

Universidad F.A.S.T.A.

Facultad de Ciencias Económicas

Contador Público Nacional
Seminario de Graduación

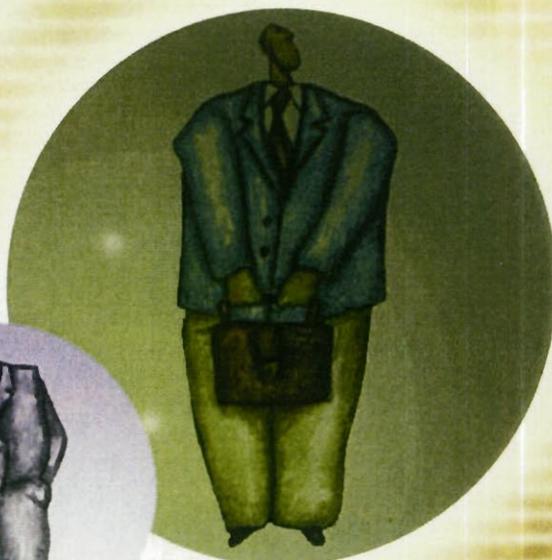
Políticas de Recursos Humanos
en el mercado asegurador

Autor: María Eugenia Vera

Asesoramiento: Amelia Ramirez

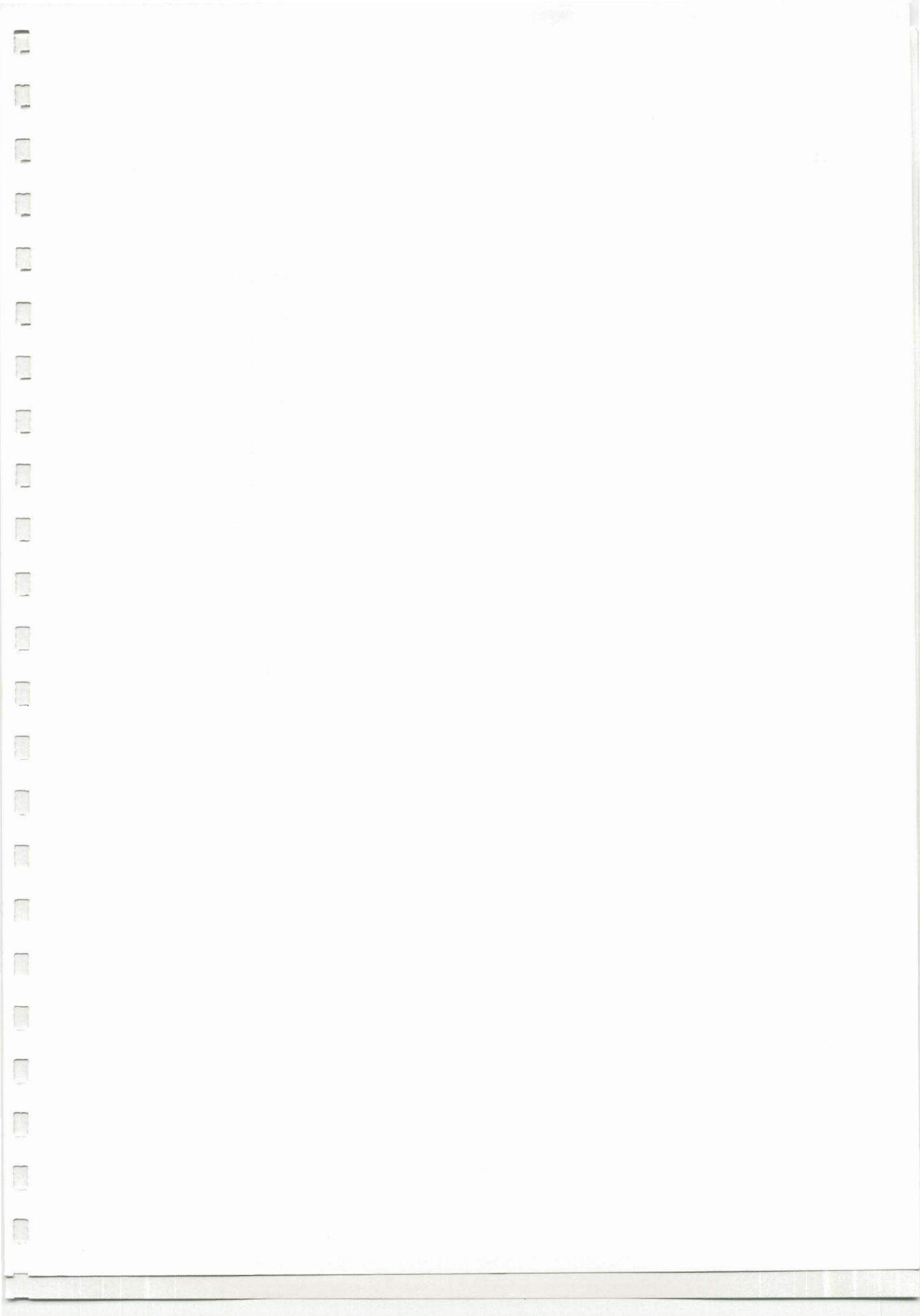
Tutores: Lic. Angel Diaz.

CPN Jimena Atlante.



Departamento de Metodología de la Investigación

Octubre 2003



SÍNTESIS

Los departamentos de Recursos Humanos que poseen una filosofía proactiva tienen como objetivo contribuir a los dividendos de una organización al crear un ambiente en el cual la fuerza de trabajo es productiva. La calidad de la vida laboral deriva de prácticas adecuadas, que cumplan tanto los objetivos de la organización como de los empleados.

Para que las políticas de Recursos Humanos trasciendan y logren el objetivo antes mencionado es necesario una planificación estratégica que contemple los distintos aspectos que rodean al empleado, la alineación con el rumbo del negocio, efectivas vías de comunicación y una aplicación práctica consistente.

En las compañías de seguros generales estos conceptos generales se verifican, existiendo una correlación directa entre políticas adecuadas para sus recursos humanos y el éxito de mercado.

ABSTRACT.

The Human Resources departments with a proactive philosophy have as a main goal the contribution to the company dividends, when creating an environment where the task force is productive. The working life quality is a result of adequate practices, focused on both, company and employees goals.

In order to attain the mentioned goal, the Human Resources politics need an strategic planning considering the different aspects related to employees, correspondence with the general business way, effective communication channels and a consistent application of it's practices.

In the General Insurances companies these concepts are present, with a direct correlation between adequate politics for their human resources and market success.

AGRADECIMIENTOS:

En el final de ésta etapa quiero agradecer a aquellos seres que siempre estuvieron a mi lado:

A Dios, por su protección y consuelo.

A mis padres, por haberme dado siempre la libertad para elegir y respetar mis decisiones.

A Carolina y Mariana, por su amistad incondicional.

A Jimena, quien me hizo saber que todo lo uno quiere es posible con solo proponérselo.

TEMA: Políticas de Recursos Humanos en el Mercado Asegurador.

PROBLEMA: ¿Cuál es la incidencia de la política de Recursos Humanos en una compañía de seguros líder en el mercado?

OBJETIVO GENERAL: Analizar las políticas de Recursos Humanos de dos compañías líderes y competidoras del sector asegurador, y evaluar su relación con el liderazgo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1) Determinar el porcentaje del total del presupuesto de cada una de las compañías, al área de Recursos Humanos.
- 2) Determinar en que áreas se subdivide el sector de Recursos Humanos de cada una de las Compañías, y cuánto se invierte en cada una de ellas.
- 3) Investigar acerca de las prácticas innovadoras implementadas en el período 2003.
- 4) Determinar si las funciones del departamento de recursos humanos están alineadas a las estrategias, políticas y prácticas establecidas por la compañía y estas a su vez con los intereses individuales de sus empleados.
- 5) Determinar si el departamento de Recursos Humanos tiene influencia en la toma de decisiones gerenciales.
- 6) Determinar a través de una encuesta al personal de ambas compañías, el grado de conocimiento de: las políticas empleadas y su opinión sobre su efectividad; y la cultura organizacional de la compañía a la que pertenecen.
- 7) Analizar la relación entre la política de Recursos Humanos de cada una de las compañías y su nivel de performance.

TERMINOLOGIA:

Recurso Humano: Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de las organizaciones. Por ello no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado sin el cual el éxito sería imposible, por lo que el principal desafío de la administración de personal es mejorar la contribución de los recursos humanos de las organizaciones.

Para llevar a cabo su función los departamentos de personal necesitan satisfacer objetivos múltiples; es necesario hacer frente a necesidades sociales, de la organización y personales. Los especialistas en personal consideran la información y los recursos humanos como los insumos básicos y los transforman mediante varias actividades para producir resultados que ayuden a la organización a cumplir sus objetivos y mejorar su productividad.

Políticas de Recursos Humanos: Las políticas a aplicar por el departamento de recursos humanos dentro de una empresa se relacionan con las funciones que éste pueda llevar a cabo como ser:¹

Función empresarial: tiene por objeto desarrollar una visión del sistema sociotécnico que es la empresa, comprender la estructura administrativo-financiera y su contexto económico-social, comprender su influencia en la estructura humana; desarrollar capacidades para utilizar estrategias y técnicas de su área profesional con mayor grado de certidumbre sobre la interrelación de ambas estructuras.

Función de interrelación: tiene por objeto el desarrollo de las intervenciones planeadas en los procesos de la organización para una mejora de su efectividad global.

Función de investigación y métodos: tiene por objeto lograr la capacidad para determinar sectores laborales que exigen nuevas respuestas,

¹ Maristany Jaime, *Administración de Recursos Humanos*, Argentina, Prentice Hall, 2000, p.617

concretar su estudio, evaluar los resultados y crear las condiciones para soluciones profesionales y científicas en decisiones y asesoramiento; lograr una metodología científica y también una mejora de la estructura del pensamiento, de la percepción de la realidad y de la sensibilidad global.

Función cultural: tiene por objeto interpretar la subcultura empresaria en el marco de los problemas sociales, con capacidad para analizar, a la luz de las variables ideológicas, económicas, políticas y culturales, las experiencias humanas que afectan el sector a su cargo.

Función de administración de personal: tiene por objeto reconocer, administrar y evaluar las técnicas y métodos de administración del área, como parte de las estrategias generales de la empresa y de acuerdo con las conclusiones a que haya arribado en los puntos anteriores.

