos los problemas que se presentan en las organizaciones?
- ¿De qué se habla cuando se habla de capacitación?
- ¿Existen diferentes modalidades?
- En definitiva, ¿qué se entiende por capacitación?

Antes de continuar es interesante observar qué es lo que entienden por el concepto de capacitación diversos autores:

“...es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas... El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo” (Aquino, 1997).

“La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal” (Blake, 1997).

“La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades” (Gore, 1998).

“El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros...” (Bohlander, 1999).

“Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual” (Davis, 1992).

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores” (Siliceo, 1996).

De acuerdo a la *Enciclopedia Británica*, la capacitación es: “La acción por la que se adquiere aptitud y habilidad para realizar algo”.

Y de acuerdo al *Diccionario de la Real Academia Española*, capacitar es: “Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo”.

En conclusión y analizando las definiciones anteriormente descriptas, puede definirse a la capacitación como una manera de brindarles a los empleados las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo con mayor eficiencia. Su función principal se basa en mejorar el rendimiento presente y ayudar en la construcción de un futuro.

Se hace referencia a un proceso que sucede en el corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante la cual las personas aprenden y desarrollan nuevas competencias. Toda capacitación genera y acompaña un cambio.

Es importante, en este punto, entender que el proceso de capacitación es una inversión y que redundará en beneficio para la organización y las personas que la componen. Luego se analizará de qué forma se podrá medir este retorno de inversión.

El planeamiento estratégico de Recursos Humanos permite organizar las búsquedas y así poder contar con las personas adecuadas, con los conocimientos necesarios, en el momento indicado. Muchas veces ocurre en las organizaciones que no se selecciona a la persona que cumpla con todos los requerimientos, pero sí alguna que posee cierto potencial en la misma. O, muchas veces, los cambios ocurren y las personas ya están en la organización, en este caso, habrá que desarrollar un plan de capacitación.

12.3. Capacitación y su relación con otros procesos de RRHH

Como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro Nro. 1 - Procesos de RRHH que se vinculan con la capacitación



La capacitación se relaciona con diferentes procesos de RRHH, dado que no es un evento aislado y acompaña a la gestión.

Tanto el *Análisis de puestos* como la *Evaluación de desempeño* permiten identificar aquellas competencias que las personas necesitan desarrollar hoy y cuáles son las que requerirá el negocio a futuro.

Al iniciar un proceso de *Reclutamiento y selección* se puede detectar la ventaja de poder encontrar en el mercado los perfiles requeridos por la organización, pero también debe considerarse la *Promoción interna de personal* como una herramienta de poderosa acción motivacional.

Por esta razón muchas organizaciones planifican un programa de formación que acompañe el *Desarrollo de carrera* de las personas, y les permita transitar su carrera dentro de la misma, incorporando nuevos conocimientos, nuevas habilidades y nuevas miradas acerca de cómo hacer las cosas.

Finalmente, es importante que la *Compensación* acompañe el crecimiento de las personas, tanto sea en cuanto a promociones o a incorporación de nuevos conocimientos. Muchas organizaciones generan una compensación variable para el gerente que genere una mejora en la formación de su equipo, por ende, que genere un incremento en las ventas, o que los motive a participar de las capacitaciones propuestas.

Es responsabilidad de la dirección de Recursos Humanos trabajar en forma conjunta y alineada con la estrategia de la organización. Entonces el gran interrogante que se presenta es ¿por qué capacitar?

12.4. Objetivos de la capacitación

“En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención”, Peter Drucker.

“Aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea” (Kofman, 2001).

El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar, y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

El desarrollo evolutivo del hombre tiene como causa fundamental la educación, que se considera su base de desarrollo y perfeccionamiento. La capacitación que se aplica en las organizaciones debe concebirse precisamente como un modelo de educación.

El objetivo de la capacitación es:

- Dotar a la empresa de Recursos Humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes.
- Desarrollar y afianzar un sentimiento de compromiso hacia la organización.
- Lograr el perfeccionamiento de las personas para el desempeño de sus puestos actuales y futuros por medio de la formación continua.
- Lograr cambios de comportamiento de las personas, para mejorar su rendimiento a nivel organizacional.
- Colaborar en el alcance de la visión y objetivos de la empresa.

¿Cuáles son los beneficios de la capacitación, tanto para la organización como para las personas que la integran?

Beneficios de la capacitación para la organización:

- Conduce a un crecimiento en la rentabilidad.
- Promueve un mejor ambiente de trabajo.

- Ayuda a las personas a identificarse con los objetivos organizacionales.
- Mejora el conocimiento de las tareas en todos los niveles.
- Promueve el desarrollo.
- Contribuye a la formación de líderes.

Beneficios de la capacitación para las personas:

- Alimenta la confianza de las personas en el desarrollo de su puesto.
- Contribuye al manejo de conflictos y generación de soluciones.
- Aumenta el nivel de satisfacción de la gente en su puesto de trabajo.
- Promueve el logro de metas individuales.

En conclusión, la capacitación es un beneficio para todos. Genera un crecimiento tanto en rentabilidad como en conocimientos, genera confianza en las tareas a realizar y por sobre todo, acompaña el desarrollo y los cambios organizacionales.

12.5. Proceso de capacitación

El inicio de todo plan de capacitación debe centrarse en la estrategia de la organización y guardar cierta coherencia interna con el resto de los procesos de RRHH.

A fin de contar con programas de capacitación eficaces y que tengan un máximo impacto en el desempeño individual y organizacional, la autora hará referencia a la utilización de un enfoque sistemático, en el cual se deben atravesar diferentes etapas, desde la evaluación de necesidades hasta su propia evaluación.

A continuación se describirá cada una de las etapas del proceso:

- 1º Evaluación o detección de necesidades.
- 2º Diseño de programas.
- 3º Implementación.
- 4º Evaluación.

1º Evaluación o detección de necesidades

Hacer una detección de necesidades implica un proceso sistemático, dinámico, flexible y participativo que orienta el desarrollo de planes de capacitación.

Oscar Blake, en su libro *La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones*, indica que se está frente a una necesidad de capacitación, cuando una función o tarea requerida no se desempeña con la calidad necesaria por carecer las personas de conocimientos, habilidades y/o actitudes requeridas para dicha ejecución.

Blake identifica a las necesidades, en tres grupos diferenciales:

- Necesidades por discrepancia: son aquellas que se generan cuando hay una tarea que se está efectuando en forma insatisfactoria y discrepa del objetivo deseado y esto se atribuye a una falta de conocimiento y/o habilidades por parte de la persona.
- Necesidades por cambio: se la vincula directamente con los cambios ocurridos en las organizaciones, a los cuales las personas deben adaptarse y los cuales requieren la incorporación de nuevos conocimientos para su desarrollo.
- Necesidades por incorporación: se trata de momentos en los cuales a la función que está desarrollando la persona, se le incorporan nuevas tareas que debe aprender y llevar a cabo.

Este tipo de identificación, si bien es una primera aproximación, no define completamente nuestro plan y es necesario profundizar en el análisis de las necesidades de capacitación. Analizar la necesidad ayuda a discernir si la misma corresponde a una carencia de conocimientos (el saber), habilidades (una acción) o actitudes (el querer) o si es otro tipo de demanda.

Leonardo Schvarstein, en su libro *Psicología Social de las Organizaciones*, hace referencia a que el análisis implica identificar la existencia de una brecha entre lo que requiere el puesto y el perfil de las personas. El objetivo de esta etapa es llegar a un diagnóstico. Al trabajar el alineamiento de la capacitación con la estrategia de la compañía es que se sugiere la utilización de un método triple para la detección de necesidades y así analizar las mismas desde tres enfoques diferentes:

- Análisis organizacional
Estudia la estructura de la organización como un todo: misión, visión, políticas, objetivos, recursos, procesos y productos.
Es una evaluación del ambiente, de las estrategias y de los recursos de la organización para determinar dónde se debe apalancar o basar la capacitación.
- Análisis de tareas
Ayuda en la determinación del contenido de la formación en términos de lo que el empleado debe hacer para ejecutar su tarea, puesto o asignación. Es un análisis centrado en la tarea o en el puesto.

Inicialmente se analizan las descripciones de puestos para conocer cuáles son las competencias requeridas para los mismos. Al pensar en este análisis se profundiza en las mismas para conocer si es que existe una brecha entre las competencias actuales con las que cuentan las personas, sus tareas y la visión a futuro de la compañía.

- **Análisis de las personas**
En este análisis se identifican aquellas personas que requieren capacitación y aquellas que no, dependiendo de las brechas que existan entre sus competencias y las requeridas por el puesto.

La información recopilada durante la detección de necesidades será de utilidad en todas las etapas de la capacitación.

Cada organización puede realizar su relevamiento, de diferentes formas, dependiendo sus usos y costumbres y su forma de relevar información. Es por eso que aquí se presentan la variedad de metodologías posibles de aplicar:

- **Análisis de las descripciones de puestos:** es importante que la organización cuente con las mismas. Corresponden a un documento que brinda información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto ideal. No es lo que se está haciendo, sino lo que se debería hacer.
- **Análisis del proceso de evaluación de desempeño:** es posible descubrir aquí los aciertos y desaciertos en la realización de las tareas y responsabilidades de las personas, allí se determinará el nivel satisfactorio, o no del cumplimiento de sus obligaciones, por lo que se determinará el reforzamiento en sus conocimientos.
- **Entrevistas o encuestas con los responsables de las diferentes áreas:** es una de las formas más utilizadas, por cuanto el jefe o supervisor conocen de manera específica cuando el personal necesita capacitación, por los continuos aciertos y errores que cometen los mismos en el cumplimiento de sus responsabilidades.
- **Encuestas a clientes externos e internos:** brindan opiniones objetivas, con datos reales y concretos en relación a la forma de actuar de los empleados.
- **Encuestas de clima:** éstas sirven para conocer la opinión de la gente con respecto a temas que van desde lo más estratégico en la organización hasta lo relacionado con el día a día, con sus equipos de trabajo, con sus jefes, con la forma de comunicar, de remunerar y de capacitar de la compañía.
- **Auditorías y observaciones en el puesto de trabajo:** permite apreciar los puntos débiles de los colaboradores, y verificar si corresponde la aplicación de un plan de capacitación u otro tipo de acciones, que le permitan a la organización salir adelante.

- Entrevistas de salida: cuando el empleado se desvincula de la empresa, es el momento apropiado para conocer su sincera opinión sobre la misma, pudiendo muchas veces ser una fuente de información interesante y referente para el resto de los integrantes.

El análisis y detección de necesidades, es la base fundamental para llevar adelante un plan de capacitación exitoso.

2º *Diseño de programas*

Una vez identificadas las necesidades de capacitación, y con el mapa de posibles temáticas en mano, hay que diseñar el *plan de capacitación*, que deberá estar acorde al trabajo realizado previamente, así como también a los requerimientos de la empresa. Este plan ayudará a trabajar y desarrollar las brechas existentes entre las tareas reales del día a día en el puesto de trabajo y las competencias que cada una de las personas posee. Asimismo, este foco permitirá mejorar el clima organizacional e incrementar la motivación y productividad de las personas y de la organización en general.

El plan es un mapa de ruta que permitirá diseñar e implementar la capacitación respondiendo a la demanda adecuada para la organización.

Las preguntas a formularse son:

- *¿Qué debe enseñarse?*
Esto permite desarrollar los objetivos de la capacitación. Se describen las habilidades y actitudes que se van a trabajar y qué es lo que se desea cambiar y lograr con la misma.
- *¿Cuál es la audiencia que debe participar?*
Es importante identificar la audiencia adecuada para cada proceso. La misma se sentirá muy motivada y predispuesta si sabe que luego de participar de la capacitación podrá mejorar su desempeño y generar mejores y mayores resultados. Por lo general componen la audiencia adultos, que deben sentirse involucrados y con alta participación para sentir propia la capacitación.
- *¿Cuándo debe realizarse este proceso?*
Conocer y especificar un cronograma de capacitación es importante para todos los niveles de la compañía.
- *¿Dónde debe enseñarse?*
Identificar el lugar físico, los recursos requeridos, sus ventajas y desventajas.

- *¿Cómo debe enseñarse?*
Seleccionar la metodología adecuada, dependiendo la audiencia y siendo acorde con la cultura de la organización.
- *¿Quién debe enseñar?*
Aquí se deben tener presentes las características de los instructores. Es importante que los mismos conozcan el tema, que sean flexibles frente a nuevas propuestas, que tengan sentido del humor, que sean claros en la transmisión de consignas y contenidos, que generen entusiasmo y fomenten la participación.

Como se señaló anteriormente, la elección de la metodología es clave. Inideo G. Nerici define el método de enseñanza como “el conjunto de momentos y técnicas lógicamente coordinados para dirigir el aprendizaje hacia determinados objetivos... el método es quien da sentido de unidad a todos los pasos de la enseñanza y aprendizaje...”.

Métodos de capacitación

Existe una gran variedad de métodos para capacitar; dependerá, como se dijo anteriormente, de la cultura de la organización o del objetivo a lograr cuál se elija en cada situación.

Las metodologías existentes son varias, pero aquí se dividirán en dos grandes grupos, aquellas que tienen un *enfoque cognitivo* y aquellas que tienen un *enfoque de comportamiento*.

a) El método cognitivo

El método cognitivo brinda información tanto oral como escrita a los participantes, comparte con los mismos conceptos teóricos y las relaciones que existen entre los mismos, y provee reglas acerca de cómo hacer las cosas.

Este método se focaliza en los cambios en el conocimiento y en las actitudes.

Algunas de las metodologías que se hallan en este enfoque son:

- Conferencias
Es una de las metodologías más antiguas. Se utiliza para crear el entendimiento acerca de un tema, permite llegar a una gran cantidad de personas y transmitir un amplio contenido de información.
Una buena conferencia tiene un formato que comienza con una introducción, que expone el propósito de la misma, la forma en la cual los objetivos serán abordados, y algunas reglas acerca de la modalidad de interacción o participación (en caso que

la hubiera), luego le sigue un desarrollo en el cual se comunica toda la información y finaliza con un resumen con los puntos más relevantes que se quisieron transmitir. Un valor agregado que puede generar esta metodología tiene que ver con la credibilidad, y aquí lo importante es las habilidades de presentación que tiene el orador y su carisma.

- **Discusiones**

Aquí se utiliza la figura de un instructor que comparte una corta charla con la audiencia, en la cual les brinda información básica. Luego se genera el espacio de discusión, donde el mismo pasa a tener un rol de facilitador generando la interacción y la comunicación entre los participantes, y de ese modo lograr que sea una discusión efectiva.

Esta metodología permite generar debates y cuestionamientos frente a una exposición en aula o en conferencia y permite lograr un mayor conocimiento de la temática expuesta, permitiendo la participación y el involucramiento en una instancia mayor. Consiste en un método de doble vía de comunicación que incrementa las oportunidades de aprendizaje y permite modificar actitudes de la gente proporcionando nuevas ideas.

- **Demostración**

Aquí se busca la manera de mostrarle a la audiencia cómo hacer las cosas. Permite focalizarse en aspectos críticos de la tarea.

- **E-learning**

Acompañado de todo el cambio tecnológico que se está atravesando, la demanda de conocimientos y competencias diferenciales que deben enfrentar los empleados se ha incrementado. Y esto ha llevado cierta presión a las áreas de recursos humanos, que deben generar mayor cantidad de capacitación con un menor costo, llegando a toda la organización.

Esta metodología abarca diferentes tipos de capacitación en tecnología asistida, tales como educación a distancia, formación por computadora (CBT, Computer Based Training), o la formación basada en web (WBT, Web Based Training).

El aprendizaje a distancia puede ser menos costoso pero al manejarse muchas veces como si fuese una conferencia ocurre que puede reducir la motivación para aprender. La capacitación por medio de CBT o WBT es similar, la información y el contenido se entrega por medio de la computadora, combinándolo con texto, video, audio, salas de chat o evaluaciones interactivas. Esta metodología requiere una inversión económica inicial al tener que desarrollar una plataforma, o adaptar alguna ya existente, desarrollar el contenido de los diferentes cursos y luego en su día a día requiere de una administración puntillosa, para luego poder extraer los informes correspondientes. El E-learning es una alternativa a la capacitación presencial y puede generar una serie de beneficios:

- Brinda los conocimientos necesarios.
- Reduce los tiempos y costos de la capacitación.

- Permite que el participante se capacite en su lugar de trabajo.
- Permite que las personas aprendan a su propio ritmo y les brinda retroalimentación inmediata.
- Resulta sencillo mantener actualizada la información de los cursos.

b) El método de comportamiento

El método de comportamiento involucra al participante en una práctica real o simulada. Aquí se estimula el aprendizaje por medio de la experiencia y esto permite un gran desarrollo de las habilidades y cambio de actitudes de la persona.

Algunas de las metodologías de este enfoque son:

- **Simuladores**
Son programas específicamente diseñados para que el participante se sienta inmerso en el día a día de la organización o de su tarea. En el programa es necesario incorporar movimientos, procesos de decisión y todo lo que haga a los aspectos físicos y psicológicos de la organización o de su tarea.
El objetivo de esta metodología es aprender a partir de la acción tanto sobre contenidos como sobre el desempeño de los participantes en situaciones simuladas. Vincula el aprendizaje con la realidad misma, llevando a las personas a ponerse en los zapatos de un director de empresa por ejemplo, y enfrentar así situaciones de conflicto, negociación, toma de decisiones y balance entre la vida personal y laboral. Se trabaja en un entorno de máxima seguridad (simulador de negocios, simulador de vuelo) que le permite al participante ser parte y practicar repetidas veces. Su gran finalidad es promover la interacción y comunicación entre los participantes, generando aprendizajes significativos en un entorno ameno y divertido.
- **Juegos de negocios**
Tratan de reflejar la forma en que una empresa, industria, área o gerencia funcionan. También reflejan un conjunto de relaciones, reglas y principios que ayudan a entender los diferentes contextos que se viven en este juego.
Funcionan al igual que las simulaciones, donde hay que tomar ciertas decisiones que impactan en otros equipos que también están jugando y es en eso donde se basa la riqueza de la experiencia.
Por ejemplo, si el caso se centra en la situación financiera de una empresa, el juego termina cuando se alcanzó un alto nivel de rentabilidad o cuando la misma debe declararse en quiebra. Aquí, más allá de la rivalidad que muchas veces se genera entre los equipos, hay que concentrar todas las energías en la resolución de los conflictos. El instructor es responsable de rescatar cuáles fueron los aprendizajes, y cuáles son las competencias que se están trabajando.

- **Juego de roles**
Ésta es una simulación de una sola situación. Los participantes inician el juego con la lectura de la situación, el contexto, y de cada uno de los roles, y de los problemas que enfrenta o desafíos que tienen por resolver. Este tipo de juegos se utiliza principalmente para desarrollar y practicar habilidades interpersonales como la comunicación, resolución de conflictos y toma de decisiones en grupo.
El objetivo principal de este juego es desarrollar una visión en la propia conducta y en su impacto para con los otros, así como también ampliar el campo de experiencia de los participantes y su habilidad para resolver problemas desde diferentes puntos de vista.
- **Metodología In Basket (en canasta) o Bandeja de Entrada**
Esta metodología simula el tipo de decisiones que normalmente se manejan en una posición en particular. Aquí se ofrece la oportunidad para evaluar y/o desarrollar habilidades para la toma de decisiones.
Se les brinda la información de su rol y su entorno. Se les da una cantidad de temas a resolver, como ser: reuniones, tareas pendientes, llamados que atender, llamados que hacer, correos, invitaciones, mensajes, etc., y ellos tienen que buscar la mejor forma de resolución, en un período acotado de tiempo, teniendo en cuenta lo dicho anteriormente.
- **Estudio de casos**
Por lo general, esta metodología se utiliza para tomar decisiones estratégicas de la organización.
Se les presenta por escrito la descripción de la situación para que analicen, diagnostiquen y resuelvan. Tiene por objetivo acercar una realidad concreta a un ambiente de capacitación por medio de un caso real. Esta metodología favorece la participación de la audiencia.
Trabajan fundamentalmente con la información que cuentan, intentando conceptualizarlas coherentemente para resolver el caso o el problema planteado. Motiva el aprendizaje y desarrolla habilidades de análisis y síntesis.
Es útil para iniciar la discusión de un tema y para promover la investigación. Asimismo, sirve para que los participantes apliquen los conceptos teóricos que posean acerca de ciertas situaciones que ocurren en la organización.
Dentro del método de comportamiento es interesante compartir que en los procesos de training retenemos un 10% de lo que leemos, un 20% de lo que escuchamos, un 30% de lo que vemos, un 50% de lo que vemos y escuchamos, y un 80% de lo que vemos, escuchamos, y practicamos; es por eso la importancia de la práctica y del juego.

c) Otros métodos de capacitación

- Capacitación en el puesto de trabajo (on the job training)

La persona involucrada aprende mientras trabaja en su contexto real, bajo la guía de un instructor; éste, en general, es una persona con experiencia en el puesto y conoce muy bien todas las tareas del mismo. Es útil para transmitir habilidades y poder trabajar por medio de prueba y error. Este tipo de metodología brinda experiencia práctica y genera interrelación entre las personas. Se aprende haciendo, y se recibe una rápida retroalimentación. Es una metodología que a su vez puede ser complementada con capacitación en aula.

Para la implementación de esta metodología pueden utilizarse tres técnicas:

- Coaching

Es un proceso, que ayuda a mejorar el desempeño y acompaña en el desarrollo de carrera de la persona.

Es una interacción de uno a uno, donde muchas veces el supervisor ayuda a reflexionar y encontrar respuestas a los diferentes cuestionamientos. Brinda un modelo a seguir y genera un ámbito de confianza y comunicación con la persona.

- Mentoring

Es una relación que se da en forma continua entre un empleado y su jefe. Esta técnica ayuda a clarificar el entendimiento acerca de hacia dónde va la organización y qué es lo que su gente debe hacer para lograr los objetivos.

- Rotación de puestos

Con el objetivo de brindar a los empleados una amplia experiencia en varios puestos de la organización, se utiliza esta modalidad, donde cada movimiento, anticipadamente cuenta con una sesión de capacitación.

Es una metodología que ayuda a generar consciencia sobre la posibilidad de compartir conocimiento y generar cuadros de reemplazo.

Una de sus grandes ventajas es la participación activa de los empleados.

- Capacitación en aula

Permite que un grupo grande de participantes pueda capacitarse. Aquí se pueden utilizar diferentes recursos que hacen que la misma sea más participativa y dinámica, como ser videos, artículos, etc.

- Capacitación autodirigida

Hace referencia al uso de manuales que les permitan analizar los contenidos propuestos y generar tanto preguntas como respuestas continuas.

3ª Implementación

Ya se han identificado las necesidades, se ha diseñado el plan de capacitación acorde a ellas, y ha llegado la hora de poner en marcha e implementar el mismo.

En esta etapa se deben considerar los principios del aprendizaje como la motivación, la participación activa de los asistentes y la retroalimentación.

Asimismo, es importante recordar que se tendrá éxito en la implementación si se tiene en cuenta que los participantes, son personas adultas, y tienen un proceso especial de aprendizaje que no se puede descuidar. Cuando un adulto se capacita lo hace, fundamentalmente, para mejorar sus prácticas de trabajo.

El adulto no llega “en cero” a una situación de aprendizaje, trae consigo un bagaje de experiencia laboral, de su vida personal y un trayecto por la educación formal y presenta algunos requerimientos en los procesos de aprendizaje (Blake, 1997) en los cuales participa, que podemos sintetizar en los siguientes:

Exige propuestas que le permitan participar, compartiendo su experiencia previa.

El estado de pasividad en general no es aceptado por el adulto. En ocasiones buscará estrategias para desarrollar la actividad que está vinculada con su proceso de aprendizaje, buscando alternativas para intervenir, haciendo bromas, etc.

Necesita captar rápidamente cuál será la utilidad del aprendizaje, encontrar líneas de acción para resolver las problemáticas de su práctica profesional y laboral.

El adulto requiere, por su escasa disponibilidad de tiempo, de propuestas que muestren claramente cuál será el nivel de aplicación de la formación o la forma en que podrá enriquecerse a partir de su participación.

Necesita reconocer un alto compromiso de los instructores y una interacción adecuada con ellos.

El adulto, como sujeto de aprendizaje, exige el compromiso del formador a partir de sus intervenciones y del modo en que realiza el seguimiento de sus aprendizajes.

Requiere de espacios para poder compartir sus experiencias.

Existe en el adulto una tendencia a valorar su pasado ya que es su fuente de seguridad. Resulta central la consideración del mismo en las instancias de formación, pero desde una reflexión crítica y superadora. La experiencia supone el resultado de la reflexión sobre los hechos del pasado.

Frente a todo lo dicho anteriormente, la implementación será exitosa si también tenemos en consideración los detalles descriptos.

4^º Evaluación

Ésta es la última etapa del proceso. A simple vista, parece una tarea sencilla, ya que durante una trayectoria laboral una persona siempre está evaluando a otros y, a su vez, ella misma se siente evaluada.

Es por eso que se entiende que esta etapa es útil y necesaria. Sin la misma es muy difícil determinar si el programa implementado ha tenido éxito, si es bueno repetirlo, si hay que cambiar algunos contenidos, o si no ha servido y se ha hecho una errónea detección de necesidades.

Hoy en día, dada la magnitud de las inversiones realizadas en capacitación, los gerentes deben mostrar sus resultados económicos, mostrar los beneficios logrados y tomar las decisiones sobre la continuidad o no de estas modalidades.

La necesidad de evaluar se desprende de la necesidad de mostrar valor. Buscar darle credibilidad al proceso y complementar un enfoque cualitativo con uno cuantitativo. La evaluación de la capacitación es un proceso de análisis de una acción formativa en términos sociales y financieros para obtener información sobre el logro de sus objetivos y sobre el costo-beneficio global de la formación que oriente y facilite la toma de decisiones.

Objetivos de la evaluación de la capacitación

El objetivo de la evaluación de la capacitación puede identificarse como:

- Pedagógico: ya que verifica el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos y garantiza la adecuación del proceso a las necesidades detectadas originariamente.
- Social: ya que certifica la adquisición de los aprendizajes por parte de los participantes.
- Económico: ya que identifica el impacto y los beneficios que la formación genera a la empresa.

Modelo de Kirkpatrick

En 1975, Donald Kirkpatrick, de la Universidad de Wisconsin, creó un enfoque de evaluación de la capacitación basado en cuatro niveles:

Nivel 1: Reacción o satisfacción

Mide la satisfacción de los participantes. Este nivel generalmente se mide a través de cuestionarios que son entregados al finalizar el programa de capacitación. El mismo mide la percepción del participante con respecto al curso (aquí se evalúan las técnicas de presentación, la logística del curso, si considera que los temas aportan a su día a día laboral, entre otras cosas).

Brinda una información subjetiva, relacionada con el sentimiento de los participantes y que en ningún caso asegura que los participantes hayan aprendido.

Con la información obtenida se pueden tomar decisiones que tienen que ver con las siguientes variables:

- Variables relacionadas con el formador.
- Variables referentes a la organización y diseño de la capacitación.
- Variables que hacen referencia al comportamiento de los participantes.
- Variables relacionadas con las percepciones de los participantes sobre la utilidad y la posibilidad de transferir los conocimientos a sus puestos de trabajo.

La metodología de evaluación se basa en cuestionarios y entrevistas que se realizan una vez finalizada la capacitación.

Nivel 2: Aprendizaje

Mide el cambio de conocimientos, habilidades y actitudes.

En este nivel, es necesario tomar una evaluación previa de conocimientos y una posterior a fin de determinar cuál fue el aprendizaje generado durante el programa.

La pregunta guía es: ¿se han alcanzado los objetivos?

La metodología de evaluación se basa en: pruebas objetivas de conocimientos donde se encuentran preguntas concretas, casos que reflejan la puesta en práctica de nuevos conocimientos y las demostraciones prácticas.

Nivel 3: Comportamiento

Mide el cambio de comportamientos o transferencia del aprendizaje al lugar de trabajo.

Esta evaluación se puede realizar de manera formal (examen) o informal (observación).

Es importante efectuar esta medición, ya que el propósito principal de la capacitación es mejorar los resultados a través del cambio en el comportamiento. Este tipo de evaluación

se debe realizar después de que los participantes han regresado a sus trabajos, por eso es importante, involucrar a alguien cercano al mismo, como puede ser un supervisor. La metodología en este nivel requiere planes de seguimiento y evaluaciones de rendimiento (en la medida que la organización ya tenga la cultura de efectuar estas mediciones). La pregunta guía es: ¿cómo utilizan las nuevas destrezas, conocimientos y aptitudes en su vida diaria?