Líder de Mercado Asegurador: la variable determinante para definir el liderazgo de las compañías analizadas es la producción. A continuación se expondrá un ranking del mercado asegurador publicado en Abril de 2003 en función de esta variable, en donde se refleja el posicionamiento y performance de las empresas elegidas en esta tesis dentro de las primeras 10 sobre un total de 174:²

² Fuente: Revista **Todo Riesgo**, 73, (2003)

Ranking de producción**total del mercado**

1/7/02 al 31/12/02

ENTIDAD	Producción	% / total	% / Total acum.	ENTIDAD	Producción	% / total	% / Total acum.
1 HSBC-LA BUENOS AIRES	285.150.361	6,91	6,91	46 SEGUNDA ART	23.549.711	0,57	81,17
2 CAJA SEGUROS	201.196.766	4,88	11,79	47 ASEG.CRED.Y GARANTIAS	23.470.131	0,57	81,74
3 FEDERACION PATRONAL	175.216.163	4,25	16,04	48 REPUBLICA	23.217.346	0,56	82,30
4 MERIDIONAL	152.359.351	3,69	19,73	49 METROPOLITAN LIFE VIDA	22.501.865	0,55	82,85
5 ZURICH ARGENTINA	144.585.525	3,50	23,23	50 BINARIA RETIRO	22.018.533	0,53	83,38
6 CONSOLIDAR RETIRO	135.521.789	3,29	26,52	51 VICTORIA	21.230.887	0,51	83,90
7 MAPFRE ACONCAGUA	134.440.089	3,26	29,78	52 MAPFRE ACONCAGUA ART	20.770.848	0,50	84,40
8 PROVINCIA SEGUROS	108.612.121	2,63	32,41	53 NORTE	20.413.645	0,49	84,90
9 CAJA DE SEGUROS VIDA	105.254.235	2,55	34,96	54 CARUSO	20.399.248	0,49	85,39
10 SEGUNDA C.S.L.	103.337.554	2,50	37,47	55 LIDERAR	18.993.772	0,46	85,85
11 SAN CRISTOBAL	103.253.321	2,50	39,97	56 EQUITATIVA DEL PLATA	16.879.149	0,41	86,26
12 HSBC N.Y.L. RET.	97.800.837	2,37	42,34	57 ALICO	16.702.757	0,40	86,66
13 ORIGENES RETIRO	95.281.566	2,31	44,65	58 FATA	16.431.694	0,40	87,06
14 NACION RETIRO	93.198.182	2,26	46,91	59 NACION VIDA	16.396.254	0,40	87,46
15 SANCOR	90.442.085	2,19	49,10	60 BERKLEY ART	16.152.481	0,39	87,85
16 EAGLE STAR	78.424.287	1,90	51,00	61 RIO SEGUROS	15.291.853	0,37	88,22
17 AGF ALLIANZ	76.821.526	1,86	52,87	62 PRUDENTIAL	13.611.438	0,33	88,55
18 SIEMBRA RETIRO	69.050.027	1,67	54,54	63 PROFUTURO RETIRO	13.469.484	0,33	88,88
19 MERCANTIL ANDINA	66.773.167	1,62	56,16	64 ECONOMIA COMERCIAL	13.466.311	0,33	89,21
20 PROVINCIA ART	60.270.171	1,46	57,62	65 ASEG. DE CAUCIONES	12.515.775	0,30	89,51
21 ACE SEGUROS	59.910.468	1,45	59,07	66 INSTITUTO SEGUROS	12.241.099	0,30	89,81
22 BERKLEY INTERNATIONAL	59.140.787	1,43	60,50	67 PARANA	12.067.562	0,29	90,10
23 HSBC N.Y.L. VIDA	54.109.942	1,31	61,82	68 COFACE	11.889.069	0,29	90,39
24 COMERCIO	49.200.678	1,19	63,01	69 QBE ART	11.603.729	0,28	90,67
25 LIBERTY	47.155.247	1,14	64,15	70 ARGOS	10.905.960	0,26	90,93
26 HOLANDO SUDAMERICANA	47.054.562	1,14	65,29	71 SEGUROMETAL	10.901.600	0,26	91,20
27 BERNARDINO RIVADAVIA	46.842.684	1,14	66,43	72 COOP. MUTUAL PATRONAL	10.737.168	0,26	91,46
28 CONSOLIDAR ART	45.827.235	1,11	67,54	73 INST. PROV. ENTRE RIOS	10.599.621	0,26	91,71
29 ROYAL & SUN ALLIANCE	43.049.115	1,04	68,58	74 PREVISOL RETIRO	10.488.377	0,25	91,97
30 BOSTON	39.915.103	0,97	69,55	75 PERSEVERANCIA	10.000.922	0,24	92,21
31 CHUBB	37.681.111	0,91	70,46	76 ALBA	9.827.370	0,24	92,45
32 LIBERTY ART	34.585.627	0,84	71,30	77 RIO URUGUAY	9.682.489	0,23	92,68
33 ASOCIART ART	33.442.925	0,81	72,11	78 ORBIS	9.433.238	0,23	92,91
34 INTERNACIONAL VIDA	33.384.811	0,81	72,92	79 INTERACCION ART	9.418.529	0,23	93,14
35 PREVENCION ART	32.573.215	0,79	73,71	80 HAMBURGO	9.331.344	0,23	93,37
36 SIEMBRA VIDA	31.339.793	0,76	74,47	81 SURCO	9.215.212	0,22	93,59
37 LA ESTRELLA RETIRO	30.899.428	0,75	75,22	82 JUNCAL VIDA	9.189.288	0,22	93,81
38 CONSOLIDAR VIDA	30.128.491	0,73	75,95	83 PRINCIPAL LIFE VIDA	8.695.021	0,21	94,02
39 CAJA ART	30.094.056	0,73	76,68	84 MASSLIFE	8.644.439	0,21	94,23
40 CNA ART	28.840.827	0,70	77,38	85 HORIZONTE	8.392.574	0,20	94,44
41 ING	27.968.996	0,68	78,06	86 WINTERTHUR	7.883.194	0,19	94,63
42 AXA	27.763.134	0,67	78,73	87 INST. SALTA VIDA	7.842.810	0,19	94,82
43 GENERALI CORPORATE	27.347.130	0,66	79,39	88 ST. PAUL	7.282.053	0,18	94,99
44 BBVA	25.592.395	0,62	80,01	89 C.P.A. TUCUMAN	6.720.898	0,16	95,16
45 SAN CRISTOBAL RETIRO	24.228.133	0,59	80,60	90 SEGUNDA VIDA	6.595.268	0,16	95,32
				91 NUEVA	5.854.013	0,14	95,46
				92 SEGURCOOP	5.819.648	0,14	95,60
				93 EL PROGRESO+ASTRO	5.779.099	0,14	95,74
				94 ARGENTINA SALUD Y VIDA	5.666.678	0,14	95,88

ENTIDAD	Producción	% / Total	% / Total Acum.	ENTIDAD	Producción	% / Total	% / Total Acum.
95 TRIUNFO	5.663.161	0,14	96,01	141 COSENA	1.380.265	0,03	99,49
96 LUZ ART	5.600.655	0,14	96,15	142 COMBINED INS.CO.	1.183.394	0,03	99,52
97 CARDIF	5.534.344	0,13	96,28	143 BERKLEY INT. LIFE	1.171.189	0,03	99,55
98 MUTUAL RIVADAVIA	5.524.525	0,13	96,42	144 LA VELOZ	1.070.439	0,03	99,57
99 BINARIA VIDA	5.252.669	0,13	96,55	145 ASOC.MUTUAL DAN	990.506	0,02	99,60
100 SOL NACIENTE	5.174.248	0,13	96,67	146 CIA.MERCANTIL ASEG.	939.113	0,02	99,62
101 CONTINENTAL	4.896.637	0,12	96,79	147 CRUZ SUIZA	875.651	0,02	99,64
102 AMERICAN BANKERS	4.857.332	0,12	96,91	148 GARANTIA MUTUAL	821.065	0,02	99,66
103 GALICIA VIDA	4.653.951	0,11	97,02	149 SANTISIMA TRINIDAD VIDA	763.421	0,02	99,68
104 PRODUCTORES FRUTAS	4.562.619	0,11	97,13	150 PROTECCION BS AS	658.321	0,02	99,70
105 TRES PROVINCIAS	4.136.427	0,10	97,23	151 PRUDENCIA	587.413	0,01	99,71
106 CIGNA	4.071.489	0,10	97,33	152 INCA VIDA	480.832	0,01	99,72
107 PROTECCION MUTUAL	3.981.648	0,10	97,43	153 BENEFICIO	469.297	0,01	99,73
108 CNP ASSURANCES	3.974.072	0,10	97,52	154 FADAF	457.891	0,01	99,74
109 UNIDOS RETIRO	3.831.761	0,09	97,62	155 INSTITUTO MISIONES	445.280	0,01	99,75
110 NATIVA	3.764.849	0,09	97,71	156 PRENECESIDAD	431.610	0,01	99,76
111 GENERAL AMERICAN VIDA	3.659.704	0,09	97,80	157 NOA	415.355	0,01	99,77
112 TRAYECTORIA	3.537.364	0,09	97,88	158 CIA.CRED.EXPORTACION	361.918	0,01	99,78
113 COPAN	3.459.416	0,08	97,96	159 ASEG.CRED.MERCOSUR	282.608	0,01	99,79
114 LUZ Y FUERZA	3.400.350	0,08	98,05	160 TOKIO M. & F.	278.953	0,01	99,80
115 TRAINMET	3.173.914	0,08	98,12	161 IAPS ENTRE RIOS RET.	215.061	0,01	99,80
116 MAPFRE ACONCAGUA VIDA	3.098.443	0,08	98,20	162 TESTIMONIO	206.537	0,01	99,81
117 PROFUTURO VIDA	2.997.911	0,07	98,27	163 GALICIA RETIRO	200.864	0,00	99,81
118 LUA PORTEÑA	2.879.268	0,07	98,34	164 PREVISORA	200.034	0,00	99,82
119 PREVINCA	2.790.987	0,07	98,41	165 VIRGINIA SURETY	185.570	0,00	99,82
120 HARTFORD RETIRO	2.761.882	0,07	98,48	166 CAJA PYS MED BS AS	177.789	0,00	99,83
121 ASEG. PERS. GALICIA	2.737.057	0,07	98,54	167 ASEGURAD. DE PERSONAS	117.677	0,00	99,83
122 ANTARTIDA	2.684.501	0,07	98,61	168 PRINCIPAL RETIRO	111.606	0,00	99,83
123 ESCUDO	2.670.603	0,06	98,67	169 AMERICAN HOME	71.340	0,00	99,83
124 LATITUD SUR	2.556.762	0,06	98,73	170 FEDERACION PATRON. RET.	47.388	0,00	99,83
125 FUERZA VIDA	2.307.911	0,06	98,79	171 PATAGONIA	44.367	0,00	99,84
126 RESP. PATRONAL ART	2.291.631	0,06	98,85	172 B.F. INTERNACIONAL	31.372	0,00	99,84
127 PREVISOL VIDA	2.266.330	0,05	98,90	173 SUMICLI	16.315	0,00	99,84
128 AGF ALLIANZ VIDA	2.227.657	0,05	98,95	174 LA HOLANDO VIDA	7.030	0,00	99,84
129 INST.ASEG.MERCANTIL	2.191.447	0,05	99,01	TOTAL DEL MERCADO	4.125.357.234		
130 PROVINCIA VIDA	1.985.104	0,05	99,06				
131 SEGUNDA RETIRO	1.932.425	0,05	99,10				
132 SENTIR	1.811.762	0,04	99,15				
133 BRADESCO	1.805.940	0,04	99,19				
134 PLENARIA VIDA	1.800.096	0,04	99,23				
135 ARGOS MUTUAL	1.729.622	0,04	99,28				
136 CERTEZA	1.538.457	0,04	99,31				
137 METROPOLITAN LIFE RETIRO	1.525.406	0,04	99,35				
138 METROPOL	1.490.204	0,04	99,39				
139 BOSTON VIDA	1.476.318	0,04	99,42				
140 METROPOL MUTUOS	1.395.507	0,03	99,46				

DATOS:

La fuente de datos primaria de esta tesis se obtiene de encuestas y entrevistas a los gerentes del departamento de Recursos Humanos de cada una de las compañías aseguradoras, y además encuestas al personal que dependen de ellas.