Nivel 4: Resultados

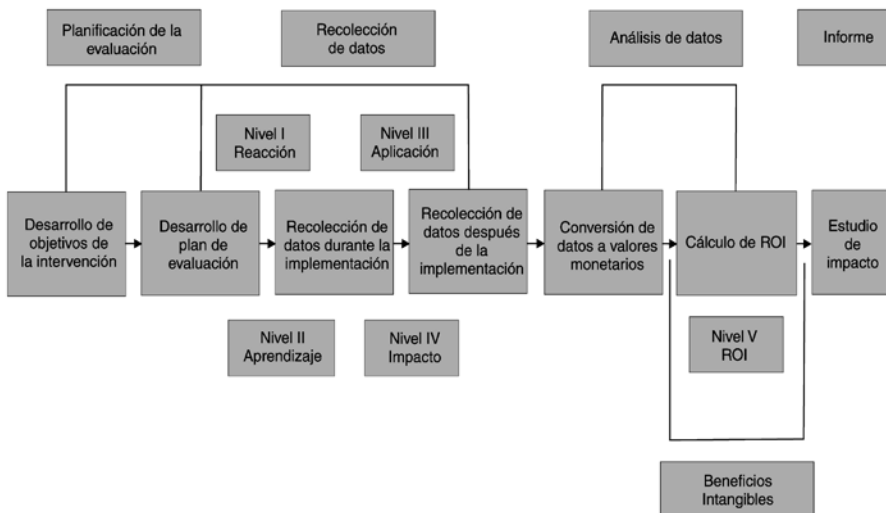
Mide el impacto en la organización de los cambios de comportamiento generados. Este tipo de evaluación puede ser más difícil, costosa y consumir más tiempo que en los otros niveles.

Modelo de Phillips

El modelo ROI (Return on Investment) o sea, retorno de la inversión, es una metodología que sirve para medir el impacto y el retorno de la inversión en programas de capacitación.

Se basa en este modelo de cuatro niveles de Kirkpatrick, pero agrega un quinto nivel, de tipo financiero que nos permite calcular el retorno de la inversión. Este último nivel fue incorporado por Jack Phillips en los años 80.

Cuadro Nro. 2 - El proceso ROI



Al pensar en medir el retorno de la inversión se trata de llegar a establecer los beneficios económicos derivados de un programa y compararlos con la inversión realizada en diferentes recursos para lograrlos.

Este quinto nivel es donde se cuantifica el costo-beneficio en términos monetarios. Se propone traducir en estos términos tanto los costos como sus beneficios.

Pero, ¿cuándo es que se llega a estos niveles de evaluación?

Se recomienda incursionar en este nivel de medición cuando se desarrollen programas que:

- Impliquen una alta inversión económica para la organización.
- Apoyen el logro de un objetivo estratégico del negocio o de su quehacer.
- Involucren a gran cantidad de personas.
- Sean altamente visibles e importantes para los directivos.

A continuación se puede ver la fórmula que se utiliza para medir el retorno de la inversión, donde es necesario tener en cuenta las utilidades del programa y el costo de los mismos, para poder llegar a presentar un número final que refleje el ROI. [Diseñar la fórmula para que quede más clara //](#)

Cálculos

$$\text{Razón} \quad = \quad \frac{\text{Ingresos del Programa}}{\text{Costos del programa}}$$

Costos/Beneficios

$$\text{ROI} = \frac{\text{Utilidad del programa}}{\text{Costos del programa}} \times 100$$

La organización se debe enfocar en capacitaciones que generen resultados tangibles, e ir un paso más allá generando el valor intangible, como ser, un mejor posicionamiento de la marca, empleados más motivados y leales, innovación constante, demostrando así el impacto generado por la inversión en capacitación a los directores del negocio.

Otros modelos para evaluar la capacitación

Existen otros modelos que se pueden utilizar para evaluar la capacitación, como ser:

- El enfoque de Parker
Divide la información de los estudios de evaluación en cuatro grupos: desempeño del individuo, desempeño del grupo, satisfacción del participante, conocimiento obtenido por el participante.
- El enfoque de R. Stake
Se lo conoce como modelo de Evaluación Respondiente, y consiste en una evaluación que promueve que cada uno de los individuos intervinientes se mantenga

abierto y sensible a los puntos de vista de los otros, y a la vez los cuestione desde su propio punto de vista.

- El enfoque de Bell System
Utiliza los siguientes niveles: resultados de la reacción, resultados de la capacidad, resultados de la aplicación, resultados del valor.
- El enfoque CIRO (Context, Inputs, Reaction, Outputs)
Creado por Peter Warr, Michael Bird y Neil Rackham. Tiene un enfoque más amplio que el de Kirkpatrick y considera a la evaluación como un proceso continuo, el cual inicia con la identificación de necesidades y termina con el proceso de capacitación. Su idea central es que la capacitación debe ser un sistema autocorrectivo, cuya meta es provocar el cambio en la gente. Maneja cuatro categorías de estudios de evaluación: del contexto, de las entradas, de la reacción y de los resultados.

Utilidad de la evaluación de los cursos de capacitación

Asimismo, se identifica que la evaluación de los cursos de capacitación sirve, entre otras cosas para:

- Mejorar diversos aspectos de la acción de capacitación: condiciones materiales, metodologías y selección de instructores.
- Tomar decisiones sobre la continuidad de la acción: mejoras, cancelación, cambios de rumbo.
- Entregar un informe de resultados sobre la capacitación.
- Planear la capacitación futura.
- Conocer si el programa logró sus objetivos.

12.6. Costo de no capacitar

Para concluir, la autora los desafía a pensar diferente. Y plantearse, ¿cuál es el costo de no capacitar?

- La gente sin capacitación tarda seis veces más en realizar su trabajo que una persona capacitada y motivada.
- La capacitación mejora la retención de los empleados, se sienten motivados, parte de una organización que invierte, que los escucha, que genera nuevos conocimientos y mantiene actualizados los existentes.

- Los países que más invierten en capacitación son los más competitivos.

En conclusión, la capacitación debe verse como una inversión. Exigiendo calidad, flexibilidad y compromiso, por parte tanto de la organización como de los participantes. Para esto es necesario iniciar con un buen diagnóstico que guíe a la empresa a generar un plan de capacitación diseñado a medida. Éste es un proceso que lleva a la mejora continua en las organizaciones.

Actividades complementarias

Al concluir el capítulo, el lector debiera poder responder a los siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son los principales objetivos de la capacitación?
2. ¿Cuáles son los beneficios de la capacitación?
3. ¿Cuáles son las etapas del proceso de capacitación?
4. ¿Cuál es la importancia de efectuar una buena detección de necesidades? ¿Cuáles son las metodologías para su realización?
5. ¿Cuáles son los puntos más importantes de la etapa de diseño?
6. ¿Cuáles son las modalidades de capacitación existentes? ¿Cuál es el criterio que debe seguirse para su elección?
7. ¿Cuáles son los métodos de evaluación existentes?
8. ¿Cuáles son las particularidades del aprendizaje en el adulto?

Bibliografía

- Alles, M., *Dirección estratégica de Recursos Humanos - Gestión por competencias*, Buenos Aires, Ediciones Granica, 2008.
- Argyris, C., *Sobre el aprendizaje organizacional*, México, Oxford, 1999.
- Black, O., *La capacitación Un Recurso dinamizador de las organizaciones*, Argentina, Ediciones Macchi, 1997.
- Bohlander, G. y Snell, S., *Administración de Recursos Humanos*, Thomson, 2008.
- Cairo, H., *Capacitación y Resultados: lo tan obvio en capacitación y desarrollo: hacia la organización autoaprendiente*, Buenos Aires, Ediciones DESA, 1998.
- Gore, E., *La educación en la empresa*, Granica, 1998.
- Hidalgo Jara, L. (comp.), *Gestión de la capacitación en las organizaciones. Conceptos básicos*, Perú, Ministerio de Salud, 1998.
- Kirkpatrick, J. y Kirkpatrick, D., *Evaluación de acciones formativas: los cuatro niveles*, Ediciones Gestión 2000, 2007.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H., *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford, Oxford University, 1994.
- Pain, A., *Cómo evaluar las acciones de capacitación*, Argentina, Ediciones Granica, 1993.
- Phillips, J., *Measuring return on investment*, Virginia, ASTD, 1994.
- Schvarstein, L., *Psicología social de las organizaciones*, Buenos Aires, Paidós, 1995.
- Senén González, C., *Análisis de "best practices" en capacitación en empresas líderes en Argentina*, Naciones Unidas, Chile, 2005.
- Senge, O., *La quinta disciplina*, Barcelona, Ediciones Granica, 1993.
- Siliceo, A., *Capacitación y Desarrollo de Personal*, México, 1985.

Desarrollo de Carreras

JUAN CARLOS AYALA

13.1. Plan de carrera

Se define que un plan es una serie de pasos para alcanzar un objetivo determinado. Por lo tanto, siguiendo esta línea de razonamiento se puede relacionar y mencionar que un plan de carrera de recursos humanos es una serie de acciones diseñadas y formuladas profesionalmente para atender necesidades futuras que pueda tener una organización y para que una persona conozca sus expectativas de crecimiento en ella.

Pero un plan de carrera es algo más, dado que toda gestión integrada de recursos humanos exige contar con una planificación estratégica de la movilidad de sus empleados donde las necesidades de la organización se vinculan con las necesidades de carrera de la persona, de tal manera que confluyan la efectividad y la satisfacción personal de los empleados con el logro de los objetivos de la organización. Por todo ello es necesario sostener que un plan de carrera no es sistemáticamente una serie de acciones sino que se trata de un programa dinámico por el cual se ajustan, tantas veces sea necesario, las necesidades de la organización con las de los empleados. Y la organización es la responsable de fijar las metas de la carrera, como también de informar y dar los instrumentos necesarios, y el empleado, en última instancia, es quien debe identificar sus competencias, definir sus intereses, buscar información y trazar sus objetivos.

De todo lo expuesto se concluye que un plan de carrera es un programa dinámico que contiene acciones diseñadas y formuladas profesionalmente que articula las necesidades organizacionales y los objetivos individuales convirtiéndose en una técnica de desarrollo donde el empleado es un sujeto activo del proceso.

Es bueno destacar la afirmación que en el mismo sentido refiere el prestigioso autor Jaime Maristany, cuando en su obra *Administración de Recursos Humanos* indica: “El planeamiento de carrera es una técnica que coordina y explicita el desarrollo y los movimientos del personal en el futuro. Esto significa orden y continuidad en la empresa y la mejora de las relaciones, ya que el personal es consciente de que la dirección se ocupará de él” (2007).

El entorno empresarial de profundos cambios, la incertidumbre sobre la marcha de los negocios y las mutaciones en la motivación de las personas complican el diseño y la implementación de un plan de carrera. Las dificultades actuales para planificar en contextos turbulentos se convierten en un desafío constante para los administradores de Recursos Humanos. Era mucho más sencillo definir planes de carrera empresariales en las décadas de los años cincuenta y sesenta del siglo pasado, donde el mundo organizacional era mucho más predecible y los derroteros del trabajo seguían una trayectoria lineal. Actualmente los planes de carrera se han convertido en planes de desarrollo donde se intenta satisfacer las necesidades de los dos sujetos activos en la relación (organización y empleado).

Este último cambio de atención se ha producido por una combinación de influencias externas como son la alta competencia y los cambios tecnológicos. También por la pérdida de referencia del empleo para toda la vida y por la creciente demanda de los trabajadores por más oportunidades de crecimiento y mejora de vida laboral. La tendencia moderna involucra una mayor participación del empleado, en donde la organización deberá comunicar la carrera disponible y generar oportunidades para que cada individuo administre su propia carrera.

Refuerza estos conceptos Douglas T. Hall, en su libro *Protean careers in the 21st. Century*. En su definición de *carrera proteica* enuncia que se necesita una nueva idea sobre el progreso y el éxito en la carrera laboral, y que el desarrollo personal está fuertemente relacionado con el desarrollo de la carrera. Rematando con una afirmación concluyente al decir que las “organizaciones no podrán planear significativamente la carrera de una persona” (1996).

13.2. La Planificación de la Carrera desde las diferentes expectativas

Desde el Individuo

Es muy importante para la gestión de Recursos Humanos conocer cuáles son las expectativas de los empleados en el desarrollo de su carrera laboral. En función de este conocimiento se podrá diseñar programas en donde coincidan las pretensiones de los individuos y las perspectivas de la organización.

Douglas T. Hall, uno de los autores que más ha investigado sobre el tema, elaboró una teoría en la que afirma que las personas atraviesan cuatro etapas en la vida organizacional. A la primera la denominó *exploración*. En ella la persona trata de descubrir las oportunidades de crecimiento y, al mismo tiempo, sus fortalezas para desarrollarse. En los estudiantes universitarios esta etapa se experimenta en las aulas teniendo en cuenta que los alumnos investigan sobre las áreas de su interés y preferencia. En esta fase los

individuos desarrollan tareas operativas con escasa responsabilidad y una reducida discrecionalidad en las decisiones, centrando su actividad en el aprendizaje.

En la segunda etapa, *de avance*, el individuo refuerza su autoestima y desempeña tareas de mayor complejidad. Aumentan sus responsabilidades y el espacio de toma de decisiones. El aporte de los conocimientos y de las habilidades adquiridas le valen el reconocimiento de sus pares y superiores. El crecimiento se manifiesta en todos los sentidos, y los dos sujetos de la relación (individuo y organización) se encuentran en un espacio vincular de gran satisfacción.

La tercera etapa puede tener tres momentos. Uno de ellos, lineal y continuo a la trayectoria de avance, se denomina *crecimiento*. En esta fase el individuo progresa en la organización hacia puestos de mayor jerarquía. Al segundo momento se lo indica como *mantenimiento*.

Las personas se encuentran en una meseta para consolidarse en el puesto alcanzado pero necesitan adquirir mayores conocimientos y desarrollar competencias pertinentes para continuar su carrera y no caer en el último estado de esta etapa que es el *estancamiento*. Por último; la teoría de Hall enuncia la etapa de *declive* o *pre-retirada*.

Si bien este modelo es válido dado que en función de un ciclo de vida grafica de una manera simple las diferentes etapas de un individuo en la organización asociando rendimientos, conocimientos, habilidades y responsabilidades, el comportamiento de las personas en las organizaciones muchas veces dista de ajustarse a un esquema totalizador, en virtud de las diferentes expectativas de los sujetos. Por lo tanto es una tarea fundamental para el área de Recursos Humanos descubrir las distintas situaciones mediante la utilización de las técnicas de que dispone.

Resumiendo, las expectativas de los individuos estarán centradas en encontrar oportunidades para que:

- a) Se atiendan sus intereses.
- b) Se ajusten a su personalidad.
- c) Estén de acuerdo a sus valores.
- d) Tengan en cuenta su desarrollo.

Desde la Organización

Desde una visión estratégica, la dirección de la organización demandará movimientos que aseguren una localización adecuada de los recursos humanos para mantener o superar la eficiencia. Estos movimientos deberán estar planificados para atender situaciones de coberturas programadas o espontáneas como también a la creación de nuevos puestos de trabajo. La previsión sin duda reducirá el tiempo de respuesta y permitirá

adaptarse a los cambios evidenciados una conducta proactiva al tomar la iniciativa al anticiparse a las diferentes variaciones en la estructura de mano de obra.

La dirección de la organización al conocer los escenarios futuros en que se desenvolverá y los desafíos a superar se deberá implicar en la política de gestión de carreras contribuyendo a la definición de las competencias necesarias para que los comportamientos de sus empleados sean funcionales a los desafíos.

Por otra parte, al formalizar las carreras laborales la dirección de la organización posibilitará el progreso de sus dependientes motivándolos para un mejor desempeño y una mayor adhesión institucional.

Resumiendo, las expectativas de la organización estarán dirigidas a:

- a) Cubrir los puestos vacantes (a futuro o actuales) en el menor tiempo posible.
- b) Atender las coberturas con los recursos mejor preparados para superar los desafíos.
- c) Tener una conducta proactiva ante los cambios.
- d) Demostrar que el progreso en la organización es posible.

Desde al área de Recursos Humanos

La administración de Recursos Humanos deberá incluir en un lugar central la gestión de carreras como una técnica que garantice una mano de obra competitiva poniendo a disposición todos sus conocimientos y desplegando técnicas para estructurar diseños exitosos. Por lo tanto Recursos Humanos tendrá un rol clave ya que debe crear la plataforma adecuada para todo el proceso. Bajo su responsabilidad está el plan estratégico de recursos humanos, por lo tanto verificará los diferentes programas subordinados y asegurará su cumplimiento. Como primer paso se reunirá con la dirección de la organización y los responsables de las otras áreas para diseñar las líneas de carrera o mapas de puestos a atender así como también para compartir criterios de los talentos a promocionar o a retener, para posteriormente:

- a) *Diseñar puestos* que tengan en cuenta las necesidades actuales pero que deben ser revisados permanentemente para explicitar las demanda de la organización en forma inmediata. Es importante definir adecuadamente la misión o propósito del puesto, sus responsabilidades, tareas y atribuciones. Así también las competencias y rasgos de personalidad.
- b) Formalizar procesos de *búsqueda y selección* que atiendan no sólo la cobertura de las vacantes actuales sino que tengan en cuenta la proyección de los individuos en la organización. Se deberá proveer de todas las herramientas de selección para asegurar un desempeño eficiente en el futuro inmediato y en el transcurso de la vida laboral.

- c) Aplicar *Evaluaciones de Potencial* para conocer las condiciones en que una persona se puede desenvolver en el futuro en ciertas circunstancias en las que actualmente o en el pasado no tuvo oportunidad de comprobarse y para conocer las expectativas del individuo. Como afirma Luis Perez van Morlegan en la obra *Capital Humano, Una mirada crítica sobre el futuro complejo*, “La técnica actualmente más eficiente para evaluar el potencial es el Assessment Centre. Consiste en la administración de un menú de herramientas a un grupo de personas o a una persona individualmente (en realidad la administración individual suele recibir el nombre alternativo de Management Assessment) para detectar su potencial desarrollo y su condición de posible talento” (2008).
- d) Implementar *Evaluaciones de Desempeño* para analizar y determinar la performance de una persona en su puesto de trabajo. Es ésta una evaluación hacia atrás que permite medir, conforme al método utilizado, el grado de cumplimiento a los objetivos propuestos, y/o el nivel de satisfacción de aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas. Si bien el resultado de esta evaluación no asegura el desempeño de una persona en un puesto futuro permite inferir ciertas conductas. Se debe tener claro que esta técnica es necesaria para la ubicación o reubicación de un empleado pero no es suficiente. Muchas organizaciones promovieron al mejor empleado (por su dedicación, lealtad y conocimientos técnicos) a un puesto de jefatura pero luego en la gestión este Jefe fracasó porque carecía de aptitud de liderazgo. Es conveniente aplicar la evaluación de desempeño en combinación con la evaluación de potencial. Para ello se recomienda utilizar la técnica denominada *Talent Review* que cruza en una misma matriz el desempeño y el potencial. En la obra de L. van Morlegan citada anteriormente se realiza un análisis detallado de su aplicación.
- e) Realizar las actividades de *Capacitación* necesarias para mejorar las competencias de los empleados propiciando la igualdad de oportunidades y que estén en relación directa con los mapas diseñados previamente. De esta forma se asegurará tener preparados a los diferentes cuadros para las promociones, sucesiones y/o coberturas pertinentes antes las demandas programadas o espontáneas.
- f) Mantener actualizado el *Inventario de Recursos Humanos* para conocer las diferentes etapas de expectativas de los empleados, como también las competencias adquiridas y sus preferencias e intereses.
- g) *Planificar los reemplazos* con la consiguiente preparación para atender las demandas en el menor tiempo posible ante cualquier mutación en la estructura de recursos humanos.
- h) Brindarles a los empleados los *Manuales de Descripción de Puestos* para que todos tengan en claro las responsabilidades y alcances de cada gestión como también las competencias y experiencia requerida en cada una de las funciones.

- i) Comunicar los *Mapas de Carrera* donde se consideren las proyecciones de crecimiento para que todos los empleados se involucren en el desarrollo de su carrera y puedan motivarse a un avance dentro de la organización.
- j) Formalizar planes de *Mentoring* para ayudar a los empleados. Estos hombres y mujeres (mentores) desde su experiencia laboral ejercen influencia en los jóvenes postulantes para el desarrollo laboral. Asesoran y aconsejan en función de la carrera (todo lo que tiene que ver con el entrenamiento, las asignación de tareas y su exposición y su protección). También los aconsejan en las relaciones sociales (lógica del poder organizacional, cultura dominante, ejercicio de diferentes roles, etc.). Y por último, son una guía para sostener la autoestima del empleado reforzando su competencia y eficacia.
- k) Incorporar al plan *Beneficios e Incentivos Variables* que hagan al estímulo de los sujetos y afiancen los lazos con la organización.

Es el área de Recursos Humanos la que mantiene vivo todo este proceso. Pero no es el único responsable: los líderes de cada segmento de la organización deberán hacer cumplir el proceso con seriedad y calidad, brindándole a cada persona el tiempo y el consejo necesarios así como el ejemplo para que puedan observar y aprender del profesionalismo de sus propios jefes. Finalmente, el empleado deberá tomar su desarrollo profesional en sus propias manos y asumir su crecimiento con responsabilidad.

13.3. Tipos de planes de carrera

De Movimientos Verticales Ascendentes

Son aquellos planes que están diseñados para que los empleados progresen en forma lineal ascendente en la estructura organizacional. Son los más conocidos y utilizados en las instituciones burocráticas empresarias y gubernamentales.

Sobre este movimiento mencionan Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S. y Schuler, R. que “hacen referencia a las ganancias de estatus en la organización mediante el ascenso en la escala jerárquica en la misma” (2003).

Los movimientos verticales de un plan de carrera se sustentan en diferentes criterios como ser: méritos, antigüedad, aptitudes, etc. En las organizaciones que están regidas por convenios colectivos los niveles operativos poseen movilidad vertical con el solo requisito de la antigüedad. La explicación valorativa se sostiene en la lealtad del trabajador hacia la empresa. En algunos casos las organizaciones generan bandas dentro de las categorías o complementos salariales para justificar los méritos y aportes de ciertos empleados y así asegurar la equidad interna. Para aquellas posiciones de nivel

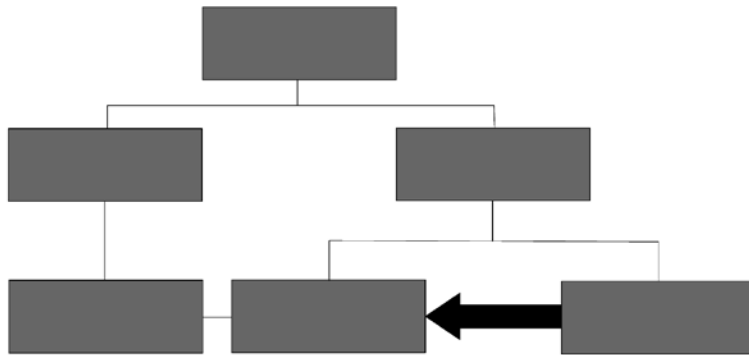
jerárquico o determinadas por competencias claves la movilidad podrá acontecer por la sumatoria de méritos o la posesión del dominio de habilidades y/o conocimientos. En algunos casos se apela a concursos o pruebas para definir entre varios aspirantes. La línea vertical ascendente como dirección de un plan de carrera tiene como ventajas ser la más conocida, continúa la idea de progreso que está internalizada en el sujeto desde su formación escolar, es predecible y cumple con el deseo de progresar. Se puede acotar como debilidades de este tipo de movilidad que la arquitectura organizacional contiene una menor cantidad de puestos jerárquicos que aspirantes, lo que vulgarmente se denomina estrechez de la punta de la pirámide, y que provoca ante la promoción de un empleado frustración en aquellos otros proclives a ascender, y en algunos casos, producto del desánimo, la emigración de figuras talentosas.



De Movimientos Horizontales

Esta movilidad se denomina también como rotación a otro puesto o cambio de funciones. Las personas mutan a otra función sin modificar su categoría o estatus organizacional. Este movimiento funcional se relaciona con los aspectos vinculados a las competencias del individuo. Si el cambio obedece solamente a una necesidad organizacional por una vacante o por un puesto nuevo no se está en presencia de un plan de carrera sino de una simple rotación. Pero si el cambio de funciones fue determinado por una necesidad organizacional y, además, por una acción de desarrollo del empleado se confirma la articulación necesaria y suficiente de un plan de carrera. El criterio rector de esta movilidad es la competencia que posea el sujeto para la función a cubrir y las competencias de las vacantes expectantes.

Son muy comunes estas traslaciones en las organizaciones multinacionales porque conforman los planes de formación de sus cuadros intermedios como también los programas de desarrollo de talentos. Así también, es muy frecuente esta movilidad en las organizaciones pymes. Por el contrario no se encuentran en las organizaciones altamente burocratizadas con una grilla jerárquica (escalafón) muy afianzada y determinante.

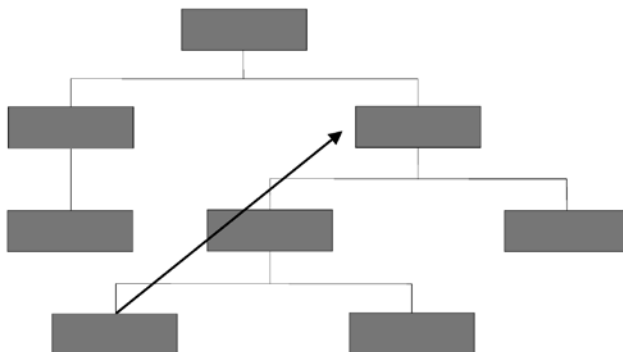


Movimientos Radiales

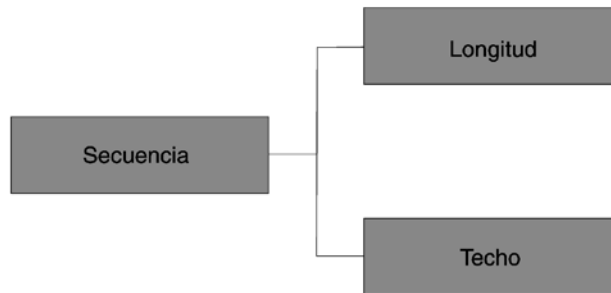
Son aquellos provocados por acercamientos al núcleo de decisión y que trasgreden las líneas jerárquicas de funcionamiento y los criterios inclusivos de los otros movimientos. Estos movimientos, que son bastante comunes en las organizaciones se producen cuando una persona pasa a ocupar un puesto que está más cerca del poder y las razones están, sobre todo, motivadas por cuestiones no formalizadas y poco tangibles como pueden ser la confianza o la amistad.

Este movimiento que, como ya se dijo, es de uso frecuente en todo tipo de organización puede provocar un profundo malestar y por ende un mal clima interno si la persona que ocupa el puesto se beneficia con una categoría superior y mejor remuneración pero no acompaña la promoción con conocimientos y desempeño eficiente.

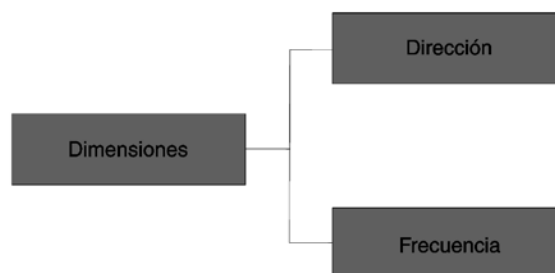
También cabe destacar que cuando esta movilidad se produce en un único caso o en pocas oportunidades puede ser tolerada por los demás integrantes, pero cuando es una práctica habitual se puede convertir en un rasgo cultural y las consecuencias pueden ser funestas para la gestión de recursos humanos dado que ocasiona la pérdida de personas talentosas y claves para la organización.



Es importante señalar que en todo plan de carrera es necesario diseñar cuál es la secuencia. Para ello hay que determinar cuáles son las diferentes posiciones a ocupar, el tiempo en cada una de ellas, las competencias adquiridas, las competencias a adquirir, los méritos, etc. Como también el alcance o longitud y su techo. El techo de una carrera hace referencia al nivel máximo a que se podrá llegar, y la longitud o alcance indica por cuántas posiciones habría que pasar para llegar.



Otro ítem que debe estar formalizado es el de la dirección. Implica si los movimientos previstos serán fundamentalmente horizontales, verticales o una mezcla de ambos. Dentro de la gestión de carrera debe estar planificada también la frecuencia que es el porcentaje de movimientos respecto al total de personas. Hay organizaciones que planifican cronológicamente la frecuencia de las distintas movi­lidades. Por ejemplo hay empresas multinacionales que tienen programado que sus directivos cambien o que sus mandos medios roten a otros puestos. Poseer una frecuencia alta (muchos movimientos) puede resultar un atractivo para aquellas personas que requieran un desarrollo rápido, pero puede ser un freno a la incorporación de personas que privilegien la permanencia.