El personal en relación de dependencia a ser entrevistado pertenece a distintos puntos del país, tanto Capital Federal como ciudades del interior sin distinción de rangos a fin de poder analizar el alcance de las políticas aplicadas por cada una de las compañías analizadas.

A partir de los datos obtenidos de las distintas encuestas y entrevistas se realizará un análisis de la relación políticas de Recursos Humanos/ Performance de aseguradora, para dar respuesta al problema planteado.

La orientación teórica se basa en los trabajos de William B. Werther Jr./Heith Davis, en su libro **Administración de Personal y Recursos Humanos**; Thomas O. Davenport, **Capital Humano**; Jaime Maristany, **Administración de Recursos Humanos**; y Gary Dessler, **Administración de personal**.

Además se utilizan diversas publicaciones de la Revista Todo Riesgo, cuyas áreas de investigación son seguros, salud y sistema previsional; incluyendo también el aporte de investigaciones realizadas en el área de Recursos Humanos publicadas en Internet.³

³ Ver bibliografía en p.86 de este trabajo.

HIPOTESIS: En las compañías de seguros líderes de mercado, la política de recursos humanos es un factor decisivo de su nivel de performance.

VARIABLES:

1) Recursos Humanos y el negocio.

1.a: Estructura organizacional.

1.b: Políticas estratégicas de Recursos Humanos.

1.c: Presupuesto del departamento de Recursos Humanos.

2) Políticas aplicadas.

2.a: Canales de comunicación.

2.b: Proceso de selección de los recursos.

2.c: Sistemas de evaluación por desempeño.

2.d: Compensación.

2.e: Capacitación.

2.f: Incentivos.

3) Cultura Organizacional.

3.a: Identificación cultural para alcanzar las estrategias del negocio.

4) Recursos Humanos y la gestión al cambio.

4.a: El rol proactivo.

4.b: Influencia en la estrategia general del negocio.

4.c: Identificación de los problemas para el éxito de la compañía.

5) Alineación, entendimiento y aceptación de la estrategia empresarial

5.a: Los intereses en común.

5.b: La comunicación en dos niveles.

5.c: Coincidencia de valores.

CAPÍTULO I

MARCO TEORICO:

Quisiera dar comienzo al desarrollo de esta tesis con un planteo expuesto por Jeffrey Pfeffer :

*"la conexión entre la gente y las ganancias de la empresa es real y poderosa. La investigación, la experiencia y el sentido común indican que el éxito de una organización depende de la gente y de una política de management que la reconozca como un "activo" en un sentido mucho más amplio que el estrictamente financiero. También es contundente la evidencia de que gran parte de la población empresaria no lo reconoce o, cuando lo hace, se resiste a ponerlo en práctica"*⁴

La prioridad en la gente, como clave para el éxito de las organizaciones.

Entre los ejecutivos, la industria y la estrategia son las respuestas más comunes a una pregunta clave: la razón del éxito de las empresas exitosas. Se da por cierto que estar en la industria "correcta" -una industria con barreras de entrada, competencia limitada y poder frente a consumidores y proveedores- es una condición. Según la creencia generalizada, elegir el nicho competitivo adecuado se convierte en la tarea más crítica del top management, y se supone que las estrategias brillantes hacen el resto. Pero en realidad el éxito depende del valor que se entregue a los clientes, y de la habilidad para entregar valor, de una concepción sólida de lo que el cliente quiere y valora, y de la forma en que organiza y maneja a la gente que produce ese valor.

La organización, -gente, cultura, capacidad- es una fuente clave de ventajas competitivas a tal punto que la gente es la estrategia. Ésta estrategia es adoptada por las empresas que buscan una ventaja competitiva sustentable. Generar una capacidad de implementación deriva de la gente que integra la organización, de la forma que es tratada, de sus habilidades y competencias.

⁴ Jeffrey Pfeffer, "The Human Equation", en **Book Sumary Gestion**, (2002), p.57

Los líderes consideran que las condiciones competitivas y las oportunidades de negocios condicionan el estilo de gerenciamiento de los recursos humanos y en consecuencia, los resultados económicos. Aunque una estrategia centrada en la gente puede ser una fuente de éxito, siempre y cuando los ejecutivos resistan la tentación de ver a la gente exclusivamente como un costo, a la tecnología como la salvación y al servicio al cliente como una carga. Por esa razón, la falta de atención y compromiso respecto de los recursos humanos contribuye a la declinación organizacional. Tanto en el caso negativo como en el positivo, el feedback genera, por un lado, un círculo virtuoso que aumenta el compromiso y el rendimiento, promueve altos niveles de motivación y lealtad, y buenos resultados, o por el otro, respuestas insatisfactorias a los problemas, que destruye la motivación que contribuye a los malos resultados y a la **pérdida de talentos**, con la consiguiente acentuación del ciclo negativo.

Prácticas de empresas exitosas.⁵

Existen una serie de dimensiones que comparten las empresas exitosas en el manejo de los recursos humanos:

1) Seguridad en el empleo:

La mayor parte de las investigaciones sobre los efectos de los sistemas de alto rendimiento incluye la seguridad en el empleo como una dimensión importante porque se afirma que los empleados temen que, al aumentar la productividad, terminen siendo responsables de su propio despido por innecesarios. Saber que tiene el puesto asegurado los liberaría de ese temor. Pero hay otros beneficios. El que no haya un compromiso más directo en la retención de los empleados, evita que las empresas se vean tentadas a despedir demasiado rápido y fácilmente ante el primer indicio de problemas económicos. Una política que, además se traduce en costos si la empresa hizo un buen trabajo de selección y capacitación de la fuerza de trabajo, que, además pone en

⁵ Jeffrey Pfeffer, "The Human Equation", en *Book Summary Gestion*, (2002), p.60

manos de la competencia. La seguridad en el empleo también contribuye a fomentar una contratación más estricta, ya que la gerencia sabe que no puede despedir a la gente por haber sobreestimado la demanda de trabajo.

Eso no significa que la empresa se vea obligada a conservar a los ineficientes, se trata de una política de empleo general que no pretende proteger a los empleados de las consecuencias de su desempeño individual.

Esta estrategia antes planteada es un pilar fundamental para el desarrollo de otras prácticas de alto rendimiento como la contratación selectiva, la delegación o la capacitación extensiva.

2) Contratación selectiva.

Las organizaciones que creen en la relación entre la gente y los resultados se ocuparán de arbitrar los medios para, en primer término, reclutar a la gente indicada. En segundo lugar, debe contar con una base de datos sobre la cual se deberá determinar las habilidades y atributos críticos que debe reunir. Obviamente esas cualidades deben guardar estrecha relación con los requerimientos del puesto y el enfoque con que la empresa aborda el mercado. Por otra parte las empresas serias someten a los candidatos a una serie de entrevistas en un proceso de selección riguroso, con el objetivo de que los candidatos sean bien evaluados y generar un grado de compromiso del candidato hacia la empresa, lo que aumenta el nivel de motivación al ingreso.

3) Equipos autogestionados y descentralización.

Los equipos presentan diversas ventajas. En primer lugar reemplazan el control jerárquico por el control de los pares, en principio más efectivo; luego promueven el intercambio de ideas y por lo tanto multiplican las posibilidades de encontrar soluciones creativas. El tercer efecto y tal vez el más importante es la eliminación de capas gerenciales en la pirámide, con la consiguiente reducción de costos..

4) Altas compensaciones contingentes o variables.

Existe una relación entre lo que una empresa paga y la calidad de los empleados que convoca. A menudo se afirma que las altas compensaciones son el resultado del éxito de la organización y no su causa y que son posibles sólo en determinadas industrias con poca competencia o con personal altamente especializado, esto no es así.

La compensación contingente o variable puede arbitrarse por distintos medios: participación en la rentabilidad o las utilidades, acciones u otras modalidades de incentivos individuales y colectivos.

Se sostiene que cuando los empleados son propietarios, piensan y actúan como propietarios.

Otras empresas que emplean la participación en las utilidades, con buenos resultados en especial, cuando alcanza a toda la organización. Este sistema hace más variable la compensación permitiendo ajustes en los costos laborales sin despidos. La participación en la productividad, en cambio se calcula sobre la base de las mejoras incrementales en una unidad específica.

Cualquiera sea el caso, la compensación contingente o variable tiene implicancias importantes. En primer lugar, es una cuestión de equidad y transparencia, ya que si una organización obtiene mejores retornos al devolver poder a su gente, es justo que alguna proporción de esas ganancias corresponda a quienes fueron los principales responsables de lograrlas. Luego, contribuye a motivar un mayor esfuerzo ya que saben que se compartirán los resultados.

5) Capacitación.

Virtualmente todas las prácticas que aspiran al alto rendimiento enfatizan el papel de la capacitación, sobre todo, cuando se basa en el compromiso y no en un esquema de control. Su importancia radica en la dependencia de la organización de las habilidades e iniciativa de los empleados de la primera línea para identificar y resolver problemas, iniciar cambios y asumir su responsabilidad por la calidad. No obstante, todavía con demasiada frecuencia, las empresas consideran a la capacitación un objeto suntuario a ser recortado en tiempos difíciles, pero la capacitación puede ser una fuente de ventajas competitivas, y por lo tanto, se debe calificar de inversión antes que gasto. Aunque sería interesante calcular de alguna manera el valor de esa inversión, la mayoría de las empresas no lo hace y adscribe a la capacitación por razones intuitivas o por la simple convicción de que existe una relación entre la gente y las ganancias.

6) Reducción de las diferencias.

Ni los individuos ni los equipos se sienten estimulados para contribuir con sus ideas o energía física a la organización, si detectan en ésta señales de que no son valorados. Hay formas de demostrar que el esfuerzo y el compromiso se reconocen y aprecian, simbólicamente a través del uso del lenguaje o la disposición del espacio físico; sustancialmente con la reducción de las desigualdades salariales. La combinación de éstas políticas con esquemas de remuneración variable es productiva siempre y cuando se aplique un criterio generalizado para evitar que, al alcanzar a unos pocos con incentivos individualizados, se aumente la dispersión de los salarios.

7) Compartir información.

Compartir información sobre los resultados financieros, los planes estratégicos y las medidas operativas con la gente es signo de confianza. La gente no puede contribuir a mejorar los resultados si no cuenta con la información necesaria y la capacitación para interpretarla y usarla. Vale la pena preguntarse por qué los gerentes son reticentes en hacerlo, una de las razones es que en las empresas la información sigue siendo poder, ergo, compartirla, debilita. En segundo lugar, algunos temen que la información se pierda, salga de la organización y genere alguna desventaja. Pero el sentido común dicta que aun en el secreto más absoluto, la información se filtra y la competencia ya conoce lo que la empresa cree que es confidencial.