Por último, un aspecto a resaltar es el grado de discrecionalidad que tiene una organización para diseñar e implementar las diferentes movibilidades que dan sustento a un plan de carrera. Por supuesto que la dirección de la organización fija los tipos y condiciones de los distintos movimientos, pero en alguna medida su capacidad está restringida por factores externos e internos. Como influyentes externos se pueden citar: la normativa legal laboral, los convenios colectivos, la situación económica, la situación del mercado de mano de obra y el grado de avance de la tecnología; y como condicionantes internos será importante la cultura organizacional como también la formación, la motivación y la edad de sus integrantes.

Otro tipo de planes

Planes de Carrera ad-hoc

En algunas oportunidades y bajo ciertas circunstancias la gestión de recursos humanos se ve obligada a diseñar y poner en ejecución planes especiales que provocan una movilidad con velocidad y criterios diferentes a los ya establecidos.

Es común presenciar estos casos cuando una rama laboral específica al ser “traccionada” por las demandas de mercado adquiere un mayor valor relativo con respecto a las otras líneas de trabajo. Pasó anteriormente con finanzas, marketing, y actualmente con todo lo relacionado con la tecnología.

También se definen planes de carrera específicos e individuales para ocupar puestos claves y para retener los talentos. Las trayectorias se establecen con metas distintas y se identifican los medios para alcanzarlas y acoplar las necesidades y motivaciones de las personas con las necesidades de la organización. Una de las principales dificultades para realizar estos planes para personas talentosas es la tarea de identificación.

Se denomina identificación a la determinación de ciertas características especiales que tiene una persona, que no poseen otras, y que por lo tanto lo coloca en un lugar diferente. Ese diferencial (demostrado o potencial) es el que va requerir un tratamiento especial por parte de la organización y por lo tanto no sólo va realizar planes ad-hoc para el desarrollo de la carrera sino que efectuará actividades de retención atractivas para que no emigre.

Planes para Jóvenes Profesionales (JP)

El objeto de estos planes es incorporar jóvenes talentosos bien formados académicamente para cubrir vacantes gerenciales en el futuro, una práctica habitual en las grandes empresas nacionales o multinacionales. La buena formación académica (prestigio de la casa de estudios y promedio de calificaciones de la carrera) es un requisito ineludible teniendo en cuenta que la experiencia no es una exigencia. Este requisito se convierte en un filtro para el proceso de incorporación, por lo tanto podemos inferir que el plan de carrera comienza para el postulante antes de ingresar a la organización.

Otro punto clave es el proceso es la selección de los jóvenes que ingresarán al plan en cuestión. Teniendo en cuenta la ausencia de experiencia laboral y registros de desempeño, sumado a que éste es el primer peldaño en la escalera hacia un puesto gerencial, las técnicas de selección deben poner foco en las capacidades potenciales que tenga el individuo y que estén relacionadas con las competencias definidas por la organización. Es muy importante cuando se diseña el plan determinar la cantidad de personas que se incorporarán, las exigencias de formación académica, los pasos siguientes, las diferentes asignaciones y rotaciones, así como las medidas a tomar para su retención. Por supuesto que es necesaria la participación de la línea en todo este proceso, partiendo de la selección, así como también en el monitoreo y apoyo.

Planes de Sucesión

Se denomina Plan de Sucesión a los diferentes “mapas” ordenados que prevén la continuación planificada de una persona en lugar de otra, con iguales o superiores características para asegurar la dinámica empresarial y la permanencia de la organización. La sucesión es un evento inevitable, por lo tanto no se debe esperar que se desencadenen los hechos para tomar las decisiones.

La diferencia con los Planes de Carrera es que éstos están previamente diseñados para el desarrollo de los empleados y su consiguiente promoción y los planes de sucesión parten principalmente de la probabilidad de ocurrencia de una vacante (por jubilación, emigración, promoción, etc.). Es decir que el Plan de Sucesión no indica el camino y el detalle de méritos y conocimientos que debe reunir el empleado sino que parte de una descripción de competencias alcanzadas o a desarrollar por el individuo y las compara con los puestos vacantes que pueden existir o que están próximos a quedar libres, y luego de un análisis detallado indica el sucesor correspondiente.

La sucesión de cuadros se produce en todo tipo de organizaciones pero sólo en aquellas donde existe una gestión por competencias es donde se puede llevar a cabo en forma eficiente. Las organizaciones que actualizan permanentemente sus diseños de puestos basados en competencias y revisan de manera constante las competencias de cada empleado facilitarán la evaluación y arribarán a mejores decisiones.

En las empresas familiares, el tema de la sucesión es de suma relevancia dado que no se trata sólo de asegurar el futuro de la organización sino además de privilegiar las relaciones de la propia esfera familiar.

Los Planes de Sucesión, como ya se mencionó, no son derroteros donde se acumulan estudios y antigüedad; lo que se impone es la capacidad de realización del trabajo. En un Plan de Sucesión lo que prima es el talento y la experiencia. Lo que sabe el individuo y las capacidades potenciales a desarrollar.

Para que cada empleado evalúe, opte o elija la línea sucesoria a seguir debe conocer el manual de competencias de toda la organización y tener un perfecto dominio de sus propias competencias; de esta forma se convertirá en el gestor de su carrera.

Pero si bien se reconoce la necesidad de diseñar este tipo de planes gran cantidad de empresas tienden a no darle el nivel de importancia que requiere. Muchas veces, por cuestiones personales o por la cultura de la organización, la sucesión forma parte del sistema de planeamiento oculto del dueño o los dueños. Sobre todo en los casos de reemplazo de los niveles más altos.

Planes de carrera	Otros planes
Movimientos verticales ascendentes	Ad-hoc
Movimientos horizontales	Para jóvenes profesionales
Movimientos radiales	De sucesión

13.4. Ventajas de la planificación de carreras

Las razones que pueden argumentarse a favor de una planificación de carrera son:

- Alinea la cultura, la estructura, los procesos, los sistemas y las capacidades personales con el futuro de la organización.
- Reaviva las otras técnicas de la gestión de recursos humanos. Esto se verifica porque el plan de carrera obliga a revisar permanentemente los diseños de puestos, exige ilustrarse sobre las competencias de los puestos a ocupar, conduce a tener conocimiento acabado sobre los estudios, habilidades, actitudes, aptitudes y expectativas de las personas, hace uso del inventario de Recursos Humanos, ejecuta los procesos de selección y promoción internas, implementa las técnicas de evaluación de potencial, afecta los planes de capacitación, y hace revisar los sistemas de compensaciones.
- Logra la ubicación adecuada de una persona en un puesto de trabajo. La previsión de los movimientos con su dirección y secuencia podrá atender la planificación estratégica de recursos humanos y hacer frente a las demandas espontáneas. Esto por supuesto redundará en mayor eficiencia.
- Provoca el desarrollo pleno de las competencias adquiridas por los empleados y les posibilita generar otras que estén en estado latente.
- Crea un sentimiento de confianza con respecto a los comportamientos de la organización por la previsibilidad que otorga un plan.
- Evidencia una conducta proactiva de la organización anticipándose a los cambios y no se la percibe como que sólo toma decisiones de reacción ante los diferentes sucesos.
- Ayuda al empleado a descubrir sus objetivos e intereses y, por lo tanto, lo coloca en situación de sujeto al estar involucrado en el proceso.
- Mantiene el entusiasmo y la motivación de los empleados al ser tenidos en cuenta sus méritos y conocimientos.

- Reduce o anula la obsolescencia de conocimientos y habilidades teniendo en cuenta que la carrera se sustentará en el desarrollo actualizado y permanente de las competencias.
- Aumenta la satisfacción en su puesto de trabajo al producir una adecuada localización y hacer coincidir las expectativas de la organización con el proyecto del individuo.
- Conecta el deseo de progreso de todo individuo con sus ansias de reconocimiento.
- Promueve la mejora continua.

13.5. Dificultades en la Planificación de Carreras

Entre las dificultades que se encuentran para diseñar y ejecutar un plan de carreras eficiente se pueden citar:

- La cultura organizacional: como ya se mencionó en aquellas culturas altamente burocratizadas donde se privilegia el escalafón y/o la antigüedad como único mérito para ascender y este régimen sea extensivo para todas las profesiones y jerarquías ocurrirán retiradas de aquellos individuos con competencias claves y condiciones diferentes produciendo lo que se llama la selección al revés. También este efecto se encontrará en aquellas instituciones donde la movilidad esté sustentada en relaciones de familia y/o amiguismo. Las personas claves y talentosas buscarán otro espacio laboral donde ser reconocidas.
- Estructura de Recursos Humanos con cierta rigidez en la movilidad tanto vertical como horizontal. Esta situación es común en las organizaciones pequeñas y medianas donde las promociones son escasas en virtud de la estrechez de la “punta de la pirámide” y la gran especialización en cada área. Esto fue citado anteriormente como causante de frustración de algunos empleados con la consecuente pérdida de motivación hacia al trabajo.
- Bajo Involucramiento de la Dirección de la Organización. En aquellas organizaciones donde la Dirección no tiene en cuenta a los recursos humanos como su capital máspreciado su implicación en el diseño de los planes será nula o reducida. Por lo expuesto la gestión de recursos humanos sólo se circunscribirá en realizar acciones de reemplazo o cobertura de vacantes de manera reactiva o sujeta a su mejor saber y entender.
- Necesidades de Doble Carrera: actualmente la mayoría de las parejas son parejas de trabajadores en organizaciones. Por lo tanto ambos integrantes poseen ingresos formalizados, reconocimientos individuales y carreras personalizadas. Una oportunidad laboral de alguno de sus miembros puede colisionar con las pretensiones del otro y por lo tanto hacer fracasar las expectativas de la organización. Esto es muy frecuente

cuando un miembro de una pareja forma parte de un plan de expatriados y el otro integrante del vínculo no puede desplazarse geográficamente.

13.6. Claves para diseñar en forma eficiente un Plan de Desarrollo de Carrera

- a) Una cultura organizacional que tenga en cuenta el crecimiento de los individuos sustentado en los méritos y en los conocimientos. Es fundamental que en los valores de la institución estén insertos estos conceptos. No sólo deben ser declarados sino puestos en práctica. Y es en los planes de carrera donde se evidenciarán con mayor nitidez.
- b) Involucramiento de la Alta Dirección en consideración a la importancia del desarrollo de sus cuadros. Los directivos que conocen las variables del entorno y los desafíos a afrontar son los que están en mejores condiciones de ilustrar sobre las competencias necesarias para tener un desempeño acorde con la realidad.
- c) Integrar las necesidades e intereses personales y organizacionales en los programas de desarrollo, condición ineludible para obtener una satisfacción plena en el rendimiento actual y futuro. Además asegura un buen clima interno.
- d) Apoyo de Gerentes, Jefes y Supervisores desempeñando un rol activo en todo el proceso. La tarea de los superiores jerárquicos dando retroalimentación, consejos y reconocimiento es fundamental para fomentar el progreso y realizar las correcciones ante los desvíos de gestión.
- e) Igualdad de oportunidades para que todo el personal se encuentre en las mismas condiciones de competir por un puesto o una posición. No debe haber personas que se encuentren marginadas de acceder a la integración de los planes.
- f) Utilizar las diferentes técnicas de recursos humanos para atender requerimientos actuales y futuros. Para ello se deben poner en práctica todos los instrumentos de ingreso (búsqueda, selección), de identificación (diseño de puestos), de evaluación (desempeño, potencial, talent review), de mantenimiento (beneficios, incentivos, motivación personalizada), y de desarrollo (capacitación).
- g) Diseñar y recrear los métodos para identificar los puestos claves. Recursos Humanos deberá realizar reuniones con los responsables de las diferentes áreas para recibir información y, además, deberá estar alerta para verificar esta ocurrencia en las estructuras de personal de la competencia.
- h) Determinar las condiciones especiales que hacen talentosas a las personas y utilizar las técnicas adecuadas para retener a las mismas. La identificación del talento es una tarea compleja pero merece una gran atención. Dado que las características especiales de estas personas pueden hacer la diferencia se deben extremar no sólo las técnicas para atraerlos sino para hacerlos crecer y retenerlos.

-
- i) Comunicar el mapa de puestos y los diseños de puestos para que las personas se involucren en el proceso y otorgar transparencia en los procedimientos.
 - j) Incorporar algunas prácticas para permitir el desarrollo de un integrante de una pareja en el caso de doble carrera. La flexibilidad con que se atienda esta situación creando oportunidades de trabajo flexible o trabajo a distancia permitirá conservar a las personas claves.
 - k) Interés del individuo como factor clave para propender a su avance en las diferentes trayectorias organizacionales. Si las personas que están en la organización no demuestran inclinación para ocupar otros puestos con sus responsabilidades y atribuciones es imposible pensar en confeccionar un plan de carrera.
 - l) Realizar una gestión de recursos humanos profesional. El área de Recursos Humanos como responsable principal de los planes de desarrollo deberá efectuar una gestión objetiva sin sesgos personales.

Actividades complementarias

Al terminar de leer el capítulo el lector podrá estar en condiciones de contestar los siguientes interrogantes:

1. ¿Por qué es importante integrar las necesidades personales y organizacionales en un plan de desarrollo de carrera?
2. ¿Qué tipos de movilidad existen en los planes de carrera?
3. ¿Cuales son los factores que limitan el diseño de un plan de desarrollo?
4. ¿Qué factores son importantes en un Plan de Jóvenes Profesionales?

Bibliografía

- Bangs Jr, David, *Cómo planificar sus Recursos Humanos*. Barcelona, Editorial Granica, 1995.
- Bohlander, G. y Snell, S. *Administración de RRHH*. México, Editorial Thomson, 2007.
- Bonache, J. y Cabrera, A., *Dirección Estratégica de Personas*. Madrid, Editorial Prentice Hall, 2004.
- Conferencias sobre Planeamiento de Carrera, dictadas por el Centro de Capacitación y Formación Gerencial, Buenos Aires, 2005.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S. y Schuler, R., *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid, Mc Graw-Hill, 2003.
- Elorduy Mota, J. I., *Estrategia de Empresa y Recursos Humanos*. Madrid, Mc Graw-Hill, 1999.
- Gómez-Mejía, L.; Balkin, D. y Cardy, R., *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Prentice Hall, 2001.
- Hall, D. T., *Protean Careers in the 21st. Century*. San Francisco, Academy of Management Executive, 1996.
- Maristany, Jaime, *Administración de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Editorial Pearson, 2007.
- Perez van Morlegan L., Castello, O. R., Gabancho, L. M. y Scafidi, H. E., *Capital Humano - Una mirada crítica sobre un futuro complejo*. Buenos Aires, EDICON, 2008.
- Werther Jr, W. y Davis, K., *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México, Mc Graw-Hill, 1992.

Evaluación de Desempeño y Evaluación de Potencial

LUIS PEREZ VAN MORLEGAN

14.1. La evaluación en RRHH. El problema de la medición y los factores a medir

a) La evaluación en RRHH

En el Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos, la evaluación del desempeño y la evaluación del potencial ocupan un lugar destacado. Por la importancia estratégica de la gestión de RH en la actualidad, la evaluación de los recursos humanos se convierte en un requisito ineludible para que la gestión de los negocios de la empresa tenga un correlato en la gestión de las personas que llevan adelante esos negocios.

Mediante la evaluación de los agentes de una organización se puede obtener una información confiable sobre el grado de motivación de los empleados y su identificación con los objetivos y los valores de la compañía, así como también en qué medida se acercan al perfil deseado de la empresa, como un medio válido y confiable de lograr alcanzar la Visión organizacional.

La evaluación de los empleados (cualesquiera fuere su nivel jerárquico) permitirá:

- Proporcionar una adecuada retroalimentación a los empleados evaluados, para que corrijan estilos de trabajo que puedan ser ineficientes desde la perspectiva del estilo de gestión organizacional.
- Generar una relación más cercana y basada en objetivos entre jefe y subordinado; permitiendo favorecer una comunicación más abierta y franca entre ambos. De manera tal que el jefe pueda explicitar cómo quiere que el subordinado realice su tarea y el subordinado resolver cómo diagramar, realizar y presentar su trabajo acorde con los parámetros fijados por su jefe y por la empresa.

- Trazar un cuadro de fortalezas y debilidades, especialmente en términos de competencias actuales y potenciales, del personal de la compañía, ofreciendo espacios para la mejora e identificando prioridades de acción.

b) La cuestión de la medición

Evaluar es prácticamente sinónimo de subjetivar, por lo que la medición (tanto del desempeño como del potencial) se convierte en un factor central a tratar para disminuir la subjetividad y, por consiguiente, aumentar la objetividad de la evaluación. El autor piensa que la “subjetividad cero” (o la “objetividad diez”) no existe, especialmente si se trata de ameritar conductas humanas, tan falibles o al menos tan poco previsibles en la mayoría de los casos.

Pero es también opinión del autor que si bien la subjetividad no puede ser cero, debe acercarse lo más posible a ese valor; porque las consecuencias de una subjetividad alta en una evaluación pueden afectar factores tan sensibles como:

- La remuneración del trabajador.
- La motivación del trabajador.
- Los indicadores de gestión de la compañía.
- El futuro del trabajador en la compañía.

Y muchos otros que tienen que ver directamente con el trabajo y su recompensa así como el aprovechamiento más eficiente de la gestión de las personas por las organizaciones. Es por ello que cada vez se impone más la necesidad de objetivar la evaluación mediante una creciente cuantificación de los elementos o circunstancias a medir. Esto se ha notado especialmente en la primera década del siglo XXI y sobre todo en las herramientas de gestión de desempeño (y mucho en aquellas que miden cumplimiento de objetivos, como se verá más adelante en este capítulo).

Pero es también naturalmente cierto, y hasta esperable, que la medición cuantitativa de la labor humana en el trabajo genere resistencias (especialmente de aquellos cuya labor se mide), resistencias que obedecen, entre otras, a razones tales como:

- Las dificultades propias de cuantificar ciertas acciones humanas en el trabajo.
- La pérdida del recurso de la no cuantificación como medio de disculpar un desempeño deficiente (lo que no está medido cuantitativamente generalmente ofrece espacios para la discusión y, especialmente, para las justificaciones de logros no alcanzados).
- También los empleadores muchas veces se valen de sistemas de medición no cuantitativos para justificar el no recompensar al trabajador, porque no ha sido posible determinar con exactitud un logro que éste dice haber alcanzado y que aquél sostiene que no alcanzó.

- En la tarea de evaluar el potencial de desarrollo la cuantificación ofrece mayores dificultades técnicas aún, pero que pueden solucionarse con un adecuado sistema de gestión por competencias.

Pero la medición cuantitativa ofrece una serie de ventajas que permiten soslayar y desarmar tales resistencias:

- Si está bien medido, el resultado no se ofrece para la discusión.
- El trabajador obtiene la recompensa prometida si alcanzó el nivel de logros previsto.
- El empleador no tiene por qué recompensar logros no alcanzados.
- Se puede ligar directa y fácilmente el resultado de la medición con la recompensa a otorgar (por ejemplo en los bonos por objetivos).
- Permite empalmar sistemas de gestión del desempeño y/o gestión del potencial con Tableros de Comando de Control de Gestión, con Aplicativos Informáticos en RRHH y hasta con la Contabilidad.
- Facilita la gestión de la gerencia, contando con una herramienta confiable para medir la gestión de su área.

Si bien los escollos muestran que tales resistencias no se han superado, se torna evidente el avance de los factores cuantitativos sobre los factores cualitativos en la medición del trabajo humano.

Con la garantía de un sistema de medición confiable, la evaluación en recursos humanos gana en validez para articular la gestión de Recursos Humanos con la gestión de negocios. Tanto la Evaluación de Desempeño (ED) como la Evaluación de Potencial (EP) pasan a ser herramientas de gestión de desarrollo de recursos humanos, no solamente válidas para que cada gerente pueda monitorear la gestión de la gente a cargo y sus posibilidades de desarrollo futuro, sino también permite su utilización en los procesos de (entre otras):

- Definición y actualización del diccionario de competencias.
- Pago por desempeño.
- Detección de talentos.
- Retención de talentos.
- Elaboración de planes de carrera.
- Elaboración de cuadros de reemplazo.
- Job Posting.
- Capacitación.
- Política de ascensos y recompensas.
- Revista de Talentos.

c) Gestión por competencias, Evaluación de Desempeño y Evaluación de Potencial

En la primera de las relaciones entre ED y EP con otras herramientas de RRHH, el autor se ha referido al tema de las Competencias.

Por más que este tema ya esté más que adecuadamente difundido, es conveniente fijar algunos conceptos centrales sobre la utilización de la teoría de las Competencias, pues ello permitirá comprender mejor la interrelación de ésta tanto con la ED como con la EP.

Concepto de Competencias

Se considera una versión aceptada del significado del término Competencias dentro de la gestión de Recursos Humanos a aquellos conocimientos, habilidades y/o actitudes que permiten al empleado ejecutar adecuadamente su tarea, dentro de un grupo de personas organizadas por la empresa. Ello lo diferencia de la Competencia entendida como confrontación o comparación entre los rendimientos de personas que quieren destacarse. Si bien ambos conceptos podrían parecerse o superponerse, la realidad de la diferencia entre ambas acepciones se torna más clara al diferenciar “ser Competente” (teoría de las competencias) de “ser Competitivo”.

Tipos de competencias

Hay tres tipos de competencias organizacionales:

- *Conocimientos*, es decir aquellos contenidos que pueden aprenderse, por ejemplo mediante la educación formal o mediante la lectura o la capacitación, y que son necesarios para desempeñar una tarea (ejemplos: Windows Office Vista, Contabilidad, Estructuras del Hormigón, Matemáticas, etc.). Tienen que ver con el “saber”.
- *Habilidades*, aquellas cualidades de las personas para poner en práctica sus conocimientos destacando virtudes especiales en esa acción (ejemplos: Hablar en Público, Negociar, Pensamiento lateral aplicado, Capacidad para cuantificar sus propuestas, etc.). Tienen que ver con el “saber hacer”.
- *Actitudes*, son rasgos de personalidad frecuentemente considerados como apropiados o necesarios para determinada tarea o función (ejemplos: Capacidad de liderazgo, Tolerancia a la presión, Proactividad, Ser concreto, etc.). Tienen que ver con el “ser”.

Para definir al conjunto de Conocimientos + Habilidades, se suele utilizar el término de Aptitudes, por oposición a las otras competencias, denominadas Actitudes. También se suele utilizar a las Aptitudes como competencias “duras” (“hard”) y a las Actitudes como competencias “blandas” (“soft”).

Clases de competencias

Las organizaciones suelen asignar determinadas competencias a cada posición, lo cual requerirá definir previamente:

- *Competencias por nivel jerárquico* (por ejemplo: competencias para jefes, competencias para supervisores, competencias para analistas, etc.).
- *Competencias por área funcional* (por ejemplo: competencias comerciales, competencias administrativas, competencias de IT, competencias de recursos humanos, etc.).
- *Competencias por tipo de negocio*, especialmente utilizadas en grupos empresarios multinegocio (por ejemplo: competencias en el negocio petrolero, competencias en el negocio de retail, etc.).
- *Competencias genéricas*, es decir para todos los integrantes de una organización, independientemente del nivel jerárquico, del área funcional o del negocio.

Véase por ejemplo en el cuadro 14.1 un ejemplo de cómo se pueden combinar las competencias y llegar a competencias por puesto.

Cuadro 14.1
Ejemplo set competencias
(ver página siguiente)

Áreas Func Niveles	General	Comercial	Ops Producción	Adm y Finanzas	IT	RH
Dirección	Planeamiento estratégico Visión global negocios Liderazgo Estudios de posgrado Conocimiento del mercado Conocimiento del marco regulatorio					
Gerencia	Liderazgo Capacidad de gestión Planeamiento largo plazo Estudios en comercialización Ser convincente Conocimiento del mercado	Liderazgo Capacidad de gestión Planeamiento largo plazo Estudios de ingeniería Administración recursos Manejo de costos Conocimiento del mercado	Liderazgo Capacidad de gestión Planeamiento largo plazo Estudios de ingeniería Administración recursos Manejo de costos	Liderazgo Capacidad de gestión Planeamiento largo plazo Estudios Adm o Contab Manejo numérico Presentación informes	Liderazgo Capacidad de gestión Planeamiento largo plazo Estudios IT Administración recursos Actualización tecnológica	Liderazgo Capacidad de gestión Planeamiento largo plazo Estudios en RH Trabajo en equipo Identificación talentos
Jefatura	Conducción equipo Desarrollo de potencial Relaciones humanas constructivas Estudios en comercialización Ser convincente Conocimiento del mercado	Conducción equipo Desarrollo de potencial Relaciones humanas constructivas Estudios de ingeniería Administración recursos Manejo de costos	Conducción equipo Desarrollo de potencial Relaciones humanas constructivas Estudios de ingeniería Administración recursos Manejo de costos	Conducción equipo Desarrollo de potencial Relaciones humanas constructivas Estudios Adm o Contab Manejo numérico Presentación informes	Conducción equipo Desarrollo de potencial Relaciones humanas constructivas Estudios IT Administración recursos Actualización tecnológica	Conducción equipo Desarrollo de potencial Relaciones humanas constructivas Estudios en RH Trabajo en equipo Identificación talentos
Analistas	Capacidad analítica Elaboración propuestas Autodesarrollo Estudios en comercialización Ser convincente Conocimiento del mercado	Capacidad analítica Elaboración propuestas Autodesarrollo Estudios en comercialización Ser convincente Conocimiento del mercado	Capacidad analítica Elaboración propuestas Autodesarrollo Estudios de ingeniería Administración recursos Manejo de costos	Capacidad analítica Elaboración propuestas Autodesarrollo Estudios Adm o Contab Manejo numérico Presentación informes	Capacidad analítica Elaboración propuestas Autodesarrollo Estudios IT Administración recursos Actualización tecnológica	Capacidad analítica Elaboración propuestas Autodesarrollo Estudios en RH Trabajo en equipo Identificación talentos
Empleados	Orientación al logro Organización del trabajo Autodesarrollo Estudios en comercialización Ser convincente Conocimiento del mercado	Orientación al logro Organización del trabajo Autodesarrollo Estudios en comercialización Ser convincente Conocimiento del mercado	Orientación al logro Organización del trabajo Autodesarrollo Estudios de ingeniería Administración recursos Manejo de costos	Orientación al logro Organización del trabajo Autodesarrollo Estudios Adm o Contab Manejo numérico Presentación informes	Orientación al logro Organización del trabajo Autodesarrollo Estudios IT Administración recursos Actualización tecnológica	Orientación al logro Organización del trabajo Autodesarrollo Estudios en RH Trabajo en equipo Identificación talentos
Competencias genéricas	Ética Conocimiento del negocio Proactividad Capacidad de representar a la empresa					

En el cuadro 14.1 solamente se utilizaron competencias por nivel jerárquico, por área funcional y genéricas.

Asignación de Competencias a un puesto

Este ejemplo de set de competencias, incluido en el cuadro, busca más demostrar la interrelación entre los distintos tipos de competencias, que generar un conjunto de ellas que se adecue a todos los puestos descriptos en una organización dada. Permite observar que, en un puesto determinado (por ejemplo el Analista de Recursos Humanos), lo que se le pide será la suma de las competencias genéricas, más las competencias del área (de RRHH) más las competencias del nivel (Analista). El resultado sería que para ese puesto se requiere tener 10 competencias

1. Ética
2. Conocimiento del negocio
3. Proactividad
4. Capacidad de representar a la empresa
5. Orientación al logro
6. Organización del trabajo
7. Autodesarrollo
8. Estudios en RH
9. Trabajo en equipo
10. Identificación talentos

uniendo las competencias genéricas (las primeras 4), las del nivel (las siguientes 3) y del área (las últimas 3).

Si bien este sistema (generar competencias comunes a un nivel o área u organización, y luego definir las competencias por puesto en función de las que se adscriban a la “celda” indicada) es el más sencillo, también debiera preverse la facultad de cada organización de “agregar” competencias específicas a cada puesto, para “customizar” y hacer más específicas al puesto en cuestión las competencias del mismo. De esa manera se cuidaría de observar todos los puntos de vista para determinar qué aptitudes y qué actitudes debe tener cada puesto de trabajo en una organización dada.

Sin embargo, no muchas organizaciones proceden de tal manera, es más común ver que se definan primero las competencias genéricas y luego se pase a definir las competencias del puesto, sin pasar por la definición de las competencias por nivel o área. Esta forma de aplicar la adscripción de competencias a cada puesto no es la que este autor recomienda, pues le quita sistematicidad y control a la determinación de las competencias. Asimismo, dos cuestiones adicionales merecen ser comentadas en este repaso del tema de definición de las Competencias en una organización. En primer lugar el

tema de la Escala de Medición y, en segundo lugar, la elaboración del Diccionario de Competencias.

Escala de medición

Si el desempeño o el potencial de una persona son medidos sólo en términos de poseer o no una determinada competencia actual o potencial, se corre el riesgo de perder los matices del comportamiento humano y de no reconocer las variaciones de comportamiento de toda persona en el trabajo. Se podrá evaluar mejor el comportamiento de una persona en términos de competencias si se puede determinar una Escala que cubra los distintos aspectos de dicho comportamiento (por ejemplo desde el Rendimiento presumiblemente Mejor hasta el Rendimiento presumiblemente Peor). Dicha escala permitirá a los evaluadores diferenciar conductas de distintas personas en una misma competencia y aplicar dicha escala a la determinación de su potencial o desempeño en esa aptitud o actitud. Si bien, en materia de escalas, pueden aparecer las más diversas variables, el autor propone una escala de 1 a 5 que supone:

Calificación	Presupone
1	Comportamiento negativo o deficiente.
2	Comportamiento subestándar.
3	Comportamiento de acuerdo al nivel esperado.
4	Comportamiento sobre estándar.
5	Comportamiento superlativo o sobresaliente.

Diccionario de Competencias

Una vez elegidas las competencias y determinada una escala para medir las mismas, es sumamente conveniente que la organización elabore un Diccionario de Competencias. Elaborar este Diccionario implica tanto definir (justamente “como en un diccionario”) los significados de cada una de las competencias y definir también los Comportamientos Esperados o Posibles de cada una de ellas, según la Escala de Medición utilizada. Un ejemplo de diccionario sería:¹

1. Para el autor, probablemente la definición del término sea lo suficientemente inclusiva y abarcadora de su significado. En cuanto a los grados, habrá que considerar los distintos aspectos de la cultura, lenguaje y modelo de gestión de cada organización, para generar ejemplos aún más ricos y aplicables.

Definición competencia: *Proactividad*:

Tener Proactividad en una actividad dada implica poseer Autonomía para trabajar de manera independiente, Iniciativa para plantear los temas atinentes a la gestión del puesto y las soluciones a los mismos antes que las plantee su superior u otro, la Energía para desarrollar actividades al máximo de capacidad y la Perseverancia para mantener el nivel de Energía alto en todo momento sin decaimientos.

Definición de cada uno de los Grados o Comportamientos Esperados en materia de *Proactividad*:

1. No posee iniciativa (todo le debe ser requerido insistentemente); no puede trabajar sin supervisión por los continuos errores por falta de autonomía; no demuestra la energía suficiente para el trabajo.
2. Hace lo que se le pide en el tiempo previsto pero debe revisarse su trabajo la mayoría de las veces porque los resultados del mismo no son confiables. Cae en continuos baches de energía y no da respuestas de manera uniforme.
3. Trabaja con autonomía pero con relativa iniciativa; en ocasiones pone mucha energía en el trabajo pero requiere sostén permanente.
4. Es bastante autónomo y confiable, con suficiente iniciativa (aun cuando ella no fuere requerida); tiene energía en los momentos en que se le requiere emplearla en una tarea o proyecto determinado.
5. Es autónomo, confiable y con iniciativa. Se le puede dejar haciendo la tarea solo pues la hará correctamente. Es una persona con mucha energía, sostenida y aplicada al cumplimiento de las consignas y a la implementación de sus propias ideas de trabajo.

Las competencias y las evaluaciones

Finalmente, cabe hacer una consideración en materia de diferentes usos de las competencias en la ED y en la EP.

En la ED por competencias, se utilizan las competencias de cada puesto (asignadas como se indicó anteriormente) en la medida que se hayan manifestado explícitamente en el comportamiento del individuo, en su puesto de trabajo en un período determinado. En cambio, en la EP no solamente se tendrán en cuenta esas competencias “visibles” (actuales) sino también las competencias “potenciales” (futuras) del sujeto. Es decir no sólo las que ha evidenciado poseer y aplicar en su gestión actual y pasada, sino también aquellas competencias que el sujeto pueda poseer, aun cuando no las haya aplicado o no las haya manifestado ni actualmente ni con anterioridad, pero que sí podría demostrarlas en el futuro, llegada la ocasión de tener que hacerlo por las exigencias de un posible nuevo puesto o nueva jerarquía en el trabajo, para los que tenga potencial

de desarrollo. Aun cuando, como lo reconoce Uriz (2005),² “es casi un axioma que las competencias se pueden mejorar, aunque todo el mundo reconoce que la mejora de alguna de ellas, especialmente las relacionadas con la personalidad íntima o con las motivaciones profundas, resulta particularmente difícil”.

d) Dirección por Objetivos (DxO) y Evaluación de Desempeño

Evaluar por Objetivos es una técnica de evaluación de desempeño que se viene empleando asiduamente desde comienzos de la década del 90, aun cuando el pago de comisiones por ventas o premios por productividad ya eran aplicaciones de sistemas de conversión de un desempeño aceptable en un premio remunerativo que se utilizaban desde muchos años antes.

Hay diferencias entre Evaluar por Competencias y Evaluar por Objetivos, como puede verse en el cuadro 14.2.

Cuadro 14.2 – Diferencias ExO vs ExC

Evaluar por objetivos	Evaluar por competencias
Nivel de objetividad alto	Nivel de objetividad medio
Mide lo qué se consiguió (o sea mide los fines alcanzados únicamente)	Mide cómo se consiguió lo que se consiguió (los medios para alcanzar los fines)
Forma parte de un sistema de Dirección por Objetivos	Forma parte del Diccionario de Competencias
Debe correlacionarse con la contabilidad y con el control de gestión	No tiene correlato en los estados financieros
Su cumplimiento requiere el cumplimiento de otros objetivos relacionados	Su cumplimiento no está relacionado directamente con otras competencias
Se fijan entre jefe y subordinado, a partir de un objetivo general empresarial	Las fija RRHH según la atribución de competencias al puesto

Si bien la medición por objetivos se aplica más a la evaluación del desempeño (en tanto la evaluación por competencias puede aplicarse tanto a evaluación de desempeño como a evaluación de potencial), las ventajas de evaluar por objetivos, especialmente la de poseer un indicador más fácil de medir, deben ser consideradas a la hora de optar por esta herramienta.

De todas maneras, cabe determinar algunas prevenciones, pues el atractivo que tales ventajas suponen no debe inferir que su aplicación es sencilla e inmediata, como en varios ambientes de la actividad empresarial se presume.

2. Uriz Urzaingui, Álvarez Jiménez y otros, *Homo valens*, Díaz de los Santos, 1ª edic., 2005, p. 166.

Instalar un sistema de evaluación de desempeño por objetivos requiere, previamente, instalar un sistema de gestión basado en objetivos (más conocido como “Dirección por Objetivos” o “DxO”). Dados los propósitos de este libro, obraría en abundancia y no en pertinencia detallar los pasos de su instalación, previa del DxO que deben ser tenidos en consideración antes de implementar una evaluación de desempeño por objetivos.

Los objetivos deben ser complementarios, no contrapuestos.

Orientarse al logro de un determinado objetivo no debe tener como requisito no cumplir con otro objetivo; pues de esa manera uno de los dos no puede cumplirse para que el otro de logre. Un buen ejemplo sería el de “disminuir los días de cobranza en la calle”, indicador típico de gestión financiera que de alcanzarse, limitaría las posibilidades comerciales de vender más productos pues disminuyen las posibilidades de financiación de esas operaciones al acortar los plazos de pago.

Será necesario encontrar, en ejemplos como el citado, un punto en concordancia para ambos intereses departamentales, buscando la performance más satisfactoria de tal indicador, no afectando negativamente los intereses de ambas áreas.

Los objetivos deben ser contruidos en una escala de medios a fines.

Partiendo desde los objetivos deseados por el accionista,³ se deben ir descomponiendo los objetivos en sub-objetivos que, cumplidos todos, permitan alcanzar el objetivo de mayor rango. Así habrá:

Objetivos organizacionales (ej.: aumentar la rentabilidad), lo que requiere >

> Indicadores financieros claves (ej.: 12% rentabilidad antes de impuestos) lo que requiere >

> Objetivos por área (ej.: mejorar el spread financiero entre tasa activa y pasiva en un 18%; para el CFO) lo que requiere >

> Objetivos por sector o grupo (ej.: no tomar préstamos a una tasa que supere el 60% de la tasa activa por colocaciones, para el área financiera) lo que requiere >

> Objetivos individuales (ej.: buscar fuentes de financiación alternativa para no superar el x %, para el operador financiero)

3. Por supuesto que previamente discutidos y analizados en conjunto por toda la Gerencia, para evitar que tales objetivos de máxima fueren inadecuados o imposibles de alcanzar en el período dado.

Los objetivos deben ser posibles de alcanzar.

Endilgarle a un gerencia, un sector o una persona, según el caso, objetivos cuyo cumplimiento sea imposible (aun suponiendo el máximo esfuerzo del involucrado) es desmotivante; el área o persona que los debe cumplir estará sometido a un alto nivel de estrés y, aun así, el no lograrlo influirá negativamente sobre su ánimo colectivo e individual. Muchas veces, niveles de alta gerencia delegan su responsabilidad ante este tipo de objetivos incumplibles, trasladando la obligación a niveles inferiores; recogiendo resultados negativos en todos los aspectos, y especialmente en su influencia y liderazgo sobre los subordinados, que los sienten incapaces de resolver las presiones salvo trasladándolas a ellos.

Los objetivos deben ser cuantitativos.

Como se mencionó en el punto (b) “La cuestión de la Medición”, los objetivos expresados cuantitativamente generan no solamente una sensación sino una evidente facilidad de aplicación y medición, aumentando notablemente la objetividad de la medición. El logro o el no-logro de un objetivo cuantitativo es muchísimo más sencillo de medir y aplicar que el de un objetivo cualitativo.

No habrá excusas para que la empresa deba pagar un premio por objetivos cuantitativos alcanzados si de antemano se pactó tal recompensa. Tampoco habrá excusas para el empleado que no alcanzó el logro de un objetivo cuantitativo, cuando al inicio del período de gestión considerado en dicho objetivo había pactado que recibiría el premio sólo si conseguía o superaba la marca fijada por el objetivo en cuestión.

Los objetivos deben considerar tanto la gestión individual, como la grupal y la empresarial.

Al construir un sistema de DxO, debe preverse que no todos los objetivos se logran a partir del esfuerzo individual; muchos requerirán del esfuerzo de todo un sector o un área e incluso de más de un área (el ejemplo antedicho de bajar los días de cobranza requeriría de esfuerzos de la gerencia financiera y de la gerencia comercial, coordinados). Aún más allá, el pago de participación en las utilidades, habitual beneficio corporativo para los altos niveles de dirección, implica un premio sobre la base del comportamiento de toda la empresa, no de una persona o de una o más áreas exclusivamente.

Probablemente por estas razones es común ver, actualmente, la construcción del cálculo de un bonus anual equivalente a 2,5 salarios; que se compone así:

- Un salario, por el desempeño individual.
- Un salario, por el desempeño del área.
- Medio salario, por la performance organizacional.

Los objetivos deben plantear escalas de cumplimiento.

Así como el comportamiento humano posee distintas manifestaciones en una misma persona, el cumplimiento de objetivos también posee una variedad de resultados, que deberán preverse a la hora de desear instalar un sistema de DxO y, por consiguiente, una evaluación de desempeño basada en objetivos.

El cumplimiento (o superación) de los objetivos debe ser premiado, así como –en un contexto de dirección por objetivos– su incumplimiento debiera ser castigado.

Es por ello que si se toma un valor parámetro de 100% de cumplimiento de un objetivo, se deberá prever qué premio pagar en caso de lograr ese 100%, qué premio (más atractivo) si se logra el 12% y así sucesivamente (éste es un sistema conocido como “cláusula gatillo”). También, equivalentemente, deberá preverse distinto tipo de reconvenciones o directamente de sanciones si el objetivo se cumple en un 90% o aun en escalas inferiores.

Los objetivos y su control deben proceder de un cálculo transparente.

Aquellos que fijan los objetivos deben proveer a los que los deben cumplir la información sobre las bases de cálculo tanto de tal objetivo a cumplir como de la performance efectiva, que se comparará frente a ese supuesto. Las distintas aplicaciones de las funciones de Planeamiento y Control de Gestión (por ejemplo el Tablero de Comando Integral) deberán permitir una auditoría que asegure al afectado a su cumplimiento, que el cálculo que mide su rendimiento proceda de bases confiables, seguras y legales y especialmente que la base de cálculo utilizada al fijar el objetivo sea la misma que se utiliza para medir su cumplimiento (requisito de “consistencia”).

Coincidentemente Davis y Newstrom (2002)⁴ aseguran que la Administración por Objetivos “es un proceso cíclico que suele consistir en cuatro pasos para lograr el rendimiento buscado:

- Definición de los objetivos.
- Planeación de las acciones.
- Revisiones periódicas.
- Evaluación anual.”

4. Davis y Newstrom, *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Mc Graw-Hill, 11ª edic., 2002, p. 165.

14.2. La Evaluación de Desempeño

a) Concepto de Evaluación de Desempeño

El sistema de evaluación de desempeño (en otros lugares también llamado “Gestión del Desempeño” o “Evaluación de Performance”) no debe confundirse con la actual herramienta de desarrollo conocida como Gestión del Talento. Esta última tiene más que ver con acciones para identificar y retener personas talentosas en la organización, como este autor ya definió en otra obra (2009),⁵ en tanto que ED alcanza a un universo más numeroso.

Si bien la presunción general es que se puede aplicar a todos los integrantes de una organización, es habitual la aparición de una resistencia gremial a que los empleados incluidos en el Convenio Colectivo de Trabajo que agrupa a la mayoría de los trabajadores de esa organización sean sometidos a evaluaciones no previstas en dicho convenio. Ello permite deducir que, la mayoría de las veces, la herramienta se aplica solamente a personal “fuera de convenio” (no sindicalizado).

Por Evaluación de Desempeño se debe entender aquella herramienta de Desarrollo de Recursos Humanos que permite comparar el rendimiento efectivo de una persona en un puesto versus el previsto para ese puesto en un período determinado.

Para De la Calle (2004),⁶ “la evaluación de rendimiento es un proceso formal y sistemático para identificar, revisar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de los recursos humanos en las organizaciones, con la finalidad de ver si el trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro”.

El rendimiento previsto sería el “presupuesto”, el rendimiento alcanzado sería el “real”. La comparación (el “control presupuestario”) entre presupuesto y real, determinará si la persona no alcanzó, alcanzó o superó el rendimiento previsto para el puesto.

Implica una medición de qué y/o cómo se alcanzó dicho rendimiento (según la base utilizada: objetivos y/o competencias), que debe permitir, como se mencionó unos párrafos más atrás, generar un resultado que le permita a la organización no sólo saber si se cumplieron y/o cómo se cumplieron los estándares de actuación previstos, sino también adjudicar premios, si se superaron, y castigos, si no se alcanzaron, dichos estándares.

b) Gestión basada en el desempeño

La aplicación de premios o castigos, según el resultado de la actuación de un determinado agente o sector de una organización o de la organización entera, se debe entender como

5. Gabancho, Van Morlegan, *Capital Humano*, Edicon, 2009.

6. De la Calle Durán y Ortiz de Urbina Criado, *Fundamentos de Recursos Humanos*, Pearson, 1ª edición, 2004, p. 221.

un requisito fundamental para la aplicación exitosa de un sistema de evaluación por desempeño. Sin tal aplicación, los resultados serán vanos, no generarán motivación en el empleado y no permitirán a la organización orientar a los empleados al logro de los objetivos de la compañía, generarán una sensación de falsa igualdad o, más bien, una sensación de “hacia abajo” pues no se premiaría a los empleados más eficientes o no se castigaría a los menos eficientes. “Considerando la organización como un sistema, se asume que el desempeño global de la misma, sus resultados, dependen en gran parte del desempeño de su personal. Así como el balance mide el desempeño de la organización, la ED pretende medir el de cada empleado [...] registrando su grado de aporte [...] al desempeño global de la organización” (1996).⁷

Una gestión basada en el desempeño implicará que: si los objetivos están bien fijados (ver los requisitos indicados en 14.1.d) y/o las competencias claramente definidas en el Diccionario por Competencias (ver 14.1.c), la organización contará con un dato clave para conocer su performance como empresa y los resultados del negocio. Así, asociar los recursos humanos con el desempeño del negocio dejará de ser una perspectiva etérea para convertirse en una relación estratégica concreta: el buen desempeño de la gente derivará en un buen desempeño organizacional.

Una gestión basada en el desempeño debe prever los medios para que un rendimiento individual positivo se traduzca en un rendimiento positivo conjunto, o, en otras palabras, si todos los empleados cumplieron sus objetivos o desempeñaron bien las competencias de sus puestos, la organización debiera haber logrado resultados positivos en su gestión. Esta meta requiere cumplir con los requisitos antes mencionados y generar una consistencia interna entre premios, castigos, objetivos y desempeño, de manera de asegurar esta correlación entre desempeño individual y desempeño conjunto. Debiera pensarse que de no ser así, tanto el rendimiento individual podría privilegiarse en detrimento del resultado como, por el contrario, no habría forma de conectar el resultado de la gestión global con el desempeño de sus miembros. En ambos casos la falta de consistencia generará desmotivación e ineficiencias perfectamente visibles.

c) Qué se evalúa

Las organizaciones deben tener claro que determinar los conceptos a considerar para evaluar un desempeño debe tener una relación causa-efecto con sus objetivos de desarrollo organizacional y, por qué no directamente, con los resultados globales del negocio. En los hechos, la Gestión del Desempeño no debe estar aislada del planeamiento estratégico de los recursos humanos, de manera tal de asegurarse que el desarrollo de éstos y su labor provoca el logro de objetivos de negocios y el crecimiento de la compañía.

7. Aquino J., Vola, Arecco y Aquino G., *Recursos Humanos*, Macchi, 2ª edición, 1996, p. 120.

Como se ha visto, tanto el desempeño de Competencias (“cómo hacen las cosas”) como el cumplimiento de Objetivos (“qué cosas se hacen”) están entre los factores más considerados a la hora de armar un sistema de evaluación del desempeño. Es decir, los sistemas de Evaluación más comúnmente utilizados evalúan el cumplimiento de objetivos o el desempeño de las competencias o ambas cosas combinadas.

Pero hay algunos otros factores que pueden aparecer en los sistemas de gestión de desempeño que, si bien pueden estar más indirectamente ligados a la gestión de la empresa, pueden responder puntualmente a circunstancias organizacionales específicas y por ello pueden incluirse, eventualmente, entre los factores a considerar.

Uno de ellos son los Valores. Una gestión basada en Valores necesita conocer cuántos y/o cuáles de esos valores son conocidos, sostenidos y/o defendidos por la inmensa mayoría de los agentes de la organización. Y también puede detectar cuáles de los incluidos en las “tablas de valores corporativos” (definidos por los “headquarters” muchas veces localizados en otras latitudes y otras culturas) no se respetan o se desconocen (por ejemplo, en una filial).

Aquí debiera empezar a comprenderse cuál es la función del área de RRHH con respecto a los valores. De una forma deliberadamente sintética, el autor explica (2011)⁸ aquí los preceptos que debe regir toda Gestión por Valores:

- “Los valores organizacionales no se imponen, se leen (es decir se detectan).
- Los valores organizacionales no son buenos o malos intrínsecamente, más bien deben clasificarse entre Valores Funcionales a la Visión y Valores No Funcionales a la Visión.
- La empresa debe concentrarse entonces, no tanto en imponer los valores corporativos (lo que igualmente no debe descartarse) sino –más bien– concentrar su energía en Mantener Los Valores Funcionales y Erradicar los Valores No Funcionales, en la cultura de la organización.
- Éste es un proceso que lleva tiempo, como todo cambio en la cultura.
- El área de RRHH es la más indicada para llevar a cabo este proyecto, pues es un proyecto de cambio de conductas, o sea un proyecto de Comportamiento Organizacional y Cambio Cultural.”

A partir de estos preceptos, una gestión basada en valores estará afirmando los Valores Funcionales a la visión, si premia el desempeño de aquellos empleados que mejor encarnan y defienden tales valores funcionales, y por lógica consecuencia, no premiar o directamente separar de la organización a aquellos que mejor encarnan los valores no funcionales a la visión.

8. Ver *El comportamiento de las personas en las organizaciones*, Van Morlegan/Ayala, Pearson, 1ª edición, 2011.

Hay organizaciones que no basan su evaluación de desempeño en Competencias ni en Valores ni en Objetivos, sino que toman “características aisladas”.

Estas “características aisladas” califican comportamientos que son independientes de la gestión estratégica del desempeño:

- La prolijidad del escritorio.
- La asistencia y puntualidad.
- La obediencia a los superiores,

Éstos, entre otros ejemplos, pueden aparecer habitualmente en los formularios de evaluación, sin que ello implique un desarrollo que aporte valor a la organización (salvo que aporte al cambio cultural, valor que no se ve habitualmente en ese tipo de características).

d) Quién evalúa

Los Evaluadores son frecuentemente objeto de muchos planes de mejora en los sistemas de evaluación de desempeño. Al fin y al cabo, son ellos los que determinan la “calificación” del empleado y provocan el premio o castigo consiguiente. Es habitual que el jefe directo no falte en el proceso de evaluación de un determinado miembro de la organización.

Cuando sólo es ese “jefe directo” el que evalúa pueden producirse errores de objetividad, si bien agregar más evaluadores no disminuye muy seriamente esos errores, salvo en la metodología “360º Feed Back”, que más adelante se analizará.

Entre los errores más comunes que los sistemas de ED presentan por fallas de objetividad encontramos:

- a. Preferencias: evaluador tiene preconceptos positivos sobre un determinado evaluado más allá de su desempeño real y tiende a favorecerlo en las evaluaciones.
- b. Perfil del evaluador: hay evaluadores más “severos” y hay otros evaluadores más “tolerantes” que juzgan idéntico comportamiento con varas de medición muy distintas.
- c. Sesgo: es una variante del anterior, que se da cuando el evaluador tiende a notar solamente determinados comportamientos en la evaluación y no toma la totalidad de los factores que determinaron los comportamientos (por ejemplo, evalúa más la velocidad de entrega de los informes que su verosimilitud; distorsionando los estándares de calidad requerida).
- d. Modelo: muchas veces el Evaluador encuentra un funcionario que presenta un comportamiento juzgado por el Evaluador como el más destacado y sólo compara contra

- ese ejemplo, quitando el foco en el comportamiento esperado por la organización y sólo tomando en cuenta el del empleado “modelo”.
- e. Último round: suponiendo que el período evaluado vaya de enero a diciembre, suele pasar que el Evaluador solamente considera los comportamientos más cercanos y califica por el desempeño de diciembre, sin considerar todo el período.
 - f. No comunicar a tiempo: siendo el feed back (ver más adelante) periódico una práctica aconsejable, hay evaluadores que no comunican a tiempo al evaluado una disminución en su calidad de trabajo (ni formulan planes de mejora), permitiendo que el evaluado persista en los comportamientos no deseados sin poder cambiar a tiempo y sólo enterándose de los mismos en la evaluación de final de año.

Es habitual que las más frecuentes propuestas en esos planes de mejora tengan como propósito principal el aumento de la Objetividad de los Evaluadores (o la disminución de su subjetividad) o la búsqueda de un criterio uniforme de evaluación entre distintos evaluadores. No sería aconsejable abandonar los aludidos operativos de mejora de la objetividad o de alcanzar criterios uniformes, si se entiende que fallar en estos temas sólo generaría conflictos y desmotivación entre y con los evaluados.

Una consistente y periódica actividad de capacitación para los Evaluadores es una práctica muy aconsejable tanto en las empresas que inician algún sistema de ED como en aquellas que han detectado serios problemas de objetividad en las evaluaciones. Una capacitación adecuada de los Evaluadores disminuirá este tipo de errores y otros que puedan aparecer comprometiendo la objetividad. Especialmente la capacitación buscará criterios uniformes de evaluación, que no hagan depender la calificación de un determinado comportamiento de las características de personalidad del Evaluador ni de su estado de ánimo. Ayudará mucho en este sentido la capacitación de los Evaluadores en el Diccionario de Competencias, especialmente si están bien determinados los comportamientos (ver 14.1.c).

e) Metodologías más frecuentes de evaluación

Son tres las prácticas que más frecuentemente se encuentran entre la asignación de evaluadores:

La práctica tradicional

En esta práctica, seguida por la mayoría de las empresas, es el superior directo quien emite la opinión principal evaluadora, a veces –no siempre– acompañado o respaldado por la opinión de su propio superior (el superior del superior del evaluado). Por lo general los evaluadores directos llenan un formulario donde se determina el grado de

satisfacción o insatisfacción del cumplimiento de las pautas determinadas (competencias y/u objetivos) y se califica al evaluado en consecuencia, tanto ítem por ítem como en una calificación final general. En ocasiones, esta calificación final general puede ir acompañada de recomendaciones varias sobre planes de mejora o capacitación sugerida o planes de desarrollo específicos para cada caso considerado.

A favor de esta práctica debe coincidir en que es el superior directo quien tuvo contacto más frecuente y cercano con el evaluado y su comportamiento. En contra, debe preverse el peligro de sucesos de falta de objetividad, si hay intereses o aspectos afectivos contrapuestos entre evaluador y evaluado. El más común de ellos se produce cuando el evaluador ve al evaluado como un eventual competidor y prefiera evaluarlo negativamente para aventar esa “amenaza”.

En el gráfico 14.3 puede verse un detalle de cómo se presenta la evaluación.

Gráfico 14.3
Ejemplo ED tradicional
Periodo = Año fiscal 2004

Compt	Esca	Altamente Insatisfact.	Insatisfact.	Satisfact.	Altamente Satisfact.
Proactividad				X	
Liderazgo			X		
Planeamiento				X	

Ejemplo de formulario de Evaluación por Competencias

Esta práctica es seguida tanto en la evaluación por competencias como en la evaluación por objetivos.

La metodología de los “incidentes críticos”

Aquellas prácticas que basan su sistema de ED en la opinión del Jefe Directo, donde el peligro de subjetividad por intereses o afectos en común o en disenso está más presente, pueden encontrar en la metodología llamada “Incidentes críticos” un fundamento respetable a la hora de dar el feed back al evaluado, basándose en hechos objetivos.

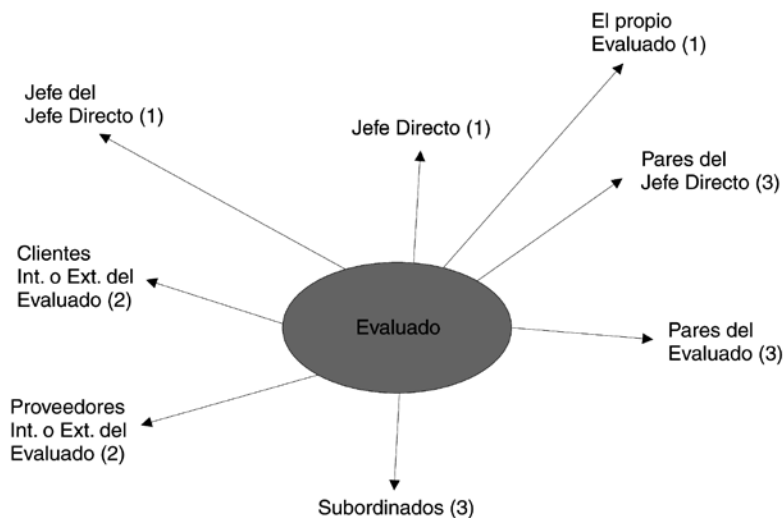
En esta metodología, el evaluador toma nota en un registro de los hechos más sobresalientes (tanto si fueren positivos como negativos para su comportamiento esperado) de la gestión del evaluado, en el momento que ocurren y durante todo el período considerado. Al finalizar éste, el evaluador tendrá un detallado reporte de las luces y sombras del desempeño del evaluado y podrá no solamente formar un juicio detallado

y fundado que le permitirá una calificación del desempeño, sino también tendrá argumentos para explicar y justificar con solidez dicha evaluación al empleado evaluado. Suele aplicarse más bien en evaluación por competencias.

La evaluación 360º Feed Back

Esta metodología, que fue aplicada en Argentina por vez primera en los comienzos de la década los 90, persiguió como objetivo principal disminuir la probabilidad de errores de subjetividad al agregar más evaluadores y tuvo, como objetivo secundario, destacar la importancia del feed back para la elaboración y ejecución de planes de mejora del evaluado. Esta metodología busca analizar el comportamiento de un determinado agente de la organización desde todos los roles (desde todos los puntos de vista), ya que el evaluado no es solamente subordinado de alguien (como suponen los métodos de evaluación Tradicional y de Incidentes Críticos) sino también par y superior de otros. De tal manera, como lo indica la figura, son varios los lugares desde los que se observaría y analizaría el comportamiento del evaluado en este sistema.