La implementación aislada de cualquiera de estas prácticas puede tener un impacto relativo y, en algunos casos, ser contraproducente. Por ejemplo aumentar el compromiso de la organización hacia la capacitación no reportará demasiados beneficios si no se le permite a la gente aplicar nuevos conocimientos. Si además los salarios son bajos y no hay un programa de incentivos, la mejor gente, ahora entrenada, terminará por irse a la competencia. Cualquiera fuera la configuración de la política general, las distintas prácticas deben estar alineadas y ser consistentes con su arquitectura para que se produzcan resultados efectivos sobre el rendimiento.

COMO ALINEAR ESTRATEGIA Y PRÁCTICAS.⁶

El diseño de un esquema de trabajo basado en el alto rendimiento debe ir más allá de la filosofía, la arquitectura y la forma de pensar -aunque sean factores críticos- y considerar otras cuestiones más relacionadas con lo que se debe hacer y cómo hacerlo, es decir, la implementación. El primer paso en tal sentido es el diagnóstico.

La premisa de este proceso de diagnóstico es que las organizaciones utilizan determinadas herramientas para manejar las relaciones laborales y que esas herramientas deben ser, primero, internamente consistentes, es decir, deben estar alineadas y, segundo, externamente consistentes, en cuanto la organización a través de ellas debe producir los comportamientos y competencias necesarias para competir exitosamente en función del mercado y la estrategia de diferenciación elegida. Tal alineación es de fácil enunciación pero difícil concreción porque son pocas las empresas que han desarrollado en conjunto prácticas consistentes.

Por eso muchas organizaciones no actúan en línea con los valores que consagran, por ello es altamente recomendable hacer ese diagnóstico previo y, obviamente, en la implementación aplicar sus conclusiones.

1) Proceso de diagnóstico.

El proceso se inicia con el análisis de la estrategia y de las competencias diferenciadoras que procura desarrollar. La mayoría de las organizaciones tiene un conocimiento adecuado de su entorno y de lo que hace falta para tener éxito en él. Habrá que especificar entonces las capacidades y comportamientos clave para la implementación de la estrategia con éxito. Luego analizar las prácticas vigentes y el último paso lógico es establecer el grado en que dichas prácticas se relacionan entre sí y con los objetivos de la empresa.

⁶ Brian Becker, "Linking People, Strategy and Performance", en **Book Summary Gestion**, (2002), p.49

1) Determinar el propósito estratégico. Se debe tomar como punto de partida el análisis de la estrategia ya que muchas veces, por las más variadas razones, no todos en la organización tienen clara la visión y objetivos estratégicos y, en algunos casos, ni siquiera existen en el plano consciente. Además es importante porque ayuda a tener presente qué esperan los clientes, qué quiere la empresa y qué puede entregar de manera eficiente en términos de costo. Y, en su mayor medida, ayuda a encontrar una forma de entregar valor que no sea fácilmente duplicada por la competencia, generando una ventaja sostenible.

2) Definir las habilidades y conductas necesarias. Una estrategia basada en un ciclo rápido que depende de salir primero al mercado exige empleados con sentido de la urgencia y capacidad de innovar. Lo ideal es enumerar todas las capacidades y conductas específicas requeridas y concentrarse en las seis o siete críticas que, para empezar la construcción del esquema, deberán consignarse como encabezamiento de las columnas de una futura matriz. Asignarles prioridad es útil.

3) Enumerar las prácticas vigentes. Para completar las filas de la matriz, es necesario consignar cuáles son las políticas actuales de la organización en la materia. Eso implica verificar:

- Cómo recluta candidatos, incluyendo las fuentes y las promesas previas.
- Cómo selecciona, consignan tests y entrevistas, los cuestionarios que emplea y el proceso para la toma de decisiones.
- Cuál es el esquema de remuneraciones, el nivel de sueldos y los programas de incentivos o bonus.
- Qué actividades de capacitación, directa o indirectamente, patrocina.
- La carrera profesional prevista: que actividades de desarrollo se realizan y cómo se identifica y capacita para asumir mayores responsabilidades.
- El grado de especialización y división de trabajo.

- La estructura organizacional básica, niveles y naturaleza de las unidades organizativas.
- El layout físico y otras comodidades provistas.
- Qué se evalúa en la evaluación de desempeño y cuál es el proceso de evaluación, con que frecuencia y quién lo hace.
- Qué se mide y de qué se habla generalmente en la organización.

4) Establecer congruencia externa y consistencia interna. La etapa final del diagnóstico consiste en preguntarse frente a esa matriz cuál es el aporte de cada una de esas prácticas a las distintas competencias y conductas definidas antes como críticas. La escala a utilizar es libre. En una segunda fase, aquí para determinar la consistencia interna, deben cruzarse las prácticas entre sí. Es decir, hasta qué punto por ejemplo, la evaluación de desempeño, su estilo y frecuencia, son consistentes con los programas de capacitación y el desarrollo de carrera. No se trata de calificar a cada práctica en sí, sino de evaluar cómo se articulan para garantizar resultados reales y duraderos. Esa es la ventaja de este proceso.

Algunos ejecutivos suelen preguntarse si tanta consistencia interna no hace más difícil cambiar cuando así lo exige la situación de mercado. No es un problema nuevo ya que es excepcional el caso en que un cambio organizacional fuerte en respuesta adaptativa al mercado no produzca fricciones o demoras, más allá del grado de alineación interna de la empresa. Por otra parte, la premisa subyacente en la pregunta confunde cambio con caos. La desorganización, la inconsistencia y los mensajes encontrados sobre los valores de la organización y su forma de operar no hace el cambio más fácil sino que complica todo, tanto en la actividad normal como en la transformación.

Son varias las razones por las que es útil medir el alineamiento organizacional y el grado en que la empresa privilegia a la gente. Permite apreciar como marcha la organización en general y si avanza hacia una mayor congruencia entre sus

prácticas y las habilidades y actitudes que necesita para ser exitosa. Como ejercicio adicional puede resultar interesante hacer una encuesta general entre los empleados para verificar en qué medida perciben que esas prácticas caracterizan a la organización. Si la seguridad en el empleo es importante, por ejemplo, se les podría preguntar si creen que la organización está comprometida en brindar oportunidades de trabajo a largo plazo. Si el proceso de diagnóstico y mediciones adicionales de este tipo se llevan a cabo con regularidad se obtiene un beneficio adicional: se puede chequear el progreso o la mejora de la gestión de los recursos a partir del análisis de la consistencia recíproca y la congruencia con las habilidades y conductas requeridas. Además, estos sistemas, por su lógica interna, van separando a la organización de las acciones o decisiones heroicas de los líderes visionarios o simplemente del top management, eliminando, virtualmente los problemas de sucesión.

2) La implementación.

Comprendida la utilidad del diagnóstico regular, falta identificar los tres principios que constituyen el corazón de la implementación:

1. Generar confianza.
2. Alentar el cambio.
3. Medir y alinear los sistemas de incentivos con las nuevas prácticas.

La esencia de una empresa que funciona alrededor de la alta performance es la confianza en todos los miembros de la organización. La convicción de que las ideas, la inteligencia y el compromiso de cada uno son piezas fundamentales para el éxito de la empresa. Por lo tanto, más allá de cualquier moda o de la conveniencia coyuntural, la primera pregunta que hay que formularse a la hora de incorporar o eliminar una práctica en el área de recursos humanos es si la "novedad" contribuye a construir o mantener las relaciones de confianza existentes o, cuando no las hay, a generarlas. Si la respuesta es negativa,

entonces, la práctica en cuestión, no importa cuan innovadora sea, debe ser descartada. Si el cambio es difícil, en esta materia lo es más. No obstante, se hace imprescindible, en un mundo globalizado y competitivo, la empresa sin disposición al cambio muere. De allí que alentarle se haya convertido en una condición de supervivencia. La mejor forma de garantizar esa vocación con carácter permanente es incorporándola como una fuerza interna que dé forma e impulso a toda la organización. No siempre es sencillo, por lo general, por esa propensión de las culturas muy establecidas hacia la inercia. Es menos complejo cuando se producen otras transformaciones simultáneas, porque, en cierta medida, ayudan a descongelar el esquema anterior. Por último, para una política de alto rendimiento no hay nada más contraproducente que el seguimiento y control extremos. Obviamente, medir es necesario, pero en relación con el propósito estratégico.

Principales obstáculos para la implementación de un diagnóstico regular.

La implementación consistente y sistemática de estas ideas es tan poco frecuente que, con mayor razón aún, se convierte en una ventaja competitiva. De la observación surgen diez factores que parecen ser los principales obstáculos:

- 1- El deseo de hacer lo que hacen los demás y seguir la corriente, un problema cuando la corriente está equivocada.
- 2- Las presiones de la carrera gerencial, derivadas de necesidad de "cerrar los números" o de conseguir logros rápidos que hagan al gerente una pieza codiciada o valiosa en el mercado, crean cierto énfasis en los resultados financieros de corto plazo.
- 3- La fe en el liderazgo y una tendencia a sobrevaluar las acciones a las que uno contribuyó hacen difícil la delegación.
- 4- Las decisiones que destruyen las ventajas de la experiencia y la capacidad técnica, corazón del conocimiento tácito.
- 5- Las carreras que parecen promover y premiar la gestión de orden financiero antes que humano.

- 6- La concentración excesiva en la medición de los costos a corto plazo.
- 7- Una suerte de veneración en la prensa y en los centros de educación ejecutiva por el management " fuerte".
- 8- La educación ejecutiva centrada en las finanzas y la contabilidad, antes que en los recursos humanos o el comportamiento organizacional.
- 9- El valor económico y normativo asignado a la capacidad de ser un analista comparado con el que se le asigna a una persona capacitada y naturalmente dotada para manejar gente.
- 10- La preeminencia del mercado de capitales y la necesidad de rendimientos a corto plazo hacen más difícil la inversión de largo plazo en la gente.

El recurso humano en las empresas de hoy.

Lograr ganancias a partir de un buen manejo de los recursos humanos lleva tiempo. El énfasis en los resultados financieros de corto plazo no ayuda. Los aumentos o bonus sobre la base de los resultados anuales fijan un horizonte temporal poco ambicioso. La necesidad y urgencia por generar valor para el accionista también afecta las políticas de recursos humanos. Un tercer elemento de presión es la sensación que tiene todo el que encara algún plan a largo plazo de que lo inmediato lo "borra". Los problemas que apremian hoy hacen muy difícil concentrarse en acciones destinadas a construir una mejor organización en el futuro. A esto se suman las expectativas de los gerentes en cuanto a su carrera profesional.

La movilidad horizontal -entre organizaciones- es creciente en todos los niveles, en éstas circunstancias, los individuos procuran construir en cada puesto un currículum y resultados que se vendan bien en el mercado laboral, una actitud inconsistente con la visión de largo plazo necesaria para modelar competencias y

capacidades organizacionales. Tampoco ayuda la sensación de inmediatez que generan las crisis.

Muchas veces, inadvertidamente y de las maneras más variadas, las empresas hacen imposible la capitalización del saber, conocimiento y

experiencia de su gente. El conocimiento experto nace de la experiencia y permite, por tanto, detectar y comprender cosas que no resultan tan evidentes para un novato. Aunque alguna parte de ese conocimiento sea transmisible, en gran medida es tácito y no se puede reducir a una fórmula o receta. Cuando se le exige al experto que explique sus decisiones, procurará utilizar evidencias y datos disponibles y accesibles para todos, con lo cual perderá todos los beneficios de tener y hacer valer dicha experiencia. Entonces el problema surge por centrar la medición en el proceso y no en el resultado, y aunque es una opción que utilizan muchas empresas merece algunas observaciones. Los resultados dependen de un sinnúmero de factores, incluso alguno sobre los cuales no se tiene control como la suerte o la casualidad. Ese elemento aleatorio implica asumir un riesgo por el cual el empleado tiene derecho a pretender ser recompensado. También se dan casos en que la imputación de un resultado a un individuo o equipo no es tan unívoca y otros en los que medirlos exige esperar un lapso considerable. Esa combinatoria suele llevar a las empresas y a los gerentes a tratar de mantener el control, intervenir y supervisar.

Descansar en ese conocimiento tácito y experiencia exige confianza y voluntad de delegar, una capacidad que muchos gerentes parecen haber perdido cuando alcanzan ese puesto. Entre las alternativas posibles, los equipos de autogestión se erigen en el mejor camino aunque también encuentren resistencia, no obstante su relación directa con el mejor rendimiento, esta participación o delegación es considerada como una cesión de poder. Ni superiores ni pares aceptan ver recortadas sus facultades o sometidas sus decisiones a deliberaciones grupales, así es objeto de análisis por especialistas en psicología organizacional, esta conducta parece reconocer dos procesos psicológicos que la

estimulan: en primer término, la fe en la eficacia básica del liderazgo o en la supervisión como mecanismo que asegura la calidad de la gestión y, en segundo, un prejuicio que lleva a los individuos a evaluar mejor los proyectos

en cuya creación participaron, una creencia que potencia al primero. De la suma de ambos resulta la actitud de muchos gerentes que, ante idéntico resultado, perciben como mejor hecho aquel que supervisaron.

La importancia de conocer el negocio.

Dos normas no escritas sobre el buen management tienen un impacto muy profundo y perverso sobre cualquier filosofía que procure asociar resultados y gente. Por un lado, la fantasía de que los buenos managers son "duros", por ejemplo capaces de despedir miles de personas y actuar con decisión y firmeza. Por otro, una postura reduccionista que equipara management y análisis; éste último como valor nació después de la Segunda Guerra Mundial en el Departamento de Defensa de los Estados Unidos, de allí pasó a las escuelas de negocios y luego a la industria. Sus principales debilidades eran y siguen siendo la ignorancia de componentes tan decisivos como la emoción, el liderazgo, la visión, y el reemplazo del juicio y el sentido común por métodos analíticos.

Si uno de los problemas es la orientación y el horizonte temporal, se podría empezar por "promover desde adentro", hay quienes sostienen que la sangre nueva ayuda a implementar las grandes transformaciones, acercando energía, innovación y creatividad. Pero eso no permite orientarse a la gente porque la única forma de gerenciar sin conocer el negocio o la compañía es con una visión financiera. Antes de decidir, entonces, vale la pena revisar las contraindicaciones de un enfoque de ese tipo, así como el valor de ese conocimiento intuitivo, tácito, que da forma a la empresa y que no puede traducirse en números o fórmulas de ningún tipo.

Cuando a los gerentes les cueste delegar, la organización deberá encontrar la forma de forzarlos a hacerlo. La manera más fácil es ampliar tanto el área bajo su responsabilidad que no tenga otra alternativa que subdividirla y asignar algunas subáreas a empleados o equipos. Puede ser que alguno reaccione y

exija más asistentes o genere burocracia: más informes y reportes. No es ésa la solución sino la inversa: menos staff y más información pero distribuida en el sentido contrario, hacia quienes están haciendo el trabajo, para que puedan comprender y autogerenciar mejor los procesos a su cargo. Vencer los imperativos culturales quizás sea lo más difícil. Incorporarse a las redes o grupos de referencia correctos puede ser una alternativa para captar influencias sociales más "aceptables". Un recorrido por mercado donde el management es diferente también es un buen aprendizaje.

Nuevas modalidades del contrato laboral.

Hoy, el trabajo externo, los contratos contingentes están a la orden del día. El llamado " nuevo contrato" ha redefinido las relaciones entre las organizaciones y su gente, la palabra empleabilidad y la única promesa, que la experiencia y las habilidades adquiridas en el puesto harán al empleado más empleable si decidiera o tuviera que dejar la compañía. Conclusión: "La responsabilidad por su carrera es suya".

¿Por qué se generalizan algunas políticas? Lamentablemente los gerentes tienden a creer que "todo es para mejorar"; asumen que las organizaciones que adoptan prácticas determinadas lo hacen sobre la base de un análisis riguroso. Así construyen historias adaptativas para justificar el cambio en las relaciones de trabajo. Y el efecto se multiplica porque las organizaciones tienden a seguir las modas. Si el dictado exige tener una fuerza de trabajo virtual, con mínimo contacto con la empresa, porque todos lo hacen, el gerente adopta a ciegas esa práctica aunque no le sirva. La evidencia demuestra que las empresas no adoptan prácticas nuevas en el manejo de los recursos humanos estratégicamente, sino al

azar, sin mayor planeamiento. Este enfoque ad hoc le quita futuro a la posibilidad de lograr ganancias a partir de la gente.

El nuevo contrato no tiene demasiado sentido para la mayoría de las organizaciones, y el trabajo externo - en la forma del outsourcing, trabajo

temporario o contratos-, que da forma a la empresa virtual, a menudo está mal encarado.

Sin embargo, no son prácticas nuevas, aunque no se llamara "red" al resultado, los empleados contratados, el outsourcing y el empleo temporario eran característicos de las épocas previas a la organización del empleo regular y la administración sistemática de la fuerza laboral. Ahora bien, ¿como se puede crear una organización que aprenda constantemente si sus empleados no permanecen lo suficiente o no usan lo que aprenden? ¿Cómo puede una empresa consolidar algún tipo de ventaja competitiva sostenible a través del aporte de su gente y su cultura con una relación de lazos tan débiles? Hay que tener presente que si bien la compra y venta de mercaderías y servicios - incluso el trabajo- según las leyes del mercado pueden generar beneficios, seguramente entre ellos no figuran las ventajas competitivas sustentables. En realidad nada impide que las empresas sumen a su plantel permanente personal temporario, recurran a contratistas para actividades específicas o directamente se embarquen en un patrón de contratación flexible. Deberán tener en cuenta las consecuencias de esas políticas en un entorno en el que crece el valor de los intangibles. En su mayoría, asociados a las personas, son los elementos que hacen la diferencia. Entonces, si la diferencia se supone emerge de los recursos humanos de la compañía, es lógico que provenga de esos activos únicos y exclusivos de la organización que, si es consecuente, no arrojará al mercado de manera constante para que los contrate la competencia.

El nuevo contrato vs. políticas estratégicas de recursos humanos.

Cualquiera de las modalidades del nuevo contrato conlleva, como lo demuestra la evidencia práctica, una menor motivación y compromiso por parte de la fuerza de trabajo. Por el contrario, se observa que la pertenencia característica del viejo ofrece mejores retornos, en la forma de un mejor servicio y mayor satisfacción del cliente y de avances en la productividad. También se traduce en la habilidad para lograr la transformación del lugar de trabajo necesaria para conseguir objetivos de mejora, obviamente una empresa

que no procura tener a sus empleados, no inspira confianza y tampoco compromiso. Falta la sensación de reciprocidad, aquella regla por la cual los favores se devuelven, las obligaciones se pagan. El compromiso es recíproco. De allí el riesgo que se corre al tomar decisiones respecto de la política de recursos humanos sin visión estratégica o conciencia de las eventuales consecuencias. Como se adelantara, la gente no puede reducirse a fórmulas o proyecciones. No hay objeción que plantearle a una empresa que comuniquen a sus empleados que la organización no asume compromisos u obligaciones a largo plazo con ellos, siempre y cuando esté dispuesta a aceptar la "simétrica" falta de interés y compromiso por parte de sus empleados.

Aunque algunos aceptan religiosamente estas observaciones, siempre aparece la crisis como situación extraordinaria que permite políticas excepcionales; incluso contradecir las prácticas de recursos humanos vigentes. El remedio más doloroso, y que con más facilidad se encara, es el downsizing. Los gerentes se preguntan entonces qué hacer cuando se llega a ese punto y no hay otro remedio que reducir la planta permanente. Algunas prácticas para tratar de evitarlo o mitigar su impacto en empresas respetuosas de su gente consisten en:

- Reducir proporcionalmente las horas de trabajo en toda la organización.
- Reducir los sueldos de todos los empleados en función del monto.
- Reincorporar a la organización tareas terciarizadas.

- Producir stock cuando la demanda cae.
- Congelar las contrataciones de personal.
- Rotar actividades internamente.
- No contratar más empleados para los picos de demanda.
- Estimular el desarrollo de nuevos productos, servicios o mercados.
- Transferir gente de producción o del staff al área ventas para generar demanda.

Parecen medidas sencillas, pero no en todas las empresas las toman. Así como tampoco toman en cuenta la necesidad de seguir tratando a las personas que se quedan -y las que se van- con el máximo cuidado. Las empresas que

así lo hacen siguen algunos principios que evitan destruir la cultura -cuando está orientada hacia la gente- o minar el compromiso y la motivación de los "sobrevivientes":

- Reducir los niveles de staff rápido una vez tomada la decisión.
- Reducir los demás niveles de empleados de una sola vez y no en etapas.
- Compartir la información que explica las razones del downsizing.
- Comunicar la decisión.
- Involucrar a la gente en las decisiones relacionadas con la cantidad e identidad de las personas que se van.
- Pagar las indemnizaciones y beneficios que correspondan.
- Dejar que la gente se vaya con dignidad.
- Proveer asistencia en la transición como servicios de outplacement u orientación vocacional.

En cualquier caso, para tomar decisiones inteligentes en cuanto a la forma de contratación o desvinculación del personal es fundamental que los gerentes adopten una visión de largo plazo. El downsizing puede reducir costos en el corto plazo pero afectar la lealtad de los empleados y clientes. La evaluación cuidadosa de cada decisión es vital. No hay evidencia empírica de que reducir la planta mejore la rentabilidad o productividad, ni de que las nuevas relaciones laborales flexibles aporten diferenciación competitiva.

La política remunerativa e incentivos.

Al estructurar el esquema de remuneraciones. Primero se debe definir el énfasis que se dará a la remuneración en el sistema de management; luego, el monto de las remuneraciones, o sea el nivel de compensaciones que se implementará, y en tercer lugar, si se administrarán sobre una base individual, grupal u otra más amplia.