**Gráfico 14.4 - Evaluadores en el método
“Evaluación 360º Feed Back”**



TOTAL EVALUADORES = 16

Desde el punto de vista metodológico, los pasos para una aplicación de la metodología “Evaluación 360º Feed Back” podrían secuencialmente presentarse de la siguiente manera:

1. Definir los objetivos de la aplicación.
2. Definir qué se mide (competencias, valores).
3. Diseño Diccionario de competencias.
4. Definir alcance de la evaluación (a quiénes evaluar).
5. Diseño del cuestionario de evaluación.⁹
6. Campaña de comunicación de la aplicación de la técnica.
7. Campaña de capacitación de evaluadores.
8. Entrega de formularios de evaluación.
9. Evaluación.¹⁰
10. Compilación y estadísticas de resultados.
11. Confección de librillos.¹¹
12. Entrega a evaluados.
13. Entrega copia a consultores que harán el feed back.
14. Feed back.
15. Propuesta de mejora.
16. Revisión de planes de mejora.

Los pasos 1 a 8 deben realizarse previamente a la evaluación, aun cuando los pasos 6, 7 y 8 deben sucederse en fechas cercanas a la misma. La evaluación se realiza por lo general en el primer mes luego del período (año fiscal) considerado en la evaluación. Los pasos posteriores, 9 a 13 (por la natural ansiedad que genera el sistema en el evaluado), debieran tomar un período no mayor a los 30/45 días de culminada la evaluación. El feed back no suele demorar más que una semana y en el mismo se pueden construir propuestas de más de una mejora (pasos 14 y 15). La revisión de los planes de mejora (paso 16) debiera ocurrir no más allá de 6 meses de realizada la evaluación. En el gráfico 14.5 adjunto se muestra un ejemplo del cuadernillo de evaluación ya confeccionado.

9. Suelen incluirse alrededor de 100 preguntas, considerándose la posibilidad de analizar una determinada competencia a través de varias preguntas, para aumentar la confiabilidad y la validez de la encuesta.

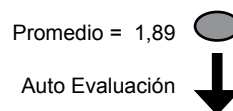
10. Hasta 16 evaluadores por evaluado, incluyéndose este mismo. No más de 8 formularios para confeccionar por evaluador.

11. Legajos que incluyen todas las preguntas y el promedio de respuestas de un evaluado; en ocasiones se incluyen los 5 ítems (competencias) de mejor resultado y los 5 ítems (competencias) de peor resultado.

**Gráfico 14.5 - Ejemplo Evaluación 360° Feed Back
Ejemplo de cuestionario**

Esca	1	2	3	4
Comportamiento				
Defiende los valores de la compañía interna y externamente	3	4	2	

Cantidad de Evaluadores = 9 más la Auto evaluación



La utilización de esta metodología en Argentina suele estar más en los textos que en la práctica de las empresas. Recientes investigaciones (2010)¹² dan cuenta de que ninguna de las empresas líderes utiliza el amplio espectro (360°) de la técnica, limitándose, en el más abarcativo de los casos, a un 50% de los roles evaluadores destacados en el gráfico 14.4. Probablemente la técnica tendrá mejor espacio para desarrollarse en tanto se remuevan algunas posturas que impiden a los superiores aceptar las opiniones críticas de los subordinados o no dejan ampliar el espacio de opinión a clientes y proveedores (sean internos o externos).

Aun con estas limitaciones en la aplicación práctica, en opinión del autor esta técnica conlleva muchísimas ventajas comparándola con las técnicas tradicionales.

La amplitud de miradas y puntos de vista que suponen diferentes evaluadores como también la puesta en foco sobre la mejora de la performance y no tanto en el control de la performance futura pueden considerarse argumentos válidos para sostener esa opinión. También suele utilizarse mayoritariamente en evaluación por competencias incluso cuando sus primeras aplicaciones en Argentina fueron en casos de evaluación por valores.

12. Karpf, Luis y Ojeda, Hugo, "Estado de la Gestión de Performance en Argentina". Investigación sobre 100 empresas líderes presentada en 2010 en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA.

f) La importancia y metodología del Feed Back

En la descripción sintética del método llamado 360º que se realizó en el punto anterior ya se encuentra una de las razones de la importancia de realizar una realimentación adecuada de la evaluación de desempeño. El feed back permite:

- Que el Evaluador le pueda indicar (capacitar) al Evaluado cómo quiere que el trabajo sea realizado.
- Que el Evaluado tenga la oportunidad de intercambiar ideas con su Evaluador para encontrar la mejor manera de hacer el trabajo y de presentarlo.
- Que se puedan tomar decisiones sobre la performance a tiempo.
- Que se puedan reorganizar o rediseñar los recursos necesarios para la ejecución eficiente de la tarea.
- Que la situación de devolución (comunicación) de la evaluación no sea una sorpresa para el evaluado.
- Que disminuya la tensión que conlleva este tipo de evaluaciones.

La entrevista de evaluación “es una sesión en que la que el supervisor le proporciona (al empleado), retroalimentación sobre su rendimiento pasado, comenta los problemas que han surgido y pide respuesta” (2002).¹³

Probablemente una sensación de cotidianeidad en el feed back (sin llegar a hablar de ello todos los días) ayudará a mejorar la relación supervisor/supervisado, permitiendo un espacio de confianza para hablar de la performance y los cambios requeridos y un incremento del empowerment del evaluado. Una recomendación en cuanto a un mínimo de reuniones de feed back sería:

- a. 1ra. reunión, a comienzos del año fiscal (propósitos, indicaciones, diseño de recursos, discusión sobre objetivos y pedidos de ayuda podrían ser los contenidos críticos de esta reunión).
- b. 2da. reunión, a mediados del año fiscal (revisión de avances en el cumplimiento de objetivos, pedidos de cambio de actitud, requerimientos de ayuda en términos de recursos requeridos o elaboración de eventuales planes de mejora debieran ser temas a tratar en esta reunión).
- c. 3ra. reunión: al terminar la evaluación (análisis de desempeño, compatibilización de puntos de vista y nuevos planes de mejora se tratarían aquí).

13. Davis y Newstrom, *El comportamiento humano en el trabajo*, Mc Graw-Hill, 8ª edic., 2002, p. 167.

En todos los casos una recomendación de comunicación clara y escucha empática (2011)¹⁴ debiera ser tomada por ambos actores (evaluador/es y evaluado) para que la instancia de feed back ayude a un proceso de evaluación objetivo y provechoso. “En la entrevista dedicada a la evaluación, hay que tener especial cuidado en las tendencias favorables o desfavorables respecto del evaluado. Debe mantenerse una posición lo más objetiva posible. El mayor problema es tratar aquellos temas conflictivos sobre los que no hay acuerdo. El evaluador debe escuchar y tratar de comprender lo que le está pasando al evaluado” (2007).¹⁵

g) Consecuencias de la evaluación

Como antes se mencionó, tras una evaluación se requiere una acción para mejorar o afianzar el comportamiento deseado. Esta acción requiere de un proceso motivacional que no se agota en el mero hecho de comunicar la “calificación” sino que, en la mayoría de las situaciones, el proceso debiera permitir que el evaluado sienta claramente el reconocimiento por un desempeño positivo o la crítica de un desempeño negativo. En este campo del proceso, los reconocimientos explícitos tienen un efecto disparador para un afianzamiento e incluso crecimiento de una performance exitosa. Premios, bonus, nuevos beneficios y/o reconocimientos públicos pueden ser habitualmente sucesos concretos donde el evaluado sienta que la performance adecuada se traduce en necesidades resueltas o en incentivos concretos, que colman su satisfacción, reproduciéndose así el proceso motivacional:

Identificación objeto de satisfacción > Necesidad > Desempeño > Retribución

Que implica esperar comportamientos positivos si el alcance y/o la superación del nivel de desempeño esperado redundan en una retribución que satisfaga una necesidad o aspiración valorada por el evaluado.

En el caso opuesto –castigo, no reconocimiento– la admonición del evaluador y la propuesta de un plan de mejora deben constituir señales inequívocas que indiquen que el mal desempeño no pasa desapercibido y que podrían ocurrir consecuencias ulteriores más perjudiciales para el evaluado de no mejorar su nivel de performance.

La aplicación equitativa¹⁶ de estas consecuencias de comportamiento, en un ámbito de comunicación clara y escucha empática, redundará sin lugar a dudas en un espacio de trabajo que tiende a la mejora continua y a un crecimiento de la performance or-

14. Van Morlegan/Ayala, *El comportamiento de las personas en las organizaciones*, Pearson, 1ª edición, 2011, cap. 9.

15. Maristany, *Administración de Recursos Humanos*, Pearson, 2ª edición, 2007, p. 375.

16. Aclarándose que ello significa premiar o castigar con justicia y sin excepciones.

ganizacional en su conjunto. Como dice Bohlander (2008):¹⁷ “A primera vista podría parecer que las evaluaciones de desempeño se utilizan con un propósito muy limitado: evaluar quién hace bien el trabajo o quién no. Pero en realidad, las evaluaciones de desempeño son una de las herramientas más versátiles de las que pueden disponer los gerentes. Pueden servir para muchos propósitos que benefician tanto a la organización como a los empleados cuyo desempeño se somete a evaluación”, y agrega (2008)¹⁸ “es un proceso mediante el cual se crea un ambiente laboral en el que las personas pueden desempeñarse al máximo de sus capacidades”.

14.3. La Evaluación de Potencial (EP)

a) Concepto de EP

Evaluar el potencial supone una práctica con un ámbito de evaluación menos concreto o explícito que evaluar el desempeño.

En la ED se analiza un comportamiento ya demostrado (se evalúa el pasado del sujeto) que, más allá de las consideraciones a realizar sobre la manera de asegurar su objetividad, se sustenta en hechos acaecidos realmente o en comportamientos ya observados y, por supuesto, en la interpretación y/o valoración que el/los evaluador/es hace/n de ellos.

La Evaluación de Potencial, en cambio, trabaja sobre hipótesis de comportamientos de la persona a evaluar. Es decir, no sobre conductas ya sucedidas sino sobre conductas que “presumiblemente” el evaluado adoptaría ante circunstancias aún no acaecidas. Esta particular característica de la EP requerirá, entonces, un doble esfuerzo metodológico para asegurar confiabilidad, validez y objetividad a la hora de la evaluación.

Asimismo, la EP procura determinar, en primer lugar, cuántos y cuáles de los actuales agentes de la organización, tienen *Alto Potencial de Desarrollo*, es decir, muchas posibilidades de tener una gestión exitosa en el futuro, por poseer las competencias que la organización requerirá de su personal. Para las personas con Alto Potencial de Desarrollo, la organización deberá prever un plan detallado para retenerlas y aprovechar ese potencial, generando acciones tales como capacitación específica o planes de carrera u otras acciones de retención ya explicadas en este capítulo y en otras obras de este autor (2009).¹⁹

También –es claro– así como puede llegar a detectarse alto potencial en algunas personas, habrá otras con Mediano, Bajo o Ningún Potencial de Desarrollo. La organización también deberá ocuparse de generar un plan específico para cada uno de esos universos

17. Bohlander, Snell, *Administración de Recursos Humanos*, Thomson, 14ª edición, 2008, p. 349.

18. Bohlander, Snell, op. cit., p. 348.

19. Van Morlegan y otros, *Capital Humano*, Edicon, 1ª edición, 2009, Cap. 4.

motivándolos de manera tal de aprovechar su desempeño de la manera más beneficiosa posible, tanto para la organización como para el futuro laboral de esas personas que, en el momento de realizar la EP, no parecen revistar alto potencial de desarrollo.

b) Qué se evalúa

La EP implica determinar si un determinado agente de la organización posee las competencias que la organización requerirá en un futuro para ocupar los puestos en la estructura futura. Tendrá “potencial” aquella persona que posea hoy o esté en condiciones de poseer las competencias que la organización juzga necesarias para ocupar puestos claves en sus estadios de gestión de negocios futuros.

Cabe aquí formular algunas aclaraciones importantes que definen mejor el concepto:

Hipótesis de comportamiento

Al ser conductas aún no demostradas, la organización debe estar en condiciones de determinar, en primer lugar, situaciones (problemas de decisión, problemas de gestión, puestos a ocupar en futuro) que deberán resolverse en ese futuro y en, segundo lugar, qué competencias deben demostrar las personas para afrontarlas exitosamente cuando dichas situaciones se planteen. Se habla en términos de “hipótesis” partiendo de la siguiente fórmula:

Si P entonces Q

En la que P es la situación y Q la conducta a desarrollar (mediante las competencias) para afrontarla exitosamente.

Competencias actuales y potenciales

El evaluado puede poseer (ya haber demostrado en la práctica) determinadas competencias (que habrán sido evaluadas mediante ED). Esas competencias (ya demostradas) pueden ser o no útiles o exigibles a futuro. Pero el sujeto puede poseer otras competencias no necesarias en el presente (y por lo tanto no exigidas en su evaluación de desempeño) pero que serían necesarias en el futuro. Detectar esas “competencias potenciales” también es tarea de la evaluación de potencial.

En suma, en la EP se evalúan tanto las competencias actuales demostradas (aclarándose que sólo aquellas que sean exigibles a futuro) como las competencias potenciales (aún no demostradas o no requeridas, pero que serán exigibles a futuro). Por ejemplo: una persona puede no haber tenido que demostrar condiciones de liderazgo pues, hasta el momento de su ED, sólo ocupó puestos sin personal a cargo; pero si se piensa en él como un potencial ejecutivo con gente a cargo, habrá que detectar si posee o no condiciones de liderazgo para probar si se podrá manejar adecuadamente ante ese hecho probable a ocurrir.

Perfil futuro

En la visión de la escuela de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos (2011)²⁰ se habla de un perfil actual de competencias del personal (Capital Humano Actual) y de un perfil futuro de competencias del personal (Capital Humano Deseado); el primero de ellos es el que permite sostener la ejecución de la Misión desde el aporte humano; el segundo se refiere a qué tipo de personas (qué tipo de competencias deben poseer éstas) se requieren para alcanzar la Visión.

Por lo tanto, evaluar el potencial también requerirá que la organización tenga claro y definido ese perfil futuro y la EP permita determinar quiénes lo poseen en mayor grado o están en condiciones de poseerlo en el plazo previsto para el alcance de la Visión Estratégica de Negocios. Claro que, como dice Goleman, “las aptitudes que se necesitan para el éxito pueden cambiar a medida que uno asciende de rango en rango [...] Más aún, las aptitudes clave se ajustan a la realidad de una organización dada. Cada empresa y cada industria tienen su propia ecología emocional” (1999).²¹

c) ¿Qué es un Alto Potencial?

Como se mencionó en el punto (a) la EP apunta, primordialmente, a identificar personas con Alto Potencial de Desarrollo.

Las personas con Alto Potencial pueden presumiblemente encuadrar en la categoría de “Talentos” a la que el autor se refirió en otra obra (2009),²² por lo que podría asociarse la práctica de EP a la de identificación de talentos. Empero, es válido distinguir que la EP no es la única herramienta de detección de talentos internos en una organización que apueste al desarrollo de sus recursos humanos.

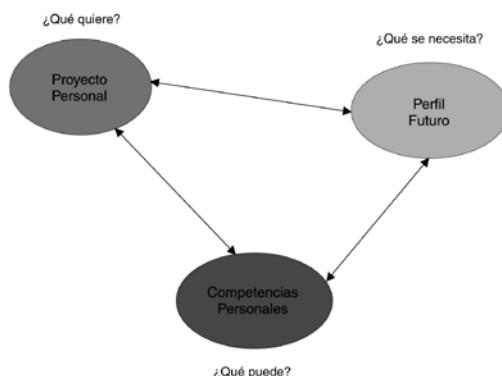
Ahora bien, ¿cuándo se está ante una persona con Alto Potencial de Desarrollo?

Hay tres elementos determinantes en juego, como lo muestra la figura 14.6:

20. Ver *El comportamiento de las personas en las Organizaciones*, Van Morlegan/Ayala, Pearson, 1ª edición, 2011.

21. Goleman, *Inteligencia Emocional*, Ed Vergara, 1999, p. 48.

22. Ver *Capital Humano*, Van Morlegan, Castello, Gabancho, Edicon, 2009, cap. 4.

Cuadro 14.6 - Alto Potencial

Proyecto personal (¿qué quiere la persona?)

El proyecto personal se refiere a la máxima aspiración profesional-laboral que tenga la persona evaluada. Dicho proyecto está directamente relacionado con las figuras de identificación tempranas y con un alto componente superyoico. Aquella figura (real o ficticia) a la que el sujeto quería imitar (o a quien aspiraba a parecerse) en sus primeros años de vida, por determinados componentes de su aparato psíquico temprano, tiene un alto impacto en la formación de la personalidad, de tal manera que alcanzar o no a “ser como” esa figura impactará directamente en aquella. Ya en los estadios tardíos de la adolescencia, esa identificación inicial suele tener peso a la hora de la elección de una formación terciaria o universitaria determinada y, por supuesto, a la hora de la decisión del campo profesional en el cual emplear dicha formación.

Obviamente que dichas elecciones van mutando con el transcurso del tiempo, y las figuras de identificación a los 6 años no suelen ser las mismas a los 17 (elección de carrera) ni tampoco a los 23 años (elección de especialización profesional); pues los procesos de socialización y crecimiento hacen su parte en la formación de nuevas figuras de identificación. Sin embargo, un proceso de análisis de esos aspectos de la personalidad suele encontrar varios puntos de coincidencia entre las características de las figuras de identificación adoptadas por una persona en esas distintas etapas de su vida.

Por supuesto que influyen tanto los factores genéticos como los ambientales (sociales, familia). Como dice Hellrieger (1999),²³ “la creencia de una base genética de la personalidad está enraizada en forma profunda en las ideas de muchas personas. [...] A lo largo de la historia la oposición Naturaleza/Crianza en la teoría de la personalidad ha sido un intenso desacuerdo sobre el grado hasta donde influyen los factores genéticos [...] Algunos ex-

23. Hellrieger, Slocum y Woodman, *Comportamiento Organizacional*, International Thomson, 8ª edición, 1999, pp. 41-42.

peros de la personalidad apuntan que la herencia establece límites al rango de desarrollo de las características y sólo dentro de ese rango las fuerzas ambientales determinan las características de la personalidad”.

Como la EP no es un proceso de práctica psicoanalítica, pero sí requiere determinar con claridad cuál es el proyecto profesional laboral a futuro de la persona a evaluar, son las Entrevistas Personales, que suelen formar parte de una metodología habitual de EP junto a los datos sobre la persona recolectada por las distintas instancias de su incorporación y desempeño previo en la organización, las que permiten recoger información valiosa que permite conocer y comprender cuál es el proyecto personal de la persona a evaluar, es decir, determinar “Qué Quiere la Persona”.

Sin embargo no debe descartarse la posibilidad de que la persona no tenga en claro su proyecto (“no sabe lo que quiere”). En dichas entrevistas es importante ayudar a la persona evaluada a descubrir o a determinar esos objetivos pero –de todas maneras– no puede descartarse la posibilidad de que la persona “no tenga proyecto” o “no tenga claro cuál es su proyecto”; posibilidades que conspiran contra el potencial de desarrollo.

Competencias personales (¿qué se necesita?)

Este aspecto se refiere a las competencias (tanto actuales como potenciales) que posee el evaluado y que la EP deberá detectar y calificar.

Sobre este tema ya el autor se ha explayado en este capítulo (ver 14.1.c), pero cabe recordar que se refiere tanto a los conocimientos como a las habilidades y a las actitudes que el evaluado ha demostrado o puede demostrar en caso de serle requerido.

En la metodología de EP, conocida como Assessment Center, que se detallará más adelante, se pone especial énfasis en ejercicios para detectar si el evaluado posee estas competencias actuales y potenciales y el grado (comportamiento esperado) en que las posee.

Algunas definiciones de competencias personales utilizadas en evaluaciones realizadas por el autor en procesos de assessment, pueden encontrarse en el anexo I de este capítulo.

Perfil futuro (¿qué puede la persona?)

Se refiere a las competencias que requerirá la empresa a su personal para que se pueda alcanzar la visión estratégica de negocios y que ha sido descrito unas páginas atrás (punto 14.3.b).

Esos tres elementos deben coincidir en una organización determinada y en un sujeto determinado para arriesgar una opinión acerca del presunto alto potencial de desarrollo; en otras palabras, para tener alto potencial de desarrollo el sujeto debe poseer las competencias que la empresa requiera y, además, su proyecto laboral profesional debe necesariamente incluir la expectativa de continuar y desarrollarse en esa empresa, en cargos y niveles a los que la empresa desea encaminar la carrera del evaluado.

Esta conceptualización del Alto Potencial encierra dos conclusiones adicionales que se consideran importantes:

- Si bien el perfil de alto potencial es, tal como se lo describe, un perfil que puede considerarse como muy exigente, también es cierto que genera posibilidades de desarrollo para una cantidad de personas mucho mayor de lo que en general suele pensarse. ¿Por qué? Pues porque si bien no son muchos²⁴ los que tienen el perfil de alto potencial es cierto que esa carencia puede corregirse cambiándose de empresa; aquel que no tiene el perfil futuro requerido en una compañía puede tenerlo en otra, lo que genera una clara expansión de las posibilidades de empleabilidad.
- La necesidad de la coincidencia en un mismo caso y en un mismo momento de los tres aspectos puede generar los siguientes escenarios en el caso de carencia de uno de ellos y, por consiguiente, falta de potencial de desarrollo:

Si coinciden las competencias personales con las del perfil futuro (“tiene lo que se necesita”) pero falta el proyecto, habría un profesional con posibilidades de crecimiento sin la motivación necesaria, porque la carrera que puede proponerse no coincide con sus expectativas, y no pondrá el empeño personal requerido para su desarrollo.

Si coinciden las competencias personales con el proyecto (“sabe lo que quiere y tiene con qué sostener su pretensión”) pero falta la coincidencia con el perfil futuro, habrá un profesional motivado y respaldando esa motivación con sus capacidades, pero en un ámbito en el que dicho perfil no se requiere, por lo que no tiene posibilidades de desarrollo.

Si coinciden las competencias requeridas para el futuro con su proyecto (“quiere seguir allí, es su ambición”) pero no tiene las competencias personales, no valdrá la pena invertir en su desarrollo porque no será una persona capaz ni competente en la función.

d) Horizonte de medición

En la ED el plazo de evaluación abarca (por lo general), el año fiscal ya concluido (los últimos 12 meses); en tanto que en la EP se considera que dicha evaluación tiene un horizonte de 5 años (es decir las presunciones que la EP determine debieran tener validez por 5 años contados a partir del momento de la evaluación).

Analizando ambos espacios temporales y ante una eventual contemporaneidad de ambos procedimientos, es decir que ED y EP se estén aplicando al mismo tiempo, podría

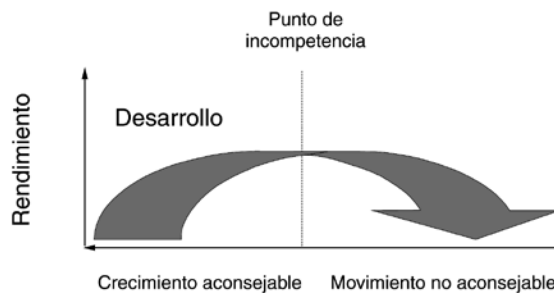
24. A lo largo de su carrera profesional, y en la actividad de evaluador de Assessment Center en las que ha participado el autor (más de 2000 casos), el porcentaje de altos potenciales nunca superó el 6% del universo evaluado.

potenciarse la ED como la manera más adecuada de verificar el cumplimiento de las hipótesis planteadas en la EP.²⁵

e) El techo en el potencial

Las propias características del perfil profesional o de la personalidad del evaluado le ponen un límite al desarrollo de su carrera. Sus competencias personales y/o su proyecto lo dejan llegar “hasta ahí y no más allá”, pues no podrá superar ciertas vallas o desafíos o no le interesa seguir más allá de ese punto.

Cuadro 14.7 - Techo de incompetencia



Será importante tanto para la organización como para la persona evaluada conocer ese “techo”. En el primer caso para ajustar la velocidad e intensidad del desarrollo de carrera y no llegar al techo anticipadamente, acortando sin duda las posibilidades de desarrollo. En el segundo caso, como puede suceder que la estimación de las posibilidades de desarrollo según el evaluado no coincida con la del evaluador, será importante lograr el consenso en este aspecto para producir un desarrollo de carrera realista, motivador y con el ritmo adecuado (esta tarea suelen realizarla los Tutores o Mentores, especialmente en procesos de incorporación y retención de jóvenes profesionales).

f) Metodología de evaluación, Assessment Center

Si bien, bajo el modelo por el que hoy se la conoce, esta técnica de evaluación comenzó a utilizarse en las empresas europeas y norteamericanas en la década del 80, sus antecedentes deben remontarse mucho más atrás. Se cuenta que ya en los finales de la segunda guerra mundial, los oficiales de alto rango del ejército alemán, al ver que la

25. Por ejemplo si se hizo la EP a fines del año 2011 (horizonte 2016), se podrán usar las ED de 2012 y años subsiguientes hasta el 2016, para verificar los aciertos o errores tanto de evaluación por el evaluador como de comportamiento por el evaluado, en la EP realizada en 2011.

derrota era inminente e iba cobrando día a día nuevas bajas entre ellos y los del nivel siguiente, ofrecían el cargo “vacante” a quienes le seguían en rango sin importarle edades, historial de guerra o entrenamiento previo, sólo oponiéndolos a situaciones que debían vivir como oficiales sin serlo y viendo cómo se comportaban, para luego los evaluadores tomar la rápida decisión de ascenderlos o no.

Hoy la técnica está difundida hacia todas las empresas de mediano y gran tamaño que operan en la Argentina y su uso sigue extendiéndose.

El autor de este capítulo tuvo intervención directa en la primera aplicación de esta metodología en Argentina (a comienzos de 1991) y desarrolló muchas de las herramientas que la componen. Obviamente que, luego de tanto tiempo, tales herramientas han ido cambiando por el lógico proceso de adaptación y mejora continua. Hecha esa salvedad, debe considerarse al Assessment como la mejor herramienta disponible para realizar evaluación de potencial.

Aquí se describirán resumidamente los aspectos centrales de su aplicación.

- Modalidad

El AC suele aplicarse tanto a nivel grupal como a nivel individual (en este caso suele recibir la denominación de “Management Assessment”).

Por lógica deducción, el aprovechamiento y conclusiones varían según la modalidad pues en el caso grupal se puede perder profundidad en los análisis individuales pero se gana en la evaluación del sujeto en situaciones de interacción; proporciones que se invierten en la modalidad individual.

- Duración

Si bien sobre esta característica puede haber múltiples alternativas, son tres las alternativas de duración que habitualmente se aplican:

Dos días de duración (16 hs totales), que es la duración con la que se concibió originalmente al AC, pues permite aplicar variedad de herramientas y generar más confiabilidad en las interpretaciones y evaluaciones.

Un día de duración (8 horas totales), usada más habitualmente que la anterior, pero con menor margen de análisis.

Dos tramos de 4 horas (8 horas totales), modalidad utilizada en AC aplicados a procesos de búsqueda y selección, en la que los evaluados no pueden disponer de más tiempo.

- Principales aplicaciones

Por lo general el AC implica determinar si una persona está en condiciones de desempeñarse en posiciones diferentes (de igual o mayor complejidad y jerarquía) a las que actualmente ocupa. Por ello es en los casos de decidir reemplazos internos, (promociones o sucesiones) o en la selección de jóvenes profesionales, circunstancias para las que más se ha optado por aplicar la herramienta del AC, desde aquel inicio citado, en 1991. Debe consignarse que se registran casos anteriores de aplicaciones de ese tipo para determinar quién ocuparía un puesto jerárquico eligiendo entre los de más potencial de los inmediatos subordinados del puesto que queda vacante; pero se realizaban fuera de Sudamérica, ya que los ejecutivos a ser evaluados en esas situaciones pertenecían a firmas globales y debían trasladarse (década del 70 y del 80 especialmente) a sus casas matrices para ser objeto de tal evaluación.

- Herramientas que suelen utilizarse

El AC comprende un interesante menú de herramientas a utilizar para evaluar el potencial de desarrollo. Entre otras pueden citarse las siguientes:

Formulario de datos del evaluado, proveniente por lo general del Inventario de RRHH (IRH), y que se completa antes de la evaluación presencial.

Entrevistas personales, por lo general son 2 dentro del proceso del AC, una para indagar sobre aspectos que no surgen de la práctica del AC y otra para realizar el feed back del evaluador al evaluado.

Formulario de inquietudes y preferencias personales (se completa en la sesión de evaluación) buscando más información sobre las figuras de identificación y sobre el entorno personal del evaluado que puedan favorecer o limitar su desarrollo.