Lamentablemente, numerosas estrategias empresarias se concentran en la reducción de costos, porque en el corto plazo los costos laborales son los más controlables. Los sueldos y la cantidad de empleados pueden reubicarse con más facilidad que los equipos o la infraestructura física. Para muchas se

convierte en una obsesión. Un esquema en boga es la implementación de remuneraciones variables, por lo general, basadas en el rendimiento individual, con la convicción de que así se contribuye a mejorar los resultados de la organización. Aunque se los aplica en forma creciente, traen más problemas que otros esquemas colectivos como la participación en las ganancias o en la rentabilidad, que son, por tanto, preferibles. Una de las principales desventajas es una potencial subjetividad que pareciera premiar habilidades políticas o personales antes que rendimiento efectivo. Por otra parte, es posible que el éxito individual se haya conseguido a expensas de pares, con el consiguiente impacto negativo sobre la valoración del trabajo en equipo. Tampoco alienta el trabajo a largo plazo al divorciar los objetivos personales de los de la organización, no obstante, tal vez lo más grave sea el mensaje: cuando juzga y premia al individuo por su rendimiento el management señala que sigue teniendo el control. Todo esto sin contar que, por lo general, los parámetros para evaluar el mérito son objetivos lo suficientemente generales y ambiguos como para permitir una evaluación consistente.

Se podrá verificar si metas tales como "desarrollar la capacidad de liderazgo de los subordinados", "reducir los ciclos de desarrollo de productos", o "ayudar a lograr la orientación hacia el cliente o servicio", más o menos se cumplieron, pero la calificación sin duda será imprecisa. Además, si a la hora de evaluar el mérito se toma en cuenta que el rendimiento es siempre multidimensional, invariablemente se suma otro componente subjetivo, sólo neutralizable por la evaluación de los pares y los subordinados. Como se ve, éste como cualquier otro sistema de incentivo individual presenta aspectos, y efectos, colaterales complejos de resolver, por lo cual la tendencia a abandonarlos es creciente.

Asociados a la ideología individualista norteamericana, responden a la creencia de que los incentivos financieros contribuyen al éxito corporativo, lo que ha demostrado ser un mito. La experiencia revela no sólo que no guardan relación con el rendimiento o la lealtad de la gente sino que de hecho minan la motivación. Si alguien trabaja por una recompensa considerable, cuando es convocado a recibirla toma conciencia de lo que hizo por dinero. De no haber existido ese incentivo, hubiera trabajado por interés en el trabajo en sí o porque la organización lo motivaba a hacerlo. Esto no significa afirmar que la gente no

le interesa el dinero. Si los individuos son tratados injustamente, la remuneración se convierte en un símbolo de la injusticia y el descontento. Si el puesto, la empresa o ambos son desagradables, aburridos o monótonos, el salario pasa a ser la única fuente de satisfacción o motivación, y el caso inverso es igualmente cierto. En un ambiente en el que se asumen responsabilidades y los individuos tienen la libertad de aportar sus conocimientos y experiencias al trabajo, el lazo, esa sensación de pertenencia a la organización quedará trabado por algo más fuerte que la paga.

Tal vez la forma más provechosa de analizar la cuestión de la remuneración es prestando atención al hecho de que los sistemas de incentivos son un componente determinante de la cultura de la organización. Los esquemas de remuneración e incentivos pueden utilizarse para contribuir a modelar en el individuo su modo de pensar y encarar el trabajo y la vida en la organización. Asimismo es importante tener en cuenta que una política adecuada de remuneraciones es sólo un elemento de un conjunto de prácticas que, si bien puede afectar la cultura corporativa, no puede aislada, determinar esa cultura o naturaleza de la relación de trabajo. La motivación individual y la relación de la gente entre sí con la organización depende exclusivamente de lo que hace la organización, incluso al pagar.

Los recursos humanos como clave del éxito organizacional.

La clave para manejar los recursos humanos de tal forma que aumenten las ganancias, la productividad, la innovación y el verdadero aprendizaje organizacional es una cuestión de perspectiva. ¿Qué significa privilegiar a la gente? Pública y repetidamente afirmar su importancia para el éxito de la organización.

Los líderes y organizaciones que priorizan a la gente lo demuestran de distintas formas, por ejemplo garantizando acceso directo al CEO, o reuniendo información consistente y constante sobre el progreso de la compañía en sus distintas áreas y actuando en consecuencia.

Pero el signo más importante de una política orientada a la gente es el compromiso de sus líderes y ejecutivos con esos valores y con un estilo de

management que los refleje. Porque construir una organización basada en el alto rendimiento exige una estrategia orientada hacia la gente con vida propia, que sobreviva al cambio de líderes, a los vaivenes económicos y políticos, a los descubrimientos y desarrollos tecnológicos, a las culturas, a la competencia. La experiencia demuestra que no son la mayoría pero sus ventajas en las empresas que la han adoptado son claras. Es sabido que hacer las cosas de manera diferente y desafiar el saber convencional es difícil, entonces, habrá que aceptar que poner a la gente primero y trabajar con ella para generar ganancias exige una dosis de audacia.

CAPITULO II

ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑIAS DE SEGUROS.

El recrudecimiento de la crisis económica y política que se produjo a fines de 2001 hizo que muchas empresas tuvieran que implementar ajustes en su personal. El mercado asegurador no desentonó en este sentido y gran parte de los operadores decidió hacer cambios en esta materia. El sector de las compañías que se encarga de diagramar estos procedimientos, siempre bajo la aprobación de los máximos ejecutivos, es el departamento de recursos humanos, aunque debe tenerse en cuenta que esta situación varía según la estructura de la organización. Vale aclarar que estas áreas no se dedican únicamente a esta clase de cuestiones, todo lo contrario, muchas de sus actividades tienen que ver con selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño.

El mercado asegurador se enfrenta ante un cambio cultural importante que conllevó a realizar un recambio de personas, muchas de ellas excelentes profesionales, que no cumplían los requerimientos que cada una de las empresas necesita para desarrollarse, y por otro lado el espíritu de esta área consiste en acompañar la estrategia de la compañía, gestionando justamente los recursos humanos para que éstos vivan su trabajo con satisfacción y alcanzar el grado más alto de eficiencia. Sobre este objetivo es que quienes integran el mencionado departamento, eligen la mejor herramienta a implementar que contribuya al resultado.

En cuanto a la "búsqueda" de personal, la tendencia es incorporar los candidatos internos, los propios empleados de la compañía, mediante procesos de postulaciones internas, y en caso de no encontrar el perfil por ese lado, salir al mercado externo a través de la publicación de avisos en diarios de circulación nacional o bien vía Internet para obtener información en sitios laborales. Este proceso continúa con la generación de entrevistas por competencias, personales o

a través de videoconferencias en el interior del país, y exámenes técnicos, todas herramientas que se ajustan en su totalidad a los requerimientos del perfil.

Cabe destacar que el proceso de selección se realiza sobre la base del modelo de competencias otorgado por cada una de las compañías.

En cuanto a los "programas de inducción", los mismos se concentran en otorgarle información adecuada a quienes ingresan para que de esta manera se integren tanto a la compañía como a su forma de operar el negocio. Entre otros los medios utilizados en la inducción se destacan las reuniones personales con el responsable de recursos humanos, la entrega de manuales y la presentación de los integrantes del equipo de trabajo, en un recorrido por las oficinas.

La selección del personal depende del puesto a cubrir, a través de las entrevistas se intenta detectar si el postulante reúne aquellas competencias que se consideran claves para su incorporación a la empresa. La selección por competencias busca evaluar, mediante la experiencia laboral previa, el posible comportamiento ante situaciones determinadas. En ocasiones se utiliza la técnica de *assessment group*, que permite realizar una selección, trabajando con varios candidatos al mismo tiempo. Al momento del ingreso del nuevo empleado se le hace conocer la filosofía del grupo, los valores y todas las particularidades locales de la empresa. Además se facilita la información necesaria para que conozca la compañía en su entorno y los objetivos de su puesto.

La capacitación es una de las actividades esenciales de recursos humanos, y esta necesidad puede detectarse tanto como resultado de las evaluaciones de desempeño, como cuando se modifican métodos de trabajo, se utilizan nuevas tecnologías o se desarrollan nuevos productos.

Las evaluaciones de desempeño o bien gestión de desempeño como algunas compañías aseguradoras prefieren llamar, es llevada a cabo teniendo en cuenta las competencias definidas por las compañías, como los conocimientos y habilidades que los colaboradores deben reunir para cumplir en forma adecuada sus funciones asignadas. Estas evaluaciones de gestión se

realizan anualmente con un seguimiento periódico. En cuanto a la detección de las necesidades de los

empleados existe en algunas compañías una herramienta denominada *scope*, que es una encuesta de opinión interna del grupo que permite apreciar el contexto de trabajo.

Sobre los incentivos, se trabaja con el objetivo de compensar salarialmente de manera justa y competitiva, y otorgar un paquete de beneficios atractivo para generar pertenencia, motivación y retención del personal. Además se otorga un *bonus*, anual sobre la base del grado de cumplimiento de objetivos y de la identificación con los valores de la empresa. La formación otorgada tiene un protagonismo esencial, pues la tendencia es emplear gente joven sin conocimientos en temas vinculados con el quehacer cotidiano de una empresa de seguros, entonces se asume una responsabilidad de formación no solamente sobre aspectos comerciales y técnicos, sino también en temas actitudinales relacionados con los valores de la empresa.

Ahora bien, la aplicación de éstas políticas Tienen incidencia sobre el posicionamiento de una compañía en el mercado asegurador? o se tratan de modas gerenciales incapaces de afectar sobre los resultados finales? Cómo se mide la incidencia de las prácticas empleadas sobre los resultados? Existe estudios aplicados por el departamento de Recursos Humanos para medir la retroalimentación de las prácticas implementadas?

Cada uno de estos cuestionamientos y más serán el marco de investigación de la presente tesis teniendo siempre presente que las principales y determinantes respuestas se encuentran en "recursos humanos" con que cuentan cada una de las compañías.

CAPITULO III

DESARROLLO:

El desarrollo de la presente tesis se encuentra dividido en dos apartados.

Apartado 1: Se presentan en forma teórica cada una de las variables indicadas en la página 10.

Apartado 2: Para conocer en la práctica todos los indicadores que conforman las políticas de Recursos Humanos de las compañías de seguros seleccionadas, se presentan los cuestionarios realizados a los gerentes de recursos humanos de ambas empresas y a 10 de sus empleados.

El objetivo principal del presente apartado es determinar la incidencia de la política de Recursos Humanos en una compañía de seguros líder de mercado.

El criterio de selección de los empleados entrevistados es el siguiente: de cada una de las compañías, 1 empleado ubicados en Capital Federal, y cuatro pertenecientes a las distintas provincias del país.

Las entrevistas realizadas constan de preguntas semiestructuradas y con la posibilidad de incluir en sus respuestas los comentarios necesarios para su mejor comprensión.

Apartado 1: Desarrollo teórico de variables.

1) Conocimiento del negocio.

1.a: El departamento de personal dentro de la organización. Estructura organizacional.