Método de casos (refiriendo situaciones a resolver con temáticas afines en contenido y lenguaje, a las que se desarrollan en la empresa, pero sin ser demasiado específicas en cuanto a los conocimientos técnicos, para evitar que haya desigualdad de exigencia teniendo en cuenta los distintos currícula profesional de cada evaluado).

In baskett (también conocido como Bandeja de Entrada), aquí se pone al evaluado ante diferentes situaciones, generalmente más de 25, con distintos niveles de prioridad, exigencia e importancia. El evaluado deberá tomar decisiones en cada caso

y la calificación de la capacidad de fijación de prioridades será una característica central a considerar en este caso, junto a la capacidad de decisión y tolerancia a la presión, ya que el ejercicio cuenta con tiempo limitado que juega, a su vez, un papel importante en la resolución.

Role Playing: en el juego de roles, los evaluados (bajo un escenario simulado) juegan papeles distintos de los que habitualmente desempeñan y son analizados tanto en su capacidad de adaptación a situaciones no presentadas anteriormente como a su solvencia para resolver tales situaciones en equipo.

Warming es la etapa inicial de la aplicación, cuando las personas que componen el grupo a evaluar se presentan por vez primera en el ámbito de la práctica sin conocerse previamente. Implica crear una atmósfera agradable y generar un mayor compromiso mutuo.

Presentaciones cruzadas: dado que los participantes no se conocen entre sí previamente (requisito sustancial en esta metodología para evitar que antecedentes de situaciones mutuas previas perturben la objetividad del proceso), se forman parejas de evaluados que se entrevistan mutuamente y dan a conocer al resto (otros evaluados y evaluadores), los datos y características personales más relevantes de su “entrevistado”. Esta modalidad permite a los evaluadores observar dos veces a cada integrante (cuando habla del “otro” y cuando el “otro” habla de él).

Técnicas de dinámica grupal, por lo general utilizadas para aumentar la dinámica y riqueza de las interacciones en el grupo. Los “casos” de supervivencia son los más empleados en esta herramienta

- Tareas previas

Tomando como ejemplo el caso más común, o sea el de aplicación grupal, es necesario ocuparse –antes de la aplicación– de tareas como las siguientes, para asegurar la confiabilidad, validez y aprovechamiento de la herramienta.

Definir los objetivos concretos de la actividad (para que se aplicará el AC).

Definir duración y si es modalidad grupal o individual.

En el caso grupal, determinar la conformación de los grupos.²⁶

Definir competencias a evaluar.

Definir escalas y comportamientos esperados de cada competencia según la escala.

Adaptar el set de ejercicios a la cultura, lenguaje y tipo de actividad de la empresa.

Determinar y requerir la información previa necesaria (por ejemplo: inventario de recursos humanos).

Armar y aplicar un plan coordinado de comunicación interna de la aplicación, para evitar que los rumores o el “radio pasillo” perturben los verdaderos propósitos de la aplicación. Se debe comprometer a todo el personal jerárquico, a la dirección e incluso a los representantes gremiales en la confección y aplicación inequívoca de este plan de comunicación.

Definir quiénes evaluarán.

Definir si habrá o no observadores no participantes.²⁷

Elegir y adaptar el ambiente físico para la realización de la actividad.

Enviar comunicaciones y citaciones a los evaluados.

- Aplicación

Un calendario de común aplicación de un AC grupal podría ser el que sigue (dos días de duración, en el horario de 9 a 18 hs).

Día 1

08.30 a 09.00: warming.

09.00 a 09.30: presentación de evaluadores y consignas iniciales.

09.30 a 10.15: presentaciones cruzadas.

10.15 a 10.45: presentación detallada de la actividad, primer día.

10.45 a 11.00: break para café.

11.00 a 12.30: método de casos, resoluciones individuales.

26. Número no inferior a 6 y no superior a 8 integrantes, que sean todos del mismo nivel jerárquico (homogeneidad de nivel) y no se conozcan previamente (heterogeneidad de origen).

27. En los “drafts”, o elección de jóvenes profesionales, suelen aparecer gerentes de línea (para ver a los candidatos) en rol de observadores no participantes.

12.30 a 14.30: break para almuerzo.
14.30 a 16.15: método de casos, resolución grupal.
16.15 a 16.45: técnica de dinámica grupal.
16.45 a 17.00: break para café.
17.00 a 18.00: entrevistas personales, primera vuelta.

Día 2

08.30 a 09.00: warming.
09.00 a 09.30: presentación detallada de la actividad, 2do. día.
09.30 a 10.45: in baskett, resoluciones individuales.
10.45 a 11.00: break para café.
11.00 a 12.30: in baskett, resoluciones grupales.
12.30 a 14.30: break para almuerzo.
14.30 a 16.00: role playing.
16.00 a 16.15: break para café.
16.15 a 17.00: evaluación e interpretación individual y grupal del role playing.
17.00 a 18.00: entrevistas personales, segunda vuelta, feed back.

- Tareas posteriores

Por lo general la tarea posterior más importante es la confección del informe de Evaluación de Potencial. El mismo deberá incluir:

En todos los casos:

Análisis del proyecto personal y su pertinencia.

Evaluación fortalezas y debilidades de las competencias personales.

Determinación del grado de potencial.

Solamente para aquellos que demostraron poseer alto potencial de desarrollo:²⁸

Previsión de un plan de carrera.

Sugerencias de capacitación personalizada.

28. Aplicando la escala de 1 a 5 (siendo 5 lo mejor), serían aquellos cuya calificación promedio de competencias supere el 3,5 como puntaje.

Las tareas posteriores no deben obviar toda la información estadística y de gestión que la Alta Dirección requiere de la aplicación de este proceso estratégico de evaluación.

g) Consecuencias de la evaluación

Así como la ED presentaba la aplicación de premios (aumentos, bonus, promociones, felicitaciones) o castigos (postergación de promociones, freezing, despidos), la EP implica consecuencias que tienen dos características interesantes:

- Si la persona tiene alto potencial (equivalente al premio en la ED), se le debe diseñar un plan de carrera que contemple el techo de incompetencia, las verdaderas expectativas del sujeto (sean más o menos realistas o coincidentes con sus cualidades) y el efecto de la comunicación que genera una distinta interpretación de evaluados y superiores, en cuanto a los tiempos en que dicho plan debe comenzar a aplicarse. Pero es un incentivo interesante, al decir de De la Calle (2004):²⁹ “La planificación de la carrera profesional permite el desarrollo de las capacidades funcionales de las personas, al mostrarles los progresos y motivarles, lo cual reduce el ausentismo y la rotación”.
- Si la persona no tiene alto potencial (equivalente al castigo de la ED), ya surge un primer problema al tener que comunicárselo, más allá de que es mejor ser realista y directo en este sentido, por lo enojoso de la situación y porque las diferencias de interpretaciones antes mencionadas, suelen tener mayor dramaticidad en este caso. Además, los que no tienen alto potencial no necesariamente deban abandonar la empresa, pues pueden ser personal sumamente útil en su puesto actual.

14.4. Detección y retención de talentos, la Revista de talentos

1. Detección y retención de talentos

Tanto la ED como la EP juegan un papel muy importante en la detección y retención de talentos.

La ED es una buena herramienta para detectar talentos, pues identifica a aquellos de mejor rendimiento en su gestión. La EP es una excelente herramienta tanto para detectar talentos, pues identifica los altos potenciales como para retenerlos, pues en esos casos propone planes de carrera y de capacitación, de por sí herramientas verdaderamente apreciadas a la hora de generar compromiso entre la persona y la organización.

29. De la Calle Durán y Ortiz de Urbina Criado, *Fundamentos de Recursos Humanos*, Ed Pearson, 1ª edición, p. 171.

En otra obra ya citada (2009)³⁰ el autor se refiere explícitamente al proceso de detección y retención de talentos. Pero bien vale aquí mencionar el papel central que ambas evaluaciones juegan en ese propósito estratégico para el personal clave.

2. Revista de talentos (People Review)

Esta herramienta empezó a aplicarse muy recientemente en Latinoamérica y, por consecuencia, aún es conveniente ser limitado y cuidadoso en sus calificaciones y aplicaciones. Pero lo más interesante es que el People Review –principalmente aplicado en firmas corporativas globales– suele reunir en algún punto de la Región Latam a los más influyentes ejecutivos regionales para opinar sobre las posibilidades de crecimiento (o de no crecimiento) de los ejecutivos locales más tenidos en cuenta.

La actividad suele recurrir a la ED y la EP más actualizadas de cada sujeto evaluable para determinar aquellos que:

- Tienen bajo potencial y bajo desempeño.
- Tienen alto potencial pero bajo desempeño.
- Tienen alto desempeño pero bajo potencial.
- Tienen alto potencial y alto desempeño.

Para tomar las decisiones según en qué lugar de la matriz se ubica a cada evaluado en el momento del People Review.

30. *Capital Humano, op. cit.*, cap. 4.

Actividades complementarias

Al completar la lectura de este capítulo, debieran haberse brindado las condiciones e información necesaria para responder a los siguientes interrogantes:

1. Diferencias y similitudes entre ED y EP.
2. ¿Qué suele evaluarse en la ED?
3. ¿Actores de la ED?
4. Concepto de diccionario de competencias y de comportamientos esperados.
5. Metodología básica del People Review.
6. Consecuencias de la ED y de la EP.
7. Descripción de la metodología del Assessment Center.
8. Diferencia entre competencias actuales y potenciales.
9. ¿Cuándo hay Alto potencial de Desarrollo?
10. Concepto de Techo (Punto) de Incompetencia.

Bibliografía

- Aquino J., Vola, Arecco y Aquino G., *Recursos Humanos*, Macchi, 2ª edición, 1996.
- Bohlander, G. y Snell, S., *Administración de Recursos Humanos*, Thomson, 14ª edición, 2008.
- Davis y Newstrom, *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Mc Graw-Hill, 11ª edición, 2002.
- De la Calle Durán y Ortiz de Urbina Criado, *Fundamentos de Recursos Humanos*, Pearson, 1ª edición, 2004.
- Goleman, *Inteligencia Emocional*, Vergara, 1999.
- Hellrieger, Slocum y Woodman, *Comportamiento Organizacional*, International Thomson, 8ª edición, 1999.
- Karpf, Luis y Ojeda, Hugo, “Estado de la Gestión de Performance en Argentina”. Investigación sobre 100 empresas líderes presentada en 2010 en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA.
- Maristany, J., *Administración de Recursos Humanos*, Pearson, 2ª edición, 2007.
- Uriz Urzainqui y otros, *Homo Valens*, Díaz de los Santos, 1ª edición, 2005.
- Van Morlegan L., Castello, O. R., Gabancho, L. M., *Capital Humano*, Edicon, 1ª edición, 2009.
- Van Morlegan, L., Ayala y otros, *El comportamiento de las personas en las organizaciones*, Pearson, 1ª edición, 2011.

Anexo I al capítulo 14

Assessment Center

Lista de “atributos gerenciales” a evaluar

A. Relacionados con la personalidad

A.1. Relaciones interpersonales

1. Estilo de conducción-autoridad:

Se evalúa la capacidad relativa para conducir un grupo; cuál es la modalidad de conducción que el evaluado ha elegido como estilo propio, qué valores ha puesto en esta elección, qué resultados obtendría con ese estilo. De qué manera ejerce la autoridad formal e informal.

2. Habilidad para trabajar en equipo:

Se evalúa si es una persona que puede o no trabajar en equipo; si trabajar en equipo potencia (y cómo) o disminuye (y cómo) sus capacidades individuales; qué rol ocupa él en el equipo (conductor, colaborador anónimo, chivo expiatorio, etc.); si sabe capitalizar (y cómo) la experiencia y los resultados del trabajo en equipo.

3. Relaciones con pares, superiores y subordinados:

Se trata de detectar cuál es su manera de relacionarse en cada uno de los casos; grado de acercamiento o compromiso que pone en juego en tales relaciones; coherencia o no de sus relaciones a distintos niveles; y coherencia con lo evaluado en 1 y en 2; manera en que los factores afectivos posiblemente involucrados en sus relaciones interpersonales influyen en su trabajo y en sus objetivos.

4. Comunicación:

Se trata de detectar cuál es su mecanismo y su estilo de comunicación con los otros, la claridad de su mensaje (en relación a los objetivos que persigue al transmitirlo); su capacidad para codificar o decodificar mensajes; resultados (en cuanto a influencia en

la acción del otro); qué obtiene con sus mensajes. Este factor se evaluará a su vez bajo dos modalidades:

Comunicación oral

Comunicación escrita

5. Nivel de objetividad para juzgarse a sí mismo:

Se determina el grado de introspección y objetividad para reconocer y valorar su estilo, virtudes, defectos, etc.

6. Nivel de objetividad para juzgar a otros:

Se determina el grado de objetividad (percepción objetiva) para reconocer y valorar el estilo, acciones, virtudes y defectos de los demás. Además hay que determinar en qué medida sus características personales en general y el nivel de objetividad para juzgarse a sí mismo, en particular, afectan el grado de objetividad para juzgar a otros. Asimismo hay que relacionar las conclusiones sobre este factor con lo visto en 3 y en 4. También sería posible determinar en qué medida y profundidad *escucha* al otro.

7. Valores sociales:

Se trata de evaluar cuáles son los valores que el sujeto jerarquiza; en qué medida éstos coinciden o no con los de la cultura organizacional y cómo resolvería las diferencias; también hay que determinar cómo está posicionado (en términos de logros actuales y logros propuestos) frente a esas escalas de valores.

8. Motivación de sus subordinados y del equipo:

En primer lugar hay que verificar si sabe o no motivar; luego observar a través de qué mecanismo y de qué valores busca hacerlo; también hay que ver qué resultados obtendría (según sea equipo de pares, de subordinados o aquellos en los que ocasionalmente pueda formar parte, por ejemplo, de un proyecto) con ese mecanismo de motivación.

9. Desarrollo de subordinados:

Hay que verificar qué actitud tiene el sujeto ante esto (taponar a los subordinados, desarrollar para delegar mejor o para buscar crecer él mismo, etc.); se verificará la relación de este factor con 1 y con 8; también hay que determinar en qué medida generó o puede generar su propio reemplazo y en qué medida y de qué manera puede extraer lo mejor de sus subordinados hasta potenciarlos hacia lo máximo posible.

A.2. Intelectualidad

10. Inteligencia (tipo y modalidad):

Trátase de determinar cuán inteligente es; cuál es su modalidad de inteligencia: es analítico o global; percibe bien los detalles o se pierde en ellos; capacidad para realizar nuevos aprendizajes; etc.

11. Formas de pensamiento (estratégico, táctico, operacional):

A partir de lo inicialmente determinado en 10, se verifica en qué forma o nivel (estratégico, táctico, operacional) se encuentra más cómodo y/o pone lo mejor de sí y obtiene los mejores resultados. Además puede observarse su capacidad para pasar de un nivel a otro sin perder coherencia con los objetivos y consigo mismo.

12. Análisis de problemas:

A partir de 10 y 11 y con relación a la toma de decisiones, se busca apreciar cómo encara y analiza un determinado problema; cómo busca alternativas; cómo las jerarquiza y evalúa; y su relación con 13, 15 y 16.

13. Influencia del medio o contexto:

Hay que determinar cuáles son los límites del contexto que toma en cuenta; cómo determina o qué capacidad tiene para identificar las características sobresalientes de ese contexto; cómo el contexto influencia en el análisis de problemas, en la toma de decisiones y en sus diagnósticos.

14. Capacidad diagnóstica:

Se trata de evaluar su capacidad de “percibir” las diferentes categorías de una situación y lograr una síntesis que represente realmente esa situación, así como el tiempo, profundidad y “feeling” que emplea para diagnosticar situaciones laborales.

15. Habilidad para evaluar propuestas:

En relación a una toma de decisiones y ante un problema, se intenta determinar si toma en cuenta las propuestas de otros; con qué grado de profundidad las analiza; en qué medida rescata lo mejor de cada una y cómo utiliza esas propuestas para potenciar o mejorar la búsqueda de soluciones.

16. Nivel de detalle:

Relacionado con 11, 12 y 14, se observará con qué nivel de detalle analiza, diagnostica y evalúa; en qué medida ese nivel de detalle no le hace perder de vista la situación global o por el contrario enriquece dicha visión; cómo jerarquiza los detalles relevantes.

17. Percepción y criterio de realidad:

Si bien relacionado con 13, más bien se intenta evaluar cómo percibe la realidad que lo rodea; qué hipótesis tiene que condicionan su percepción; en qué medida esto afecta su capacidad para evaluar situaciones (ver 14), personas (ver 5) y a sí mismo (ver 4). Adicionalmente hay que ver en qué medida toma en cuenta su realidad en función de su proyecto deseado.

18. Influencia de otros en sus juicios:

Es similar a 13 pero relacionado con el entorno afectivo/laboral en que se mueve y el grado de influenciabilidad en sus diagnósticos y decisiones.

19. Creatividad-innovación:

Se busca determinar si busca y adopta soluciones novedosas o combinaciones novedosas de factores conocidos o no; se intenta evaluar los límites que le pone a su imaginación para explorar aspectos ubicados más allá de lo convencional (tanto para sus ideas como para las de otros).

20. Flexibilidad:

En relación con 19 se intenta conocer no sólo los límites que le puso a su imaginación sino más bien el marco de rigidez y de preconceptos que puedan condicionar su creatividad e innovación en el análisis y solución de problemas; hasta dónde toma

riesgos en la solución y hasta dónde puede salirse de los modelos establecidos o de roles preconcebidos sin perder eficacia. Ello se vincula a la mayor o menor apertura que utiliza habitualmente para percibir y actuar en la realidad, y las “defensas” que pueden impedirle una adecuada apertura.

21. Iniciativa:

Se determina en este factor si la persona posee o no iniciativa (entendida como capacidad individual para generar por sí mismo y sin motivación externa, proyectos, tareas o ideas); grado de impulso que le da a las mismas; grado de continuidad de sus iniciativas y resultados obtenidos.

22. Tolerancia a la frustración:

Se busca determinar cuál es la reacción habitual del sujeto cuando las cosas no salen como él deseaba o planeaba; además, se tratará de determinar el monto de ansiedad implícito en dicha tolerancia o falta de tolerancia y la agresividad (latente o manifiesta) que la frustración pueda producir en sí mismo y/o en el entorno.

23. Tolerancia a la incertidumbre:

Se determina el comportamiento habitual del sujeto cuando desconoce (en parte o en su totalidad) las consecuencias posibles de las diferentes alternativas que tiene ante sí para decidir (elegir) y en qué medida esta tolerancia o inteligencia traba su capacidad de toma de decisión, y los resultados concretos de la decisión tomada. Asimismo se puede observar cómo actúa la persona para buscar información que disminuya la incertidumbre (e incluso cuál es el límite de dicha búsqueda, pasado el cual se convierte –la búsqueda– en una postergación indefinida de la decisión).

B. Relacionados con el manejo del negocio

24. Organización

Se evalúa el grado de orden para analizar problemas/tomar decisiones, ejecutar soluciones y disponer adecuadamente elementos diversos (recursos, por ejemplo) que componen un conjunto (empresa).

25. Planificación

Se observa la capacidad para anticipar consecuencias posibles de las diferentes alternativas que tiene frente a sí al tomar una decisión, así como también para prever el comportamiento de las características más importantes del contexto. Se verá, también, si su planeamiento abarca los niveles estratégico/táctico/operacional y cuál es su horizonte de planeamiento (largo, corto y/o mediano plazo). Aquí es también muy importante determinar su capacidad para definir objetivos de acción.

26. Control

Capacidad para verificar mediante el seguimiento, en qué medida se ha cumplido lo planificado; es el atributo principal a medir aquí. Además, es significativo determinar en qué modalidad ejerce dicho control y con qué alcance.

27. Establecimiento de prioridades

Analiza, uniendo lo evaluado en 24 y en 25, de qué manera jerarquiza en el tiempo y en importancia las decisiones y acciones a tomar. Es importante relacionar esto con su escala de valores (ver 7) y con los objetivos definidos (ver 25).

28. Capacidad para tomar decisiones

Como adecuada conclusión y conjunción de otros factores ya revisados (ver 7, 24, 25, 26 y 27) se observa cuál es su mecanismo para tomar decisiones (elegir entre varias alternativas o cursos de acción); asimismo se observa cuán oportunas son sus decisiones (antes de tiempo, en momento justo, demora en decidir, no decide nunca).

29. Eficiente utilización de los recursos

Se mide aquí su habilidad para utilizar adecuadamente los recursos, sacando el mayor provecho posible a cada uno de ellos y jerarquizándolos adecuadamente.

30. Coordinación

En relación con la Organización (ver 24), se observa la habilidad para utilizar dicha organización en la utilización de recursos (independientemente de la eficiencia en la utilización de los mismos ya medida en 29). Por ejemplo, en un proyecto se observará

cómo armaría el set de recursos necesarios y cómo los combinaría operativamente en pos del objetivo propuesto.

31. Delegación

Mide la capacidad y el grado para hacer que los subordinados se hagan cargo de parte de la tarea que le corresponde al sujeto, sin que ello implique delegar la responsabilidad principal. También trata de evaluar en qué medida los subordinados comprenden y cumplen responsablemente con la tarea asignada. Además de ver si sabe o no delegar (y en qué medida) habrá de determinarse cuál es su estilo de delegación y su relación con su sistema de control y seguimiento (ver 26).

32. Concepto de rentabilidad y visión del negocio

Se observará, en primer lugar, cuán claro tiene los objetivos empresarios, en qué medida aplica el concepto de rentabilidad a cada una de sus decisiones, acciones y planeamiento; cuán claro tiene el negocio de la compañía y cómo cada una de sus decisiones, acciones y planeamiento se orientan a él.

33. Estándares de calidad de su propio trabajo

Trata de determinar su escala de valores para juzgar la eficacia y rentabilidad de su función.

34. Habilidad para proponer ideas

Aquí se intenta revisar cuán convincente y persuasivo es para argumentar y defender sus propuestas e influir en el interlocutor para lograr que sean aprobadas y lograr que el otro se identifique con su línea de pensamiento y que las haga propias.

35. Capacidad de ejecutar

Se mide en qué medida desea y logra llevar a la práctica sus ideas (o las de otros cuando le sean encomendadas).

C. Relacionados con la modalidad laboral

36. Grado de involucramiento e identificación

En primer lugar hay que ver en qué medida se identifica con a) los objetivos de la compañía y/o b) la cultura de la compañía y/o c) la tarea. También hay que ver qué actitud tiende a tomar si dichos involucramientos no se logran. Finalmente, hay que determinar en qué medida hay conflicto de intereses personales (familia, estudio, etc.) con los intereses de la empresa.

37. Orientación a la organización / Orientación al mercado

A partir de su estilo laboral y de la toma de decisiones, se determina en qué medida los mismos se orientan más hacia lo interno o hacia el mercado sin que necesariamente sean cuestiones opuestas.

38. Negociación

Se revisa: 1) si tiene o no una actitud básicamente negociadora; 2) si trata de involucrar a la otra parte en la negociación o si sólo admite negociar desde sus pautas; 3) en qué medida busca alternativas (creativas o no) para abrir el campo de la negociación; 4) su sentido de la oportunidad para saber cuándo cerrar una negociación.

39. Capacidad para asumir riesgos

Hay personas básicamente adversas al riesgo (conservadoras) y otras básicamente propensas al riesgo (temerarias). Siendo uno y otro extremos de un mismo eje, hay que determinar en qué lugar entre dichos ejes se ubica el sujeto y qué tipo de recaudos toma.

40. Autonomía

Sirve para ver en qué medida puede trabajar solo o necesita una supervisión constante sobre sí.

41. Tolerancia a la presión

Saber en qué medida soporta presiones (de todo tipo) sobre su tarea, sus opiniones (en relación con la influenciabilidad vista en 13 y 18), decisiones o acciones. Y cómo dichas presiones afectan dichas tareas, opiniones, decisiones o acciones.

42. Energía

Es determinar el quantum de fuerza aplicada a la tarea y a la consecución de los objetivos que se propone o que le proponen.

43. Perseverancia

En relación con 42, se evalúa la continuidad de ese quantum de fuerza y cómo las variaciones posibles de ese quantum influyen en los resultados de su gestión.

Estrés, *burn out* y *mobbing*

ROSA FURMAN

15.1. Concepto de Salud y Bienestar

En este capítulo se intenta abordar el tema de salud y bienestar en el trabajo. Tanto desde la perspectiva del trabajo como medio para la satisfacción personal como para el desarrollo profesional.

El trabajo constituye una gran parte de nuestro tiempo efectivo y por ello es importante que transcurra de forma tal que no obstaculice nuestra posibilidad de proyectarnos como individuos.

El trabajo concibe un sentimiento de identidad, de autoestima y un bienestar psicológico dado por su valor intrínseco e instrumental:

- *Intrínseco* porque permite en el individuo que la acción perdure en su interior para ser un fin en sí mismo, su único valor “verdadero”, separado de toda función didáctica, moral o utilitaria.
- *Instrumental* porque el individuo lo utiliza para cubrir sus necesidades posibilitando a la vez desarrollar su capacidades y conocimientos.

Esto hace a la importancia del bienestar en el trabajo para lograr potenciar estos valores que a la vez son condicionantes para la salud mental.

En el concepto de salud mental que propone Warr (1987), la perspectiva general se centra en cinco componentes:

- a. Bienestar afectivo. Con dos dimensiones, placer y activación. Con su implicancia en el disfrutar y aprovechar el proceso de vivir.

- b. Competencia. La persona competente tiene recursos psicológicos adecuados para afrontar las presiones de la vida. Esto implica la actitud con que enfrenta los emergentes que se presentan en este proceso de vivir.
- c. Autonomía. Capacidad de la persona para resistir a las influencias ambientales y para determinar sus opiniones y acciones. Característica fundamental: independencia y autorregulación. Hoy se llama a eso capacidad de resiliencia.
- d. Aspiraciones. Establece metas y realiza esfuerzos activos para conseguirlas. Refleja motivación, vigilancia ante nuevas oportunidades y compromiso para superar los desafíos.
- e. Funcionamiento integrado. La persona como un todo. Refleja equilibrio, armonía y relación interna entre períodos de consecución de metas y relajación.¹

También se debe incorporar al concepto de salud mental el de “inconsciente vital” que ha sido propuesto por Rolando Toro y se refiere a la cognición celular. Para ello toma como base el trabajo de Rof Carballo, que entiende que la conducta obedece a un principio vital, diverso en sus elementos y facetas, que pueden ser conscientes o inconscientes, voluntarias o involuntarias, que resultan de la interacción bio-psico-socio-espiritual de la persona.

Para Toro, existe una forma de psiquismo de los órganos, tejidos y células que obedece a un “sentido” global de autoconservación. Este “psiquismo” coordina las funciones de regulación orgánica y homeostasis; posee una gran autonomía respecto a la conciencia y al comportamiento humano.

Las manifestaciones del inconsciente vital en el escenario de la conciencia cotidiana son: el humor endógeno y el estado cenestésico de bienestar o malestar.

Quando se inicia este *estado de malestar*, se inicia la enfermedad.

Se examina brevemente tres estratos del inconsciente.

- El *inconsciente personal* (descrito por Freud): posee una dimensión biográfica, se nutre de la memoria, de los hechos vividos especialmente durante la infancia.
- El *inconsciente colectivo* (descrito por Jung): se nutre de la memoria de la especie. Estudia los arquetipos que son comunes a toda la humanidad.
- El *inconsciente vital* (propuesto por Rolando Toro): se expresa a través del humor endógeno, bienestar cenestésico y estado global de salud.

Existen ciertas circunstancias externas, como pérdidas afectivas, separación, soledad, fracasos profesionales, etc., que provocan la depresión del sistema inmunológico; es por eso que estas consideraciones inducen a pensar que el proceso depresivo y los trastornos inmunológicos pertenecen a la esfera única del inconsciente vital.

1. Paul M. Muchinsky, *Psicología aplicada al trabajo*, México, Thomson Editores SA, 6ª ed., 2000, pp. 305-307.

El comportamiento entonces es frecuentemente el resultado de una conjunción de factores genéticos y del estado global de salud.

Humberto Maturana inició los grandes interrogantes sobre la “autopoiesis” (el organismo que se genera a sí mismo). Un sistema viviente posee un orden orgánico programado a la perfección y que se transforma en todo momento, no como una máquina computarizada, sino como un holograma vivo, cuyos cambios abarcan la totalidad. Según Maturana y Francisco Varela, la “cognición” es la actividad misma de la autogeneración y de la autopropagación de la vida: “...unidad operacional: percepción, operar del sistema nervioso, organización del ser vivo y conocimiento autoconsciente. ...cualquiera sean nuestras percepciones... son expresión de la dinámica estructural del sistema nervioso”.²

La cognición no se refiere sólo a procesos mentales y de la conciencia, La cognición es un proceso que se da en todos los seres vivos, incluso en sus formas más elementales (ameba, virus, etc.), en la interacción entre los organismos y su ambiente.