Se puede afirmar que todos los gerentes cumplen con cinco funciones básicas:⁷

Planificar: Establecer metas y normas; elaborar reglas y procedimientos, elaborar planes y pronósticos, es decir, predecir y proyectar una situación futura.

Organizar: Asignar una tarea específica a cada empleado, establecer departamentos, delegar funciones, establecer canales de autoridad y de comunicación, coordinar el trabajo.

Proveer de personal: Decidir que tipo de personal se habrá de contratar; reclutar a posibles empleados; seleccionar a posibles empleados; establecer normas para su desempeño, compensarlos, evaluar su desempeño, brindarles asesoramiento, capacitación y desarrollo.

Dirigir: Encargarse de que otros cumplan con su trabajo, conservar la moral y motivar a los empleados.

Controlar: Establecer estándares como cuotas de ventas, estándares de calidad o niveles de producción; comparar el desempeño real contra estos parámetros, tomar las medidas correctivas necesarias.

⁷ Gary Dessler, **Administración de Personal**, México, Prentice Hall, 2001, Octava Ed., p.2

La administración de personal se refiere a las políticas y las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas.

A continuación se describirán las actividades que ilustran la división de responsabilidades o áreas en las que se puede dividir el departamento de Recursos Humanos.⁸

1) Reclutamiento y selección.

- * Ayudar al analista de puestos haciendo un listado de las obligaciones y las responsabilidades específicas par el puesto en cuestión.
- * Explicar a personal la dotación de empleados administrativos que se necesitará en el futuro y la clase de personal que se tendrá que contratar.
- * Describir los requisitos de puesto, de modo que los especialistas en personal desarrollen fuentes de solicitantes calificados para formar una reserva.
- * Realizar entrevistas iniciales de selección y enviar a los candidatos viables al supervisor del departamento para que tome una decisión final.

2) Capacitación y desarrollo.

- * Orientar a los empleados acerca de la compañía y el empleo, e instruir y capacitar a los empleados nuevos, con los materiales, documentos y esquemas de orientación.
- * Evaluar, recomendar, asesorar al director general ejecutivo en el plan de desarrollo de gerentes, basado en la visión que haya establecido éste para las necesidades futuras de la empresa.
- * Brindar liderazgo y otorgar poderes para crear equipos de trabajo eficaces.
- * Elaborar instrumentos para evaluar el desarrollo y llevar registro de las evaluaciones de los empleados para aconsejarles acerca de opciones para su carrera.

⁸ Gary Dessler, *Administración de Personal*, p.7

3) Compensaciones.

- * Aplicar procedimientos para evaluar los puestos con el propósito de determinar el valor relativo que tiene cada puesto para la empresa.
- * Realizar encuestas de sueldos para determinar cuánto están pagando otras empresas por puestos iguales o similares.
- * Decidir el carácter y los montos de incentivos que se pagarán a los subordinados, presentando distintas alternativas para los planes de sueldos y de incentivos financieros.
- * Elaborar los paquetes de prestaciones y servicios de la empresa, incluyendo opciones para pensiones y cuidados médicos.

4) Relaciones Laborales.

- * Investigar las causas fundamentales del descontento de los empleados, con el propósito de anticipar problemas morales y de otros órdenes para poder establecer un clima de confianza y respeto mutuo.
- * Aplicar de manera consistente los términos del contrato laboral.
- * Asegurar que el proceso de querellas contra la empresa funciona de acuerdo con el contrato laboral y tomar decisiones finales respecto a las querellas, después de investigarlas.

5) Seguridad social y Seguridad en el trabajo.

- * Mantener abiertas las líneas de comunicación entre empleados y gerentes, a través de diferentes técnicas, de modo que los empleados estén informados de asuntos importantes de la compañía y dispongan de diversos vehículos para manifestar sus preocupaciones e inquietudes.
- * Asegurar que los empleados tengan garantizado un trato justo, por cuanto se refiere a disciplina, despidos y seguridad en el empleo.
- * Dirigir constantemente a los empleados para que observen hábitos seguros en su trabajo.
- * Preparar informes de accidentes, a la brevedad y con precisión.

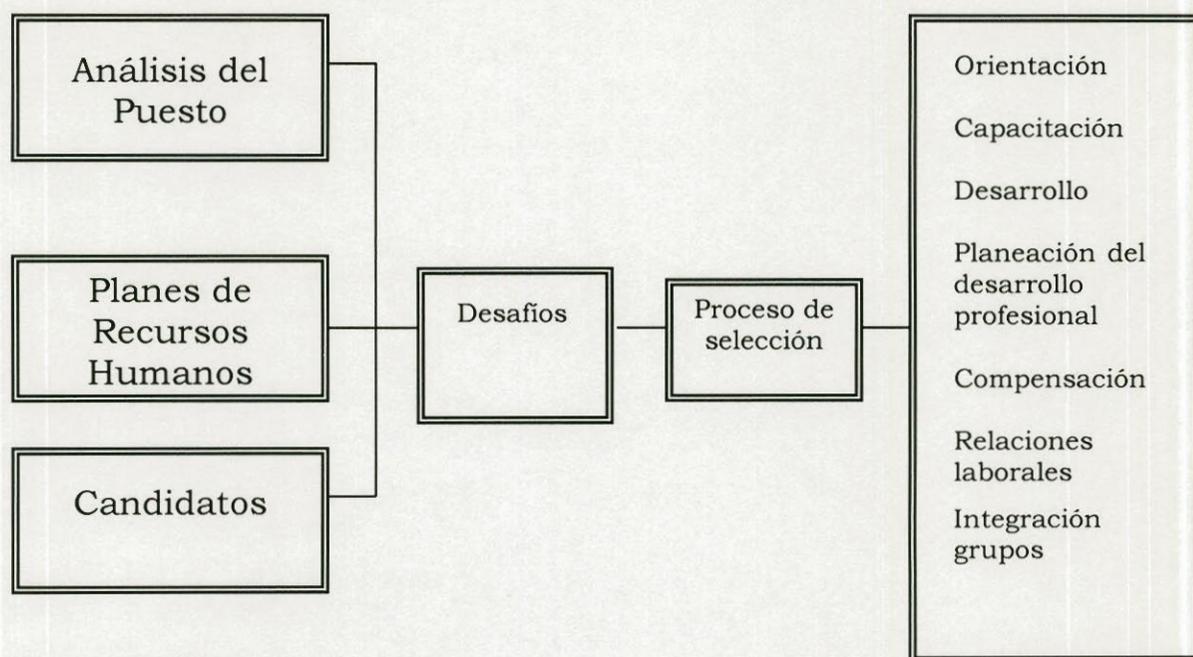
1.b: Políticas estratégicas del departamento de Recursos Humanos.

Las compañías tratan de conseguir ventaja competitiva en todos sus negocios. La ventaja competitiva se puede definir como todo factor que permite que la organización diferencie su producto o servicio de los de sus competidoras, con el objeto de aumentar su participación en el mercado.

El hecho de que los empleados puedan representar una ventaja competitiva ha desembocado en el hecho de que la administración de personal tenga que unirse con las metas y objetivos estratégicos, a efectos de mejorar el desempeño del negocio y desarrollar una cultura de la organización que propicie innovación y flexibilidad. La administración de personal estratégica quiere decir aceptar que la función del departamento de personal es una parte estratégica, tanto para formular las estrategias de la compañía, como para aplicar dichas estrategias, por medio de actividades de administración de personal, como reclutar, seleccionar, capacitar y premiar al personal.

Las políticas estratégicas que el departamento de personal aplique estarán referidos a los cursos de acción que la compañía usa para alcanzar sus objetivos. Como ejemplo de esto; si una compañía tiene como uno de sus objetivos básicos alcanzar los mejores niveles de servicio al cliente y mayor rentabilidad, por medio de una fuerza laboral sumamente comprometida; por consiguiente la estrategia global de administración de personal está dirigida a crear una mano de obra comprometida, de preferencia con un contexto no sindicalizado.

El siguiente cuadro ilustra la relación existente entre la estrategia de administración de personal y los planes y los resultados de los negocios de la compañía. En un plano ideal, el departamento de personal y la dirección superior traban juntos para formular la estrategia general de los negocios de la compañía, a continuación esa estrategia sirve de marco para elaborar las actividades de administración de personal, como reclutar y evaluar. Si se hace bien habrá de producir competencias y conductas de los empleados que, a su vez le servirán al negocio para aplicar estrategias y para realizar sus metas.



Fuente: William B. Werther, Jr. – Keith Davis
Administración del Personal y Recursos Humanos, p.156

El papel del departamento de personal como socio estratégico.

Una visión de la administración de personal es que su papel consiste en "adaptarse" a la estrategia de la compañía. Según esta posición, el papel estratégico del departamento de personal consiste en adaptar las prácticas individuales de administración de personal (reclutar, premiar, etc.) para que se adapten a las estrategias competitivas específicas de la compañía. Con esta concepción, la dirección superior elabora la estrategia de la compañía y a continuación, le indica al departamento de personal que elabore los programas que se requieran para implementar debidamente la estrategia de la compañía.

Otra visión de la administración de personal es que se trata de un socio, igual a otros, dentro del proceso de planificación estratégica. En este caso, la función la función de la administración de personal no consiste en consiste sólo en

adaptar sus actividades a las exigencias de la estrategia del negocio, ni tampoco, solo realizar tareas operativas diarias. En cambio, según esta visión la necesidad de forjar una fuerza de trabajo de la compañía para que

represente una ventaja competitiva significa que la administración de personal debe estar en igualdad de condiciones para formular y aplicar las estrategias competitivas y las de organización de una compañía.

El papel de la administración de personal al formular estrategias

Formular el plan estratégico general de una compañía requiere que se identifiquen, analicen y equilibren dos bloques de fuerzas: por una parte, las amenazas y las oportunidades externas de la compañía y, por otra, sus fuerzas y debilidades internas.

La administración de personal puede desempeñar una función en lo que los planificadores estratégicos llaman -escrutar el entorno- es decir identificar y analizar las amenazas y oportunidades externas que serían cruciales para el éxito de la compañía, por ejemplo si la compañía decide evaluar de adquirir o fusionarse con otra compañía, un factor a tener en cuenta será la capacidad de negociación con éxito de los nuevos contratos laborales.

La administración de personal también puede aportar -inteligencia competitiva- que sería útil cuando la compañía formula sus planes estratégicos. Algunos ejemplos serían detalles relativos a los nuevos planes de incentivos que usan los competidores, datos de encuestas de opinión de los empleados que ofrecen información acerca de quejas de los clientes, así como información sobre leyes laborales pendientes.

El papel de la administración de personal al ejecutar la estrategia.

La ejecución de la estrategia es el objetivo de la administración de personal. Si partimos del hecho de que una compañía quiere diferenciarse de sus

competidores ofreciendo un servicio superior a sus clientes y la garantía de entregas puntuales; y basándonos en que las tecnologías básicas son accesibles para la competencia, será entonces su personal lo que dará una ventaja competitiva crucial. Esto impone una prima a los procesos de

administración de personal y a la capacidad de la empresa para crear equipos de trabajo sumamente comprometidos, competentes y orientados al cliente.