El sistema viviente, en su interacción con el ambiente, crea un “mundo propio” al seleccionar exclusivamente los elementos que necesita. Esto significa que en el proceso de desenvolvimiento hay aprendizaje; cada sistema viviente tiene así una ecología particular.

Esta introducción nos permite ingresar en los temas a tratar considerando una relación de reciprocidad entre el individuo y su entorno. Esto quiere decir que existen factores que en la cotidianeidad de los vínculos personales presentan características motivantes para situaciones de bienestar o malestar.

15.2. Estrés

Definición de estrés

El Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional (NIOSH) en Estados Unidos dice: “La naturaleza del trabajo está cambiando con la rapidez de un torbellino. Tal vez ahora más que nunca, el estrés causado por el trabajo representa una amenaza para la salud de los trabajadores y, como consecuencia, a la salud de las organizaciones”.³

Según José María Martínez Selva (2004), se utiliza la palabra estrés como miedo, ansiedad, angustia, fatiga o depresión. Es difícil incluso para los científicos e investigadores delimitar claramente de qué se está hablando y cuál es el significado, el alcance y las consecuencias de estos conceptos.

2. Humberto H. Maturana, *El árbol del conocimiento*, Santiago de Chile, Editorial Universitaria, 1993, pp. XXI a XXIV.

3. El Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional (NIOSH) en Estados Unidos es la agencia federal responsable de hacer investigaciones y recomendaciones para la prevención de las enfermedades y heridas asociadas con el trabajo; es parte del Departamento de Salud y Servicios Humanos.

Hasta el siglo XVIII coloquialmente el estrés denotaba trabajo arduo, adversidad o aflicción. Posteriormente lo utilizaron los físicos para describir una fuerza aplicada a un objeto, de tal modo que los cambios resultantes en cuanto a volumen, forma y tamaño se conocieron como esfuerzos. En el siglo XIX se creía que el estrés representaba una amenaza para la homeostasis (pérdida del equilibrio).

Se desprende de estas definiciones la heterogeneidad y ambigüedad del término y por consiguiente la posibilidad de asignarle el significado de una situación como estímulo, como generadora de malestar, o simplemente como respuesta o reacción ante una situación amenazante.

Tipos de estrés

“Selye quería distinguir el buen estrés del mal estrés.”⁴

El estrés se considera *distrés* cuando existen consecuencias negativas para el sujeto sometido a estrés, y *eustrés* cuando las consecuencias son positivas para el sujeto estresado. Por ejemplo: cuando una situación nos permite responder transformando una debilidad o amenaza en un resultado para nosotros positivo se está teniendo una respuesta de *eustrés*. Si por el contrario la respuesta es una parálisis o una emoción negativa, se está teniendo una respuesta de *distrés*.

En ambos casos ha habido estrés. En el primero la reacción es a corto plazo y la situación es superada rápida y satisfactoriamente. En el segundo la respuesta se prolonga demasiado tiempo y alcanza una fase de agotamiento que se verifica física o emocionalmente.

Factores desencadenantes y reacciones ante el estrés

Los llamados estresores o factores estresantes son las situaciones desencadenantes del estrés y pueden ser cualquier estímulo, físico o psicológico.

Para el estudio y comprensión del estrés se ha determinado y clasificado los diferentes desencadenantes de este proceso en ocho grandes categorías de estresores:

- Situaciones que fuerzan a procesar información rápidamente.
- Estímulos ambientales dañinos.
- Percepciones de amenaza.
- Alteración de las funciones fisiológicas (enfermedades, adicciones, etc.).
- Aislamiento y confinamiento.

4. Paul M. Muchinsky, *Psicología aplicada al trabajo*, México, Thomson Editores S.A., 6ª ed., 2000, p. 308.

- Bloqueos en nuestros intereses.
- Presión grupal.
- Frustración.

Aquí se puede distinguir que tanto la abundancia como la ausencia de emergentes que desestabilicen y provoquen cambios para recrear nuestra propia existencia, como la intensidad en que ellos se presenten, son condiciones desencadenantes de estrés.

El mundo de hoy, tan competitivo, la sociedad de consumo, y la necesidad de ser vistos como personas “exitosas” hacen que los objetivos a alcanzar sean cada vez más exigentes y por tanto que insuman más riesgos. Ello provoca una carrera por la “supuesta” calidad de vida y el terror a perderla.

En cuanto a las reacciones cuando el estrés se produce, se pueden encontrar dos tipos:

- a. El organismo se potencia provocando un efecto palanca que supera y mejora su status quo en el caso del eustrés.
- b. El organismo se enferma en el caso del distrés provocando:
 - Carácter crónico cuando los acontecimientos perduran o sus efectos se mantienen en el tiempo.
 - El organismo no se adapta y no puede recuperar el equilibrio anterior.

Todo acontecimiento traumático produce cambios que nos dan como resultado estresores llamados mixtos, es decir, físicos, psicológicos o sociales, tales como fuerza, potencia, fatiga, insomnio, paralización o ansiedad.

La respuesta al estrés no es una reacción automática, existe una interacción entre el individuo y el medio. Es por ello que las diferencias individuales, el apoyo social y el conocimiento que tiene el individuo sobre el agente estresante hacen que las circunstancias sean valoradas de manera diferente y se perciba o no como una amenaza.

Una misma situación puede vivirse como un desafío para algunas personas y lograr resultados excelentes y para otras una imposibilidad que provoca pérdidas y desmotivación.

Cuando se produce algún suceso estresante por sus circunstancias físicas o emocionales como una promoción, una competencia, un accidente de tránsito, un robo, una violación, alguna cuestión de orden natural como un movimiento sísmico, etc., provoca en la persona que ha sobrevivido al suceso pensamientos y recuerdos persistentes de la experiencia y ello puede generar tanto situaciones gratificantes que ayuden a sobrellevar nuevas experiencias como trastornos psicológicos o enfermedades psicosomáticas como ataques de pánico, fobias, asma, trastornos obsesivo-compulsivos, enfermedades cardiovasculares, etc.

Esto puede darse sin distinción de edades, condiciones sociales o experiencias vividas.

Selye describió el síndrome general de adaptación como un proceso en tres etapas:

1. Reacción inicial de *alarma*, cuando el cuerpo detecta el estímulo externo.
2. Fase de *resistencia* o *adaptación*, cuando el cuerpo toma contramedidas defensivas hacia el agresor.
3. *Agotamiento*, cuando comienzan a agotarse las defensas del cuerpo.⁵

El estrés comienza su actuación en la primera etapa y puede contribuir, directa o indirectamente, en la aparición o no de trastornos generales o específicos del cuerpo y de la mente según el individuo y sus posibilidades de generar *eustrés* o *distrés*.

En primer lugar, esta situación hace que el *cerebro* se ponga en guardia. La reacción del cerebro es preparar el cuerpo para la acción defensiva. El *sistema nervioso* se despierta y las *hormonas* se liberan para activar los sentidos, acelerar el pulso, profundizar la respiración y tensar los músculos. Esta respuesta (a veces denominada respuesta de lucha o huida) es importante, porque nos ayuda a defendernos contra situaciones amenazantes. La respuesta se programa biológicamente. Todo el mundo reacciona más o menos de la misma forma, tanto si la situación se produce en la casa como en el trabajo.

Cuando las situaciones estresantes se suceden sin resolución, el cuerpo permanece en un estado constante de alerta, lo cual aumenta la tasa de desgaste fisiológico que conlleva a la fatiga o el daño físico, y la capacidad del cuerpo para recuperarse y defenderse se puede ver seriamente comprometida. El resultado resulta ser una lesión o una enfermedad.

15.3. Estrés laboral

Definición de estrés laboral

Uno de los enfoques más importantes en lo que hace al estrés laboral es el de Hans Selye (1956).

Selye realizó un experimento con ratones que concluyó con la certeza de que las reacciones que se daban en ellos eran independientes de la naturaleza concreta del estímulo. Se trataba de lo que llamó el síndrome de adaptación general. Encontró una falta de adaptación llamada hoy tensión, angustia, esfuerzo, trastornos emocionales, irritabilidad, etc., que, cuando sobrepasa la capacidad de resistencia del cuerpo y se mantiene a través del tiempo, provoca la aparición de signos, síntomas o enfermedades orgánicas.

5. http://hypatia.morelos.gob.mx/no4/el_estres.htm Gerald Gabriel, Traducción Guadalupe Marín Castro, Hans Selye, "El descubrimiento del estrés".

En el ámbito laboral el estrés puede producirse por problemas económicos, con los compañeros, con los superiores jerárquicos, etc.

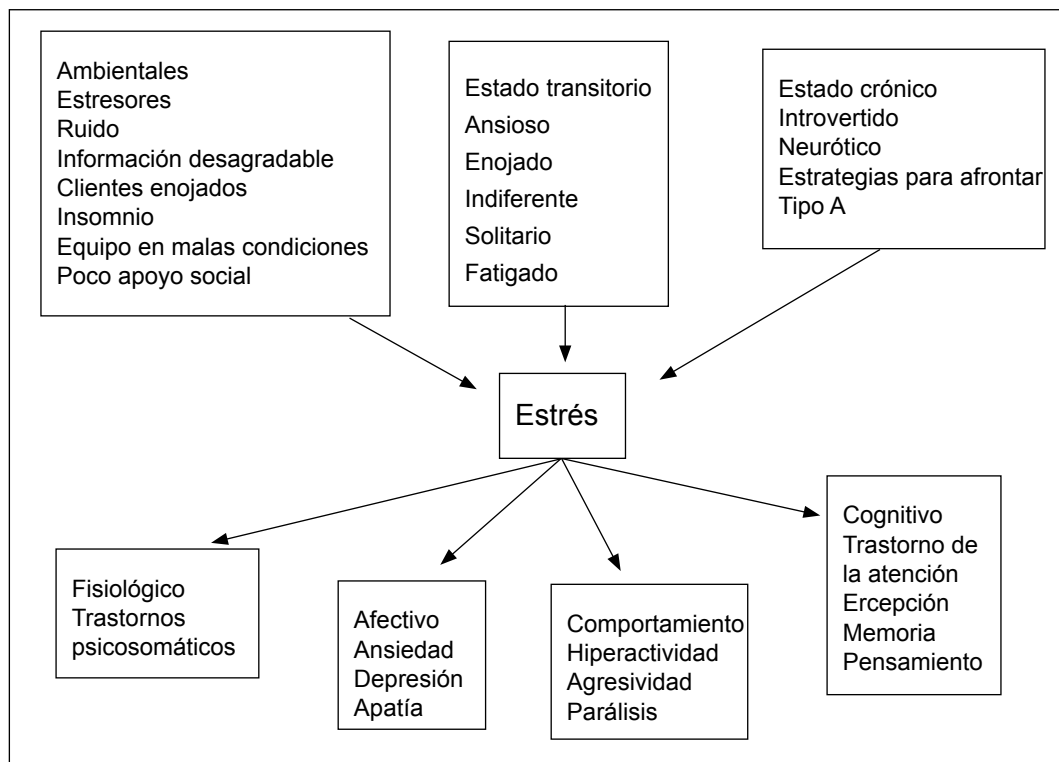
Los críticos al modelo de Selye se centraron en dos cuestiones:

- a. No especificidad de la hipótesis. Es decir que la misma situación de laboratorio puede generar esos síntomas.
- b. Clara incapacidad para determinar los “primeros mediadores” de la respuesta del estrés, o sea, el mecanismo por el cual se pueden presentar esas respuestas.⁶

La idea del estrés mediados de los 50 era que se trataba de una variable independiente, una característica del ambiente que ejercía sus efectos sobre el individuo. El problema de este enfoque es que impide cuantificar el nivel de estrés en una situación determinada.

A partir de estos modelos surgió la perspectiva en la cual existen factores personales y ambientales mutuamente independientes, como el cuadro detallado a continuación y otros interactivos que se centraban en los mecanismos de evaluación por los cuales una situación era calificada como estresante.

6. Adrian Furnham, *Psicología organizacional*. Mexico, Oxford University Press México SA de CV. Traducido de la 1ª ed., 2001, p. 333.

Cuadro 7.1⁷

Esta perspectiva interactiva combina el subconjunto de exigencias ambientales con el subconjunto de características individuales y analiza los resultados.

El estrés laboral surge como un desajuste entre el individuo y su trabajo, esto es entre sus capacidades y las exigencias del empleo (Sloan y Cooper, 1987). Entre los factores que en el ámbito laboral pueden generar estrés profesional, se destaca la sobrecarga de trabajo, que puede ser cuantitativa, cualitativa o mixta. La primera se vincula con la sobrecarga de trabajo en tiempos breves: trabajos sin pausas, horas extraordinarias; mientras que la sobrecarga cualitativa corresponde a una ocupación que exija competencia técnica o intelectual, vinculada con la complejidad del trabajo, información muy sofisticada y alto nivel académico. La sobrecarga mixta se observa en cargos de alta dirección o mando, en los que la tarea exige un máximo de atención y la toma de decisiones de emergencia en escaso tiempo.

Desde hace 20 años, muchos estudios han considerado la relación entre el estrés de trabajo y una variedad de enfermedades como alteraciones en el humor, en el sueño, estómago revuelto, dolor de cabeza, problemas en las relaciones familiares o con amigos.

⁷ Cuadro 7.1, Adrian Furnham, Psicología organizacional, México. Oxford University Press México SA de CV. Traducido de la 1ª ed., 2001, p. 334.

Todos estos síntomas son problemas relacionados con el distrés que se ven comúnmente reflejados en estas investigaciones. Estas señales son fácilmente reconocibles. Lo difícil es reconocer y diagnosticar los efectos del estrés de trabajo en las enfermedades crónicas, ya que estas enfermedades requieren un largo período de desarrollo. Sobre todo por la cantidad de factores que pueden influir en ellas. A pesar de ello, un gran número de evidencias sugieren que el estrés tiene un papel preponderante en tipos de problemas crónicos de salud, particularmente en las enfermedades cardiovasculares, las afecciones musculoesqueléticas y las afecciones psicológicas.

El estrés en el entorno laboral es un problema creciente, favorable en el caso de un desarrollo de carrera o personal, en el caso de eustrés, o inhabilitante y con un costo personal, social y económico cada vez mayor en el caso del distrés. En toda situación de estrés en la empresa puede hablarse de la responsabilidad de los directivos y de la propia organización en la medida en que ésta lo causa o lo facilita o no genera situaciones de prevención al respecto. El estrés de trabajo expresa una situación en que la persona encuentra un desajuste entre las demandas que le plantea una situación y los recursos de que dispone. Este desajuste puede provocar respuestas de tipo fisiológicas, cognitivas, emocionales y de comportamiento, con efectos a corto y largo plazo.

El estrés laboral puede provenir de la presión ejercida por mantener un puesto de trabajo, negociar un aumento de sueldo, ser o no tenido en cuenta para una promoción o un incentivo, trabajar con una sobrecarga de trabajo importante, sostener un conflicto con el rol o los valores personales y organizacionales y un montón de cuestiones más que hacen a la vida laboral.

Cuando se habla de eustrés se habla del desafío (los retos), que es un concepto diferente al de distrés. El desafío nos vigoriza psicológica y físicamente, y nos motiva a aprender habilidades nuevas para llegar a dominar nuestros trabajos. Cuando se presenta un desafío y se supera, se produce una sensación de alivio que posibilita sentirse relajado y satisfecho. Dicen los expertos que el desafío es un ingrediente importante del trabajo sano y productivo.

En cambio, ciertos procesos se pueden transformar en cuestiones muy complicadas para la salud de los trabajadores:

- **Atrofia dendrítica.** Es un proceso de retracción de las prolongaciones dendríticas que se produce en ciertas neuronas; al concluir la situación de estrés, se puede producir una recuperación de la arborización dendrítica o, en caso contrario, puede ser éste un proceso irreversible.
- **Neurotoxicidad.** Es un proceso que ocurre como consecuencia del mantenimiento sostenido de altos niveles de estrés y causa la muerte de neuronas hipocampales.

- Exacerbación de distintas situaciones de daño neuronal. Éste es otro mecanismo importante por el cual, al mismo tiempo que se produce una agresión neural se reduce la capacidad de las neuronas para sobrevivir a dicha situación dañina.⁸

Diagnóstico y acciones empresariales

El núcleo de creencias de una persona incidirá sobre el proceso de estrés, modulando los procesos de valoración sobre las condiciones estresantes.

Estas creencias están arraigadas en las personas. Sobre todo cuando el proceso cultural genera una identificación del individuo con un modelo que difiere de su propia identidad. Es entonces cuando se visualizan barreras en las conductas fuertemente asociadas a dichas creencias.

Las creencias que están relacionadas con la sensación de dominio y de confianza sobre la realidad del entorno van desarrollándose a lo largo de la vida, y están muy relacionadas entre sí.

Entre las características que se juegan se incluyen:

- El sentimiento de autoeficacia. Se relaciona con la asertividad y la autoestima (Bandura, 1977, 1997).
- El locus de control. Es lo que define el propio accionar. Si es externo, el entorno me condiciona y si es interno tengo el poder para hacerlo (Rotter, 1966).
- La fortaleza. Es la fuerza que me permite sostener el objetivo (Maddi y Kobasa, 1984).
- El optimismo. Se desprende de la mirada positiva de la vida (Scheir y Carver, 1987).
- El sentido de coherencia. Brinda la tranquilidad por las decisiones tomadas (Antonovsky, 1987).

La empresa es un lugar en donde existe un conflicto permanente entre la necesidad de resultados y los recursos necesarios para obtener dichos resultados, ya que generalmente estos recursos son escasos. Existe una gran presión sobre los empleados, directivos y empresarios para dedicar más tiempo y dinero a fin de conseguir los resultados.

Aunque tiempo y dinero son los factores más presentes entre los que se consideran estresores hay diversas fuentes que producen estrés laboral:

- *Condiciones físicas del trabajo* como temperatura, pureza del aire, espacio físico, luminosidad y ruido, que ayudan o impiden la realización de un trabajo eficiente.
- *Características temporales del trabajo* como duración o distribución diaria que hacen al rendimiento en cuanto a cansancio físico o concentración efectiva.

8. <http://www.elrivalinterior.com/CuerpoCanibal/Estres/Estres.htm> Gustavo Maure, "Psicología del deporte".

- *Demanda o carga de trabajo y su distribución en el tiempo.* Este ítem está relacionado con la calidad del trabajo y la sobrecarga que se da en los distintos puestos de trabajo.
- *Nivel ocupacional.* Está relacionado con la naturaleza de las tareas, los roles vs. las capacidades de los empleados de la organización y el desarrollo de carrera posibilitado en la organización.
- *Relaciones sociales.* El comportamiento de las personas en su ambiente laboral y el equilibrio logrado entre la vida personal y familiar con la vida laboral.
- *Estructura de la organización y clima laboral.* En este punto es importante considerar el tipo de negocio que necesita de una organización determinada en cuestiones estructurales para sostener una estrategia general, una cultura corporativa y por ende una historia y antecedentes en cuanto a la relación con el empleado.⁹

La necesidad permanente de cambiar e innovar para adaptarse más al entorno hace que muchas veces se necesite de una presión en el quehacer diario para lograr ser más productivos. Esto hizo que las empresas más avanzadas hayan empezado a estudiar este fenómeno, y existe unanimidad en el sentido de que hay que conseguir formas de trabajo más colaborativas y participativas. El proceso de globalización y el acelerado ritmo de los cambios han dejado poco tiempo para el análisis y la planificación; sumado a eso, un cierto sesgo cultural de incredulidad respecto de las políticas y su respaldo en el tiempo ha generado el requerimiento de especialistas externos a la organización (profesionales del coaching de la empresa, psicólogos, etc.) para analizar en forma conjunta la realidad empresarial, la toma de decisiones, la mejora de procesos, involucrando a todos los responsables de la toma de decisiones y de la ejecución para mejorar su nivel de control sobre su entorno, reducir el estrés, trabajar mejor y más eficazmente.

Pero no sólo es una tarea relacional o humana. Los profesionales externos también deben tener profundos conocimientos empresariales para entender y orientar los procesos reales comerciales y financieros.

Un caso específico de estrés es el del empresario pyme que dirige su propio negocio.

Además de los síntomas que tiene el resto de la comunidad empresarial, se le adicionan dos circunstancias:

- La primera es que puede estar aislado culturalmente del resto de la plantilla.
- La segunda es que no puede abandonar su puesto de trabajo y cambiar de empleo fácilmente, pues tendría que vender la empresa. Eso hace que se vea obligado a sacarla adelante como sea, dado que muchas veces no tiene la preparación suficiente.

9. José María Martínez Selva, *Estrés Laboral*, España, Pearson Educación SA, 2004, pp. 26-27.

Si bien el estrés es una condición dinámica del individuo existe desde la organización un concepto de trabajo y una gestión cultural que muchas veces incide en desarrollo del estrés en forma positiva o negativa.

El estrés ha existido desde el origen del hombre y puede decirse que cualquier esfuerzo extra representa una situación estresante. Por eso es necesario desde la organización tomar medidas de control para mantener un nivel adecuado de equilibrio entre gestión y resultados. Es un problema de vital importancia porque incide en su funcionamiento y repercute en los costos a nivel individuo, por enfermedad o incapacidad, en la organización, por ausentismo y bajo rendimiento, y en la sociedad en general por los costos de salud. Lamentablemente aún no se han considerado las consecuencias que esto implica para las organizaciones, y cuando esto pasa la rentabilidad acusa los resultados negativos que provoca.

Si se puede tomar conciencia de lo importante de la prevención de las causas que originan el problema se podrían diagnosticar a nivel general ciertas condiciones de trabajo y algunos aspectos organizativos a modificar para prevenir el futuro. Del mismo modo, se podría también capacitar actitudinalmente a los individuos para proveerse de estrategias de adaptación frente a ciertas situaciones que resultan fuentes de estrés y que ellos mismos deberán canalizar.

Nuevas tendencias

Las nuevas tendencias revalorizan al “capital humano de la empresa”. Es decir, los responsables de la salud laboral deben contar con un diagnóstico que aporte datos de cómo está conformado el grupo social y que posibilidades tiene de enfrentar las nuevas situaciones a las que va a estar expuesto ante cualquier proceso de cambio en la organización, ya que las medidas que se tomen repercutirán en forma rentable o no, a partir de los comportamientos de los trabajadores.

La prevención del estrés en una organización estaría focalizada en las fuentes que podrían producirlo.

Se vuelve entonces al tema de gestión para pensar en:

- Cómo es la cultura de la organización.
- Cuál es el estilo de gestión de la dirección y supervisión.
- Cómo se distribuyen las responsabilidades.
- Cómo se adaptan los trabajadores a sus puestos de trabajo.
- Cómo son las relaciones interpersonales.
- Cuál es el ritmo de trabajo.
- Cuál es el nivel de presión ejercido por la dirección.

Los factores estresantes tienen un carácter acumulativo. Por lo tanto, a mayor número de estresores mayor es la sensación de amenaza y mayor es el nivel de estrés que se produce.

Para paliar los efectos de los distintos estresores pueden aplicarse distintas medidas a distintos niveles –ambientales, organizacionales o individuales–. Cualquiera de ellas apunta a un aumento en la atención de la salud del trabajador considerando: la presencia de demandas o condiciones de trabajo estresantes, la percepción de esas condiciones como amenazantes, las dificultades para afrontar esas demandas y las consiguientes respuestas fisiológicas y emocionales inadecuadas que le provocan.

Las condiciones de trabajo no sólo deben ser determinadas en función de los criterios marcados por el mercado, el proceso productivo, la tecnología, etc., sino que deben contemplar ciertas necesidades y expectativas del trabajador. Es decir, está en función también de los recursos de ese individuo para afrontar la situación. O sea:

- Lo que el trabajador debe hacer (funciones, competencias, responsabilidades, cantidad y calidad de los resultados de su trabajo).
- La forma o el método para realizar el trabajo.
- La participación en la toma de decisiones en aspectos relacionados con su trabajo.
- Los tiempos de trabajo y de descanso (autonomía temporal), el ritmo de trabajo, elección de turnos, horarios flexibles, etc.

Todo esto debe ir acompañado por una formación genérica y una formación específica para su puesto de trabajo que le permita llevar a cabo con éxito la función para la cual fue contratado.

Cuando no está claramente definido qué se espera de él, cuando su papel es confuso o no existe una fluida comunicación se da uno de los más importantes estresores, debido a que el trabajador, al no saber exactamente qué tiene que hacer, de qué manera, qué áreas son de su responsabilidad, todo se traduce en una sensación de incertidumbre y amenaza. Además, se constituye en unos de los factores que más afectan la eficiencia en la empresa. Para evitarlo es necesario contar con un sistema de información que permita a cada uno captar precisamente lo que se espera de él (tareas u objetivos a cumplir) y conocer los resultados del trabajo realizado.

A fin de evitar las consecuencias antes mencionadas, situaciones de estrés tanto a nivel fisiológico como psicológico, síntomas conductuales que hacen a la reducción de la productividad y el aumento del ausentismo y la rotación, se pueden tomar algunas medidas paliativas de estas situaciones desde una planificación compartida, asumiendo un compromiso conjunto.

Esto implica que los cambios se realicen en el momento adecuado para la empresa y los trabajadores, con una forma de implementación progresiva para no correr riesgos de fracaso. Que los trabajadores participen activamente en las modificaciones que se lleven a

cabo permite internalizar más fácilmente los cambios y a la vez adoptar las decisiones más adecuadas para ellos.

Es sumamente importante el tiempo de adaptación que se requiere para la nueva situación por parte de los trabajadores y que las medidas implementadas requieran de ciertos reajustes para su mayor optimización.

Concluyendo: es importante para los trabajadores, desde lo individual, saber administrar sus tiempos, utilizar técnicas de relajación y formar una red social de contención entre amigos, familiares y compañeros. Desde lo organizacional es posible para no generar niveles abusivos de estrés mejorar la selección de personal para cada puesto, su capacitación, establecer metas posibles, el rediseño de los puestos de trabajo, la mejora de la participación y la comunicación y la creación de programas de bienestar basados en la condición física y mental de los empleados.

15.4. *Burn out* o síndrome del quemado

Definición de burn out o síndrome del quemado

Se produce cuando el estrés laboral se hace crónico.

Martínez Selva presenta el *burn out* en las diferentes nomenclaturas como “desgaste profesional” o “quemazón laboral” o “síndrome del quemado” o “síndrome de desgaste laboral”.

Según Patricia Rodríguez, psicopedagoga, especialista en evaluaciones psicotécnicas, “trabajar de más puede generar padecimientos que no siempre son advertidos. Muchas personas que no pueden generar espacios propios, que alivien las tensiones inherentes al que hacer ocupacional pueden experimentar agotamiento, somatizaciones, depresión, abulia o paradójicamente adicción al trabajo. En otras ocasiones, este continuo estar bajo presión es llevado a su máxima expresión y llega a producir el fenómeno conocido como *burn out*”.¹⁰

Causas y consecuencias

Sus causas son de lo más diversas y paradójicas. Este síndrome puede ser tanto el resultado de un trabajo excesivo como del aburrimiento en el trabajo o la falta de apoyo. Puede ser el resultado de una comunicación y un clima de trabajo inadecuado entre supervisores, compañeros, subordinados o clientes. La injusta o deficiente asignación de incentivos.

Ocurre también en profesionales con muchos años de trabajo en tareas muy específicas con alto grado de especialización, que pasan de un alto grado de motivación y satisfacción a

10. <http://www.derechotrabajo.com.ar/notas.asp?ID=54> “Trabajadores, empleadores y derecho laboral”.

estar agotados con un cansancio emocional que produce trastornos como fatiga, sentimientos depresivos y de fracaso que llevan a irritabilidad y cambios en el humor.

Se podrían enumerar infinitas cuestiones derivadas del trabajo; un resumen de esta cuestión es lo que Adrian Furnham llama facetas y que engloban las causas y consecuencias básicas:

- *Carencia de sentido.* La idea de que el trabajo cotidiano no tiene propósito y carece de valor o sentido inherente. El trabajo se torna repetitivo. Se produce una desmotivación que recae en una baja en las responsabilidades y tareas a la hora del desempeño en el puesto de trabajo.
- *Falta de compromiso con los objetivos de la organización.* Lo que la organización considera valioso ya no es un valor para la persona.
- *Impotencia.* La creencia de que nada de lo que se haga tiene sentido ya que no tendrá efecto en la consecución del éxito o la felicidad. Hay una pérdida de confianza en las habilidades profesionales y en la posibilidad de control.¹¹

Esta sensación de bloqueo se traslada también a la vida social, que se reduce considerablemente. Algunos investigadores distinguen una serie de fases en el desarrollo de este síndrome. El síntoma primario es la fatiga, signos de ansiedad y depresión y la falta de recuperación en los días no laborables. Estos síntomas pasan a ser crónicos y se apela al consumo de fármacos que muchas veces traen aparejado adicciones a ansiolíticos, antidepresivos o hábitos tóxicos como el tabaco, el alcohol, el café u otras adicciones más severas. Suele darse también en profesionales con un contacto intenso con el público, cuando hay excesivas responsabilidades o decisiones con consecuencias definitivas para el desarrollo del negocio.

Acciones a desarrollar

Se pueden detectar dos formas de abordaje: el individual y el organizacional.

A nivel individual, como en toda situación de estrés las personas reaccionan mejor o peor según su estado de salud mental y los recursos que propone su inconciente vital. Es de fundamental importancia mostrar a la persona que su vida es mucho más que su profesión y que el desarrollo profesional y el personal van de la mano. De hecho no existe bienestar si no existe un equilibrio entre ambos.

11. Adrian Furnham, *Psicología organizacional*, México, Oxford University Press México SA de CV. Traducido de la 1ª ed., 2001, p. 358.

A nivel organizacional es responsabilidad del empresario sostener la prevención en cuanto a las cuestiones estructurales, la claridad en los roles y la demanda de trabajo, sin desmerecer la importancia relativa que tiene el nivel de satisfacción de los empleados y el clima laboral.

Ya se ha mencionado la importancia del diagnóstico en el ítem Diagnóstico y acciones empresariales, y tanto la dirección como la administración deben conocer qué ocurre, a quién, valorar la situación, sus dimensiones y efectos y tomar las medidas preventivas necesarias.

Como dice Martínez Selva: una de las primeras medidas tiene que ver con la capacitación y asesoramiento en el manejo del estrés y cómo combatirlo. El siguiente paso es disponer de un servicio de asesoría específica sobre el desgaste laboral. El siguiente paso es la intervención con técnicas terapéuticas como ejercicios de respiración, masajes, prácticas de relajación, yoga, tai chi, biodanza u otras disciplinas.

Cada vez más hoy, en algunas empresas, existen programas específicos que siguen esta línea. Con el aporte de las técnicas que hacen a solución de conflictos, habilidades de comunicación, negociación, gestión, organización del tiempo, etc.

15.5. Acoso moral o *mobbing*

Definición de acoso moral o *mobbing*

Según la Real Academia Española acoso es: acción y efecto de acosar. Desde lo moral, o lo psicológico, es la práctica ejercida en las relaciones personales, especialmente en el ámbito laboral, consistente en un trato vejatorio y descalificador hacia una persona, con el fin de desestabilizarla psíquicamente.

Definición de Heinz Leymann: “El psicoterror o *mobbing* en la vida laboral comporta una comunicación hostil y desprovista de ética que es administrada de manera sistemática por uno o unos pocos individuos, principalmente contra un único individuo, quien, a consecuencia de esto, es lanzado a una situación de soledad e indefensión prolongada, a base de acciones de fustigación frecuentes y persistentes (por lo menos una vez por semana) y a lo largo de un prolongado período (al menos durante seis meses)”.¹²

Definición de *mobbing* de I. Piñuel y Zabala: “Un maltrato verbal y conductual continuado y frecuente en el tiempo, de al menos seis meses y que se produce cada semana; un objetivo final de fustigar, agobiar, reducir, acobardar, y romper la resistencia psicológica de la víctima para que abandone el lugar de trabajo mediante la baja, la renuncia o despido

12. <http://www.acosomoral.org/leymann1.htm>

procedente; y una obligación de las víctimas de ir a un lugar de trabajo donde saben que van a ser fustigados”.¹³

Según fue aprobado por el Congreso Nacional de la República Argentina el 24 de diciembre de 2003, el *mobbing* está definido como “toda conducta no deseada que atente contra la dignidad de una persona y cree un entorno intimidatorio, humillante u ofensivo”.

Según Isabelle Nazare-Aga, el acoso psicológico en el trabajo tiene el objetivo de destruir la estabilidad psicológica de un ser humano, a través del descrédito y la rumorología. Se practica acosando grupalmente de tal manera que la víctima “estigmatizada” no pueda defenderse, que no pueda hablar o que su palabra ya no tenga ningún valor. La indefensión de la víctima proviene de la pasividad de los testigos de la violencia, que permiten la destrucción de otro ser humano de manera indignamente cobarde (Parés, 2005); “si le quito valor a los otros, mi valía (de la que dudo mucho) subirá hasta las nubes”.¹⁴

Estas definiciones alertan sobre ciertos individuos con características particulares que los definen como “manipuladores relacionales”. En estos individuos, su sistema de defensa, con frecuencia inconsciente, no puede expresarse sin desvalorizar al otro ya que no confían en sí mismos. No puede existir sin la presencia del otro. Su arte consiste en armar una imagen distorsionada de ese otro, desvalorizándolo y culpabilizándolo para valorizarse él, creando una ilusión de que es superior a los demás. Un 80% de los manipuladores no se dan cuenta de las verdaderas consecuencias que provocan en los demás: desvalorización, falta de confianza en sí mismos, malestar, estrés e incluso destrucción psíquica. El 20% de los manipuladores sí son conscientes de su estado y disfrutan de ese poder. Éstos son bastante perversos; se complacen en adoptar comportamientos inmorales, desagradables y desestabilizadores para los demás.

Ámbito para su desarrollo

La pregunta quizá es: ¿cómo se genera en las organizaciones el caldo de cultivo para que estas personalidades se desarrollen?

Se puede nombrar varias cuestiones:

En lo que hace a lo estructural y al funcionamiento:

- Malas o inexistentes definiciones de puestos y por ende desconocimiento de tareas y funciones.
- Falta de comunicación.
- Falta de metodología para la resolución de conflictos.

13. <http://www.acosomoral.org/indexpi%F1uel.htm>

14. <http://medicablogs.diariomedico.com/reflepciones/2009/02/16/los-manipuladores/>

En lo que hace a cultura organizacional:

- Estilo de mando autoritario.
- Abuso de poder.
- Parámetros de competencia agresiva y falta de trabajo en equipo.

En lo que hace a cultura individual:

- La voluntad de dominar a otro.
- El rechazo a la diversidad.
- El miedo a perder el trabajo o a perder el status.
- Los secretos institucionalizados a sostener.

Se provocan entonces concretamente comportamientos tales como:

- Persecuciones o sanciones inmerecidas.
- Supervisión excesiva y vigilancia de la víctima en forma desproporcionada.
- Amenaza de despido, traslado o pérdida de nivel profesional.
- Intimidaciones y amenazas de agresión física.
- Agresión verbal, desprecios, insultos, falta de respeto.
- Falsas acusaciones, difamaciones o calumnias.
- Perturbar el ejercicio de sus funciones; asignar tareas irrealizables.
- Aislar a la víctima de sus posibilidades de comunicación con sus compañeros de trabajo.¹⁵

Al analizar todos los elementos presentados se puede concluir en la distinción de cuatro causas principales para que se dé una relación de acoso moral.

1. La personalidad de la víctima.
2. La personalidad del agresor.
3. Problemas en la organización.
4. Problemas derivados de los grupos sociales existentes.

Puede sumarse a estos elementos la existencia de proposiciones sexuales no aceptadas que podrían ser también desencadenantes de estas situaciones.

Y sumado a esto, los sentimientos que Einarsen (1999) comenta que, desde las víctimas favorecen el acoso son:

15. José María Martínez Selva, *Estrés Laboral*, España, Pearson Educación SA, 2004, pp. 65-66.

1. Competencia interna en el trabajo.
2. Envidia.
3. Falta de seguridad en sí mismo del agresor.
4. Personalidad de la víctima.

Se pueden considerar tres tipos de relaciones en las que el *mobbing* puede mostrarse:

- *Ascendente*. Es el menos frecuente. Se dirige al superior jerárquico y se da cuando se contrata en forma externa a un nuevo jefe que no es bien recibido por sus subordinados. Se trata de que no le llegue la información necesaria o se obstaculizan sus decisiones.
- *Horizontal*. Se da entre compañeros, por problemas personales o por incapacidad de tolerar la diversidad.
- *Descendente*. Se da en un 75% de los casos. El superior jerárquico abusa de su autoridad para destruir psicológicamente al subordinado para mantener su posición jerárquica o forzar al acosado a abandonar su puesto de trabajo.

Características del *mobbing*

Según Martínez Selva, tres características definen el *mobbing* o acoso moral:

1. Duración.
2. Repetición.
3. Relación asimétrica entre las partes del conflicto.

Se diferencia del estrés laboral normal porque es duradero, en escalada y con comportamientos agresivos dirigidos a una persona.

Si bien se habla de ambigüedad en la dificultad de la prueba existen ciertos aspectos definitorios para su detección:

- *Hostilidad*. Se trata de un comportamiento agresivo con situaciones de violencia que buscan causar daño.
- *Continuidad*. Se repite en el tiempo. Se estima en no menos de seis meses, con una frecuencia semanal como mínimo. Se caracteriza porque no es un conflicto aislado entre compañeros, sino que se prolonga en el tiempo, es unidireccional y asimétrico.
- *Variado*. Comprende conductas diferentes por parte del acosador. Por ello es difícil de identificar o denunciar.
- *Intencional*. El acosador busca causar daño moral y psicológico para aislar al individuo, denigrarlo y expulsarlo de la organización. Es un proceso interactivo de com-

portamientos que no son aislados sino interdependientes. La complejidad de este comportamiento agresivo lleva a que se presenten diferentes puntos de vista desde las diferentes miradas y ello hace que se muestren versiones diferentes de lo sucedido.

- *Estresante*. El ataque continuo y sistemático provoca de inmediato dos efectos: el de carácter emocional por el miedo que afecta tanto a su trabajo como a su vida personal y el de tipo cognitivo de pérdida de confianza en las propias capacidades y habilidades que afectan el prestigio y la moral del trabajo.
- *Impunidad*. En la primera etapa el comportamiento agresivo es sutil y puede pasar inadvertido. Esto hace que se pueda atribuir a la víctima: problemas personales, dificultad para adaptarse a sus compañeros o al puesto, o bajo rendimiento. Un elemento de carácter sistemático del acoso es que el acosador intenta silenciar a la víctima haciéndola pasar como culpable de la situación al disminuir su credibilidad.
- *Asimetría*. En general el acosador se encuentra jerárquicamente en una posición superior o en una superioridad numérica si se trata de acoso horizontal.
- *Inescapabilidad*. La víctima no encuentra alternativas. No dispone de recursos para salir de la situación. Se siente débil y desprotegida.¹⁶

Existe un acontecimiento desencadenante que surge de algún conflicto que se da habitualmente en el ámbito organizacional. La víctima suele tomar en cuenta esta conducta brusca que se produce desde algún compañero o compañeros o desde su superior.

A partir de aquí empieza el proceso y se presentan las siguientes etapas:

- La primera etapa, que daría comienzo a los ataques y que genera en la víctima una desorientación al no encontrar una explicación a los acontecimientos. Los actos agresivos, si bien son aislados, son continuos y van en aumento en cuanto a intensidad. El acosado tiende a no reaccionar, para que la cosa pase, se pregunta en qué ha fallado, analiza sus errores y el sentimiento de culpa le hace pensar que todo lo hace mal. En esta fase es importante el papel de la comunicación interna y los mecanismos y personas responsables de la prevención de riesgos laborales para rescatar al trabajador de la situación con un mínimo daño.
- En la segunda etapa la persona es plenamente consciente del conflicto y experimenta un aumento en la presión y en las amenazas, y también cierto aislamiento. Se da cuenta de la intención del agresor que ahora ataca en forma más abierta, directa y frecuente. La víctima busca ayuda dentro de la organización pero tiene problemas al defenderse y su aislamiento la perjudica. Se produce entonces la ruptura psicológica y aparecen los efectos del estrés.

16. José María Martínez Selva, *Estrés Laboral*, España, Pearson Educación SA, 2004, pp. 62-64.

- La tercera etapa es la del abandono, personal o laboral. Puede caer en una depresión profunda o un trastorno de estrés del que difícilmente se recupera, generándose un daño físico o psíquico.¹⁷

Perfiles para su desarrollo

Hay claramente definidos dos perfiles:

1. El acosador con comportamientos y actitudes hostiles, dominantes o vejatorias (no es necesario que el acosador tenga una posición jerárquica superior a la víctima).
2. La víctima en una posición de desventaja.

En esta situación de asimetría, la correlación de fuerzas es desequilibrada porque la víctima no pueda defenderse o huir, ya sea por motivos sociales (posición jerárquica, categoría profesional) o por motivos económicos (dependencia material, estabilidad laboral), o bien por causas físicas (edad, fuerza o resistencia física) o psíquicas (amor propio de la víctima, carisma del acosador). A esta situación de asimetría se debe sumar la intencionalidad. Se verifican comportamientos destinados a hacer daño a la víctima, a través de actitudes destinadas a desacreditarla, discriminarla, ofenderla, humillarla o violentarla, considerando tres características: duración, repetición y relación asimétrica entre las partes en conflicto.

Por supuesto que el manipulador sabe lo que hace y comienza con comportamientos muy sutiles y discretos en forma aislada. Ello hace que no se reconozcan fuera de contexto y se considere a la víctima reaccionando en forma desmesurada en su reacción emocional.

Según Isabelle Nazare-Aga, existen 6 tipos de manipuladores o acosadores:

1. *El Manipulador Simpático*. Son los más frecuentes y también los más peligrosos, ya que ocultan a la perfección su juego. Se trata de una persona risueña, extravertida, alegre y capaz de mostrarse atenta con los demás en determinados momentos. Muchos manipuladores (60%) establecen enseguida relaciones de amistad y utilizan muy bien el sentimiento de culpa.
2. *El Manipulador Seductor*. Casi siempre está dotado de un físico atractivo. Tiene lo que se llama “encanto”. Toma lo que desea de los demás, pero no da otra cosa que halagos. Genera un sentimiento más sutil y peligroso que la admiración: la fascinación en la que se pierde capacidad de decisión.

17. José María Martínez Selva, *Estrés Laboral*, España, Pearson Educación SA, 2004, pp. 68-69.

3. *El Manipulador Altruista*. Nos lo da todo, nos lo hace todo y nos lo compra todo sin que tengamos que pedírselo para que no podamos negarle nada. Es tan amable que no se le puede decir que no. Crea una situación de dependencia.
4. *El Manipulador Culto*. Se muestra sutilmente despreciativo con quienes no poseen los mismos conocimientos que él. Si conoce realmente el asunto, disfruta monopolizando la palabra para hacer una exhibición de “sabiduría”, sobre todo cuando hay público escuchándolo.
5. *El Manipulador Tímido*. Este manipulador tranquilo resulta difícil de detectar porque no es nada frecuente. Utiliza a otro, ya sea su cónyuge o a un compañero, para hacer llegar su opinión o sus críticas a la persona deseada. Provoca sutilmente los conflictos pese a que afirma detestarlos.
6. *El Manipulador Dictador*. Es fácilmente detectable. Sus críticas, sus ataques y sus comportamientos suelen ser violentos. Cuando necesita nuestros favores, utiliza la adulación. Su entorno le teme.

“El manipulador manipula porque no puede hacer otra cosa. Para él se trata de un sistema de defensa con frecuencia inconsciente. Contrariamente a lo que podamos pensar, no se afirma.”¹⁸

Cualquier persona podría ser víctima. No tiene que ver con la calificación del trabajador. Según Piñuel (2003) dos tercios de los acosados son mujeres jóvenes, menores de 30 años, y el resto son trabajadores eventuales.

Existen seis tipos de personalidades entre las víctimas o abusados:

1. Personas valiosas, luchadoras proactivas con integridad moral elevada.
2. Personas que no se integran en el grupo o que no aceptan sus normas.
3. Personas con síntomas de ansiedad o depresión. Muestran mayores trastornos psicosomáticos y de salud en general.
4. Personas con minusvalías o débiles o desprotegidos.
5. Trabajadores mediocres e incumplidores.
6. Personas que actúan como chivo emisario de una situación.

Al hablar de acoso moral se habla de conductas. Cuando la persona detecta los ataques pueden aparecer conductas de sometimiento, obediencia o aceptación, ya que en ese momento la persona se pregunta si ha hecho algo para merecer lo que está padeciendo.

Estos comportamientos refuerzan la conducta del acosador.

Consecuencias en la organización

18. <http://www.nuestraedad.com.mx/manipuladores.htm>.

El perverso, cuyo retrato psicológico venimos definiendo, claramente disfruta con la aniquilación psicológica del otro y la relación entre verdugo y víctima. Es algo reconocible cotidianamente en nuestro entorno, y puede darse tanto en la pareja, la familia o en el trabajo.

Si bien hay una serie de cuestiones que hacen a consecuencias personales y sociales, en este caso el análisis de las consecuencias se limita sólo al ámbito laboral. Desde lo individual se puede visualizar una baja en el rendimiento personal con la pérdida del bienestar laboral y la incomprensión por parte de los compañeros de trabajo. El serio deterioro del clima de trabajo y la dificultad de la persona para relacionarse, concentrarse o mantener la atención genera problemas en la comunicación y la información que recibe, lo que atenta contra su productividad. En la organización aumenta el ausentismo, las bajas laborales, las probabilidades de accidentes de trabajo por desatención, negligencia, descuidos instantáneos o voluntarios o la finalización de la relación laboral con la empresa: despidos, desvinculaciones voluntarias o extinción del contrato. La organización no puede dejar de considerar los aumentos en los costos explícitos o implícitos que surgen a partir de estas situaciones.

Alicia Liliana Landin marca la responsabilidad de los empresarios en ello: “Este proceso de destrucción a veces es obra de un individuo perverso pero a veces es la propia organización la que utiliza la figura del *mobbing* –como también se denomina este fenómeno– como una alternativa lenta y silenciosa al despido”.¹⁹

En algunas legislaciones se lo considera un riesgo del trabajo. Países como Suecia y Noruega legislan sobre su prevención, considerándolo un riesgo psicosocial, tratan de ver dónde falla la organización del trabajo, adoptando el asesoramiento de especialistas en este tipo de riesgos a fin de detectar los factores que contribuyen a la producción del acoso moral a fin de modificarlos y solicitar la reinserción del trabajador.

En otros países, como España, se ha propuesto la creación del delito de acoso moral, la reparación pecuniaria a la víctima, la imposición de multas. Asimismo se ha propuesto la intervención de mediadores dentro y fuera de la empresa, a efectos de facilitar la exposición de las denuncias, la modificación de las conductas, la superación del conflicto, a fin de poder garantizar al trabajador buenas condiciones de labor.

Es posible preguntarse, ¿existen organizaciones en las cuales se dé más fácilmente este tipo de situaciones? ¿Se puede pensar que hay alguna manera de prevenirlas? ¿Es posible restablecer el respeto entre los individuos en cada uno de los contextos en que se establecen las relaciones sociales?

Marie-France Irigoyen dice que las medidas preventivas consisten de entrada en proporcionar buenas condiciones de trabajo a los asalariados y velar por la prevención del estrés. El estrés crea condiciones favorables para la emergencia de situaciones de acoso. Estas cuestiones preventivas estarían hablando de una clara definición estructural sumada a una dirección integrada al negocio, donde las funciones y las relaciones profesionales (procesos

19. <http://www.acosomoral.org/landin3.htm>.

proveedor-cliente interno) estén explícitamente determinadas, para generar no sólo un buen funcionamiento de la organización en sus resultados económicos sino también en la motivación de su gente y, por ende en su clima de trabajo.

Otra de las cosas importantes a tener en cuenta es el trato cooperativo o competitivo sobre el cual se centran las relaciones. Ellos contienen en mayor o menor medida elementos de violencia encubierta que es necesario detectar.

Es decir, las definiciones que hacen a los puestos de trabajo, su nivel de autonomía, sus capacidades de decisión, su grado de control sumado a las habilidades de supervisión en lo que hace a administración de conflictos son cuestiones de suma importancia en el reconocimiento de situaciones de acoso. Prever en los canales de comunicación el desarrollo de reglas claras que faciliten y garanticen el derecho a la queja, el entrenamiento de los trabajadores en relaciones interpersonales o los sistemas de regulación de conflictos son cuestiones que deben estar dirigidas a todas las dimensiones sociales posibles en la organización.

Jurisprudencia

Aquí se presentan algunos casos presentados en la Justicia.

- a. El caso que las empresas esperan que se convierta en “caso testigo”, es el de la Cámara del Trabajo que rechazó el planteo de una trabajadora por el que pretendía que su empleador le indemnice el “daño psicológico” que le causó una supuesta persecución moral previa a su despido. En concreto, la Sala X del tribunal estimó que la empleada *no pudo demostrar que fue víctima de mobbing y así frenó las aspiraciones de la trabajadora de cobrar una suma más abultada* como indemnización por ser declarada cesante.
- b. El caso “Tomás, Adriana c/ Aerolíneas”: se trató de una empleada de Aerolíneas Argentinas que planteó haber sufrido “persecución tanto moral como psicológica (*mobbing*)” *por la vinculación afectiva que mantuvo con un representante sindical*, enfrentado con los directivos de la empresa. Así, adujo que durante el último tiempo de la relación laboral fue víctima de “hostigamiento, desacreditación, desprestigio, denostación, destrucción de su imagen pública y acoso psicológico”. Además, *aseguró que se vio sujeta a cambios continuos de los programas de vuelos y la negativa a sus pedidos de participar en determinados viajes*. Para los jueces, *no existieron pruebas que permitieran inferir que la relación que unía a la trabajadora con el líder gremial hubiere sido motivo de “represalias” por parte de la compañía*.
- c. Desde el estudio Fornieles Abogados, Mariano Emiliani aseguró que el fallo “Tomás” se diferencia de otros pronunciamientos porque las políticas empresariales *fueron generales y no dirigidas contra una empleada determinada ni por circunstancias particulares* de ésta. En mayo, la Sala VII hizo lugar al reclamo por daño moral que hizo una empleada de un estudio jurídico que denunció ser víctima de acoso laboral. Allí, el tribunal

condenó al bufete a indemnizar a la secretaria de uno de los socios que fue despedida por haber enviado a la firma una nota donde describía una situación de “psicoterror laboral”. En su momento, Federico Basile, socio de M&M Bomchil, aseguró que la Cámara “se apartó de la causa de despido y falló en mérito a apreciaciones subjetivas absolutamente carentes de rigor jurídico”. En ese marco, la situación de *mobbing* es muy particular. Ocurre que, pese a que avanza en el Congreso una serie de iniciativas que intenta crear un marco legal a la figura, *el acoso moral no tiene regulación en nuestro país*. Ese vacío normativo, al que se suma la vaguedad del término, hace que los tribunales admitan reclamos ya sea como causal de despido indirecto, como acto discriminatorio y hasta como un riesgo laboral.

- d. “Lambir”: La cámara laboral de la provincia de Córdoba hizo lugar al reclamo de una trabajadora por el despido indirecto causado por la empleada que, en la decisión de cesantear a un grupo importante de empleados, ejerció una política de presiones que se vio exteriorizada en el reemplazo de su clave informática y telefónica y en el no otorgamiento de tareas. Todas esas medidas adoptadas por la empresa fueron con miras a que la empleada acepte la propuesta de retiro que ofrecía la demandada, “notablemente” inferior al monto que le correspondía legalmente.
- e. “Dufey”: el Superior Tribunal de Justicia de Río Negro admitió la existencia del *mobbing* como causal de despido indirecto. La empleada se presentó ante la Justicia luego de dar por terminada la relación laboral con la firma Entretenimiento Patagonia SA al considerar que había sido sometida a cumplir tareas propias de una categoría superior que le eran ajenas a su actividad habitual y que desconocía la contraprestación salarial que le correspondía efectivamente. Ante la “persecución laboral, tensiones y descalificaciones de que habría sido víctima”, la trabajadora solicitó periódicas licencias motivadas en causas psicológicas. Durante ese período, la empresa la intimó a retomar sus tareas bajo apercibimiento de despido. Sin embargo, la trabajadora no se reintegró y, en cambio, se consideró despedida por “grave injuria laboral”.
- f. “Correa Cerpa”: la Cámara del Trabajo de Mendoza ordenó a una Administradora de Riesgos del Trabajo (ART) que indemnizara con \$50.000 a una trabajadora al entender que ésta había sufrido una afección psíquica con motivo del *mobbing*. Dicha enfermedad –aseguraron los magistrados– era indemnizable según los parámetros tarifarios de la ley 24.577 de Riesgos del Trabajo.
- g. “Lúquez”: la Sala VI de la Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo condenó a una empresa a indemnizar con \$70.000 a una trabajadora que sufrió “acoso moral” o *mobbing* en una relación laboral y demandó a su empleadora por daños y perjuicios. Aunque el tribunal no efectuó un análisis detallado de situaciones de hecho que pudieran ser consideradas discriminatorias, ya que consideró que la existencia de las mismas no había sido controvertida en esa instancia, confirmó la sentencia de grado la cual había fundado la condena en la ley antidiscriminatoria 23.592.

Se ha intentado mostrar el tema del estrés, *burn out* y acoso moral desde las diferentes aristas que el tema plantea. Un buen diagnóstico y un abordaje a tiempo sin duda benefician a las personas y a la organización. Es por ello que una mirada crítica sostenida en el tiempo y la utilización de las técnicas ya nombradas para la prevención de estos episodios tan dañinos en cualquier contexto facilitan no sólo la llegada a los objetivos propuestos, sino también llegar a ellos con nuestro capital humano desarrollado y mentalmente sano.

Actividades complementarias

Al terminar de leer este capítulo, el lector debiera estar en condiciones de responder los siguientes interrogantes:

1. ¿De qué manera incide el concepto de salud y bienestar en el estrés?
2. ¿Qué es el estrés y cuáles son las consecuencias que origina en las personas?
3. ¿Qué es el estrés laboral y cuáles son las fuentes que lo originan?
4. ¿Cuáles son las acciones que las compañías deben realizar en prevención de este flagelo?
5. ¿Cuáles son las nuevas tendencias que facilitan el conocimiento y la gestión del capital humano?
6. ¿En qué estadio de la persona se puede considerar el *burn out*?
7. ¿Cuáles son las causas que lo producen y las consecuencias que provoca a la compañía?
8. ¿Cómo se detecta una situación de *mobbing* en nuestra compañía?
9. ¿Cuáles son los perfiles que favorecen una relación de acoso y cuáles son las etapas por las que atraviesa?
10. ¿Qué es lo que nos muestra una situación como ésta?
11. ¿Cuál es el nivel relacional que se debería plantear en la compañía para evitar situaciones de este tipo?
12. ¿Existe un denominador común para llegar a cualquiera de estas situaciones (estrés, *burn out* y *mobbing*)?

Bibliografía

- Furnham, Adrián, *Psicología organizacional*, México, Oxford University Press México SA de CV. Traducido de la 1ª ed., 2001.
- Irigoyen, Marie-France, *El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana*, Barcelona, Círculo de Lectores, 2000.
- Landin, Alicia Liliana, <http://www.acosomoral.org/landin2.htm> “Elementos Para la prueba del acoso moral en el trabajo”, <http://www.acosomoral.org/hirigoyen.htm>
- Martínez Selva, José María, *Estrés Laboral*, España, Pearson Educación SA, 2004.
- Maturana, Humberto H., *El árbol del conocimiento*, Santiago de Chile, Editorial Universitaria, 1993.
- *Cognição, ciência e vida cotidiana*, Belo Horizonte, Editora UFMG, 2001.
- Muchinsky, Paul M., *Psicología aplicada al trabajo*, México, Thomson Editores SA, 6ª ed., 2000.
- Nazare-Aga, Isabelle, “El Acoso Moral desde la Óptica Social”, <http://www.acosomoral.org/psit1.htm> Acoso Moral. Extraído de “Los Manipuladores”.
- Parés, Marina, <http://www.acosomoral.org/2acosoMoral.htm> Acoso Moral desde la optica social Web Acoso Moral. Página web <http://www.acosomoral.org/> Página personal de Marina Parés.

Jurisprudencia:

- <http://www.iprofesional.com/notas/29203-La-Justicia-aplica-otra-vez-el-acoso-laboral-para-condenar-un-despido.html>
- <http://www.iprofesional.com/index.php?p=nota&idx=39091&desde=buscador>
- <http://www.fornielesabogados.com.ar/>
- <http://www.bomchil.com/main.aspx> M&M Bomchil Abogados
- <http://www.iprofesional.com/notas/25203-Fallo-Lambir.html>
- <http://www.iprofesional.com/index.php?p=nota&idx=25204>
- <http://www.iprofesional.com/index.php?p=nota&idx=25135>
- <http://www.iprofesional.com/index.php?p=nota&idx=24902>