La administración de personal apoya la aplicación de las estrategias en otros sentidos. Por ejemplo en la ejecución de las estrategias de reducción de tamaño y reestructuración, para colocar empleados fuera de la empresa, para instituir planes de pago por buen desempeño, para evaluar los costos de salud, y para conservar a los empleados.

2) Aplicación de políticas de Recursos Humanos.

2.a: Canales de Comunicación.

La clave para que el sistema funcione es la comunicación de los beneficios que este trae al empleado y, fundamentalmente, mostrarle claramente por qué sirve lo que él hace, es decir, como a través de su trabajo contribuye a que el negocio logre sus objetivos. De esta manera los empleados pueden comprender la importancia de su labor diaria, logrando de esta manera un mayor compromiso y una disminución en su resistencia natural hacia el cambio en la metodología de trabajo.

Asimismo para que el sistema funcione y se logren los resultados esperados, los empleados deben conocer claramente qué se espera de ellos y recibir retroalimentación periódica sobre cómo lo están haciendo, además de ser retribuidos por el desempeño. Algunas de las herramientas que Recursos Humanos utiliza para comunicar a los empleados los objetivos, responsabilidades

y su contribución a la estrategia del negocio, son la Descripción del Puesto y la Evaluación del Desempeño.

Por otro lado el sistema de retribución variable juega un papel importantísimo ya que actúa como agente motivador, estimulando y reforzando las conductas deseadas, así la organización debe comunicar el paquete de

opciones a sus empleados y seleccionar mediante una negociación con los mismos, aquellos que mejor satisfagan las necesidades de ambas partes. En este aspecto, al igual que con los indicadores de gestión, es de suma importancia esclarecer las fórmulas de cálculo para así evitar las confusiones y conflictos que pueden ocasionar el fracaso del sistema.

La información constituye la fuente de energía que mueve a la organización. La información sobre la organización misma, sobre su entorno, sus productos y servicios, sobre las personas que la componen. Sin información, los administradores no pueden efectuar decisiones efectivas respecto a mercados, a recursos, a compras y a ventas.

La falta de información puede causar tensión y falta de satisfacción entre el personal. La necesidad que experimentan prácticamente todas las personas de mantenerse informadas se satisface en la organización mediante un sistema de comunicaciones.

Todas las organizaciones cuentan con un sistema de comunicaciones, sea ésta formal o informal. Estos sistemas también se pueden clasificar en sistemas descendentes, concebidos para transmitir información a los niveles inferiores de la organización, y sistemas ascendentes de comunicación, que tienen el propósito de llevar los niveles altos de información procedente de la base de la organización.⁹

- Sistemas descendentes de comunicación.

Los departamentos de recursos humanos ponen en operación extensos sistemas de comunicación, a fin de mantener informados a todos los integrantes de las organización. Tratan de facilitar un flujo abierto de la comunicación, en dos sentidos. La comunicación descendente es la información que se inicia en algún punto medio o alto de la organización y que se disemina a niveles jerárquicamente inferiores. Este tipo de comunicación es necesario para poner en práctica decisiones y para informar a los empleados sobre determinados aspectos de la empresa.

⁹ Werther Jr. William- Davis Keith, **Administración de Personal y Recursos Humanos**, Bs.As, Mc Graw Hill, p.371

Las organizaciones utilizan toda una variedad de métodos para la comunicación descendente porque al emplear diversos canales es más probable que el mensaje llegue a las personas a las que se destina, algunos ejemplos de ello son los boletines y periódicos internos, folletos informativos, pizarras con materiales varios, mensajes grabados y reuniones de carácter informativo con los empleados de diversos departamentos.

- Sistemas ascendentes de comunicación.

La comunicación ascendente se origina en niveles jerárquicamente medios o bajos de la organización y tiene el objetivo de llegar a los niveles superiores.

Aunque no exista una fórmula universal que se aplique a todos los casos, un elemento común en las comunicaciones ascendentes es el interés genuino por el bienestar del empleado, combinando con oportunidades significativas para que las ideas fluyan hacia los niveles superiores de la corporación. Entre los canales más comunes de la comunicación ascendente, se cuentan: el mecanismo del rumor, reuniones abiertas, sistemas para la recepción de sugerencias y quejas y las encuestas de actitudes.

El rumor no es necesariamente negativo o destructivo en todos los casos. Surge espontáneamente de la interacción social de los integrantes de la organización; constituye un derivado normal y prácticamente universal de la convivencia humana.

El departamento de personal se interesa en los mecanismos de la comunicación informal y el rumos por varias razones:

- Constituye una fuente de comunicación ascendente.
- Afecta los niveles de satisfacción y motivación en el empleo.
- Proporciona valiosa retroalimentación sobre varios aspectos.

Las reuniones abiertas pueden consistir en encuentros no estructurados entre el personal de la gerencia y grupos de empleados, para discutir quejas, sugerencias, opiniones o preguntas. Estas reuniones pueden dar inicio con informes que la gerencia decide compartir con los empleados, pero cuyo objetivo fundamental es obtener comunicación ascendente. Con frecuencia, se opta por dar a éstas reuniones gran elasticidad en cuanto a los temas que se tocan, pues el objetivo es identificar los temas que realmente preocupan al personal.

Los programas de sugerencias constituyen un método formal para la generación, evaluación y aplicación de las sugerencias e ideas aportadas por los empleados. Si falta cualquiera de estos tres elementos -el elemento generador, el elemento evaluativo o el elemento de práctica- el programa no podrá obtener éxito.

El programa de sugerencias comienza con la idea del empleado y su presentación al supervisor. Entre ambos se lleva una forma diseñada al efecto, en la que no necesariamente el hecho de llenarla indica que el supervisor comparta la idea o la apruebe. Se envía a continuación la sugerencia a la persona que decida, en tanto el departamento de personal acusa recibo al empleado que generó la idea y hace n seguimiento de todo el proceso. Se evalúa la idea, que es aceptada o rechazada

y se comunica al empleado la decisión. Si la decisión es positiva se reconoce públicamente la aportación del empleado y se le compensa.

Las encuestas de actitudes son métodos sistemáticos para la determinación de las percepciones de los empleados respecto a la organización. Estos estudios pueden desarrollarse mediante entrevistas personales, pero más comúnmente se llevan a cabo a través de cuestionarios anónimos. Una encuesta de actitud indaga sobre las opiniones respecto de las condiciones laborales, la supervisión y las políticas de personal.

Las encuestas de actitud pueden ser frustrantes si no se comunica a los empleados resultado alguno. Es lógico que los empleados deseen saber a que resultado llegó la encuesta, de otra manera la respuesta a futuras

encuestas tenderá a disminuir. En consecuencia, es necesario suministrar un resumen de la comunicación ascendente lograda por este conducto; esa información recibe el nombre de retroalimentación proporcionada por la encuesta de actitudes.

La retroalimentación sola no es suficiente, se necesita acción. Los empleados necesitan confirmar que la encuesta se traduce en la solución de problemas. La retroalimentación sobre los resultados y la acción emprendida sobre las áreas de conflicto hacen que la retroalimentación obtenida de las encuestas de actitud constituya una poderosa herramienta de comunicación. Suministrar esa retroalimentación de manera constructiva puede requerir considerable apoyo del departamento de personal, especialmente en el caso de los supervisores de bajo nivel jerárquico que tienen poca experiencia en la conducción de reuniones y en la recepción de críticas provenientes de los empleados.

- Asesoría al personal.

La asesoría al personal consiste en el análisis y la exploración de problemas que pueden afectar a un empleado determinado o a un grupo. El

propósito de esta práctica es llevar a los empleados a que confronten y resuelvan ciertos obstáculos, para convertirse en personas más efectivas.

La teoría básica en que se apoya la asesoría establece que tanto la tensión como los problemas personales poseen el potencial de afectar tanto al desempeño como al ajuste general de un individuo respecto a su entorno; es, por tanto, el mayor interés por el empleado, para la organización y para la comunidad que cada persona pueda explotar al máximo toda su capacidad.

En general, todo supervisor, todo gerente de línea y todo administrador de personal deben desear ayudar al personal a mantener el equilibrio emocional aceptable y a canalizar sus emociones de forma constructiva para que todos puedan trabajar en forma armoniosa.

2.b: Proceso de selección de Recursos Humanos

Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: la información que brinda el análisis de puesto ; la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales escoger.

Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada del empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que inscribe toda la actividad.

La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección:¹⁰

Paso 1: Recepción preliminar de solicitudes.

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato comienza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento y muchos

¹⁰ Werther Jr. William-Davis Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, p.155

candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende adecuadamente desde el principio.

El candidato entrega una solicitud formal de trabajo. Los pasos siguientes consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

Paso 2: Pruebas de idoneidad.

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de "demostración práctica y el racional".

El enfoque de demostración práctica se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer. El enfoque racional se basa en el contenido y desarrollo de la prueba. Por lo general el enfoque de demostración práctica se prefiere siempre que pueda aplicarse, porque elimina muchos elementos subjetivos.

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un elemento universal.

* Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad y se encuentran entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño es subjetiva.

* Las pruebas de conocimiento son más confiables, porque determinan información o conocimiento que posee el examinado.

* Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.

* Las pruebas de respuesta gráfica miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos.

Además de explorar a fondo determinadas pruebas que se proponga utilizar, el especialista en administración de recursos humanos debe tener en cuenta que no siempre puede aplicar todas las pruebas deseables, debido a que el costo puede no justificar la inversión.

Paso 3: Entrevista de selección.

La entrevista de selección consiste en un diálogo formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El

entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?.

Aunque las entrevistas poseen grandes ventajas como la flexibilidad, también muestran aspectos negativos, especialmente en cuanto a la confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevista sean confiables es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador, aunque es común que diferentes entrevistadores expresen diferentes opiniones.

Tipos de entrevistas:

Entrevista no estructuradas. Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas, sobre diferentes temas a medida que se presentan. Este método carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, debido a que cada postulante debe responder a diferentes preguntas, pero lo que es más grave es que en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimientos o experiencia del solicitante.

Entrevistas estructurada. Se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. Este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes.

Entrevistas mixtas. Con este tipo de entrevista la parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos, y la parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Entrevistas de solución de problemas. Se centran en un asunto que se espera que resuelva el solicitante. Con frecuencia se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría y así se evalúa tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante. El grado de validez sube si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.

Entrevistas de provocación de tensión. Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante. La entrevista consta de una serie de preguntas tajantes hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa. La confiabilidad y validez de esta técnica son de difícil demostración, ya que la presión real que se experimentará con el puesto puede resultar muy diferente a la de la entrevista.

El proceso de la entrevista.

Las cinco etapas de una entrevista común son:

Preparación del entrevistador: El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a la entrevista, desarrollando preguntas específicas. Las preguntas

que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. El entrevistador deberá considerar las preguntas que probablemente le hará el solicitante. como una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa, explicando las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés del candidato.

Es importante que durante su preparación el entrevistador consulte el expediente del solicitante.

Creación de un ambiente de confianza: Ante la responsabilidad de representar a la organización el entrevistador debe dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana y amistosa, evitando interrupciones telefónicas, y dejando de lado los documentos ajenos a la entrevista.

Intercambio de información: Este proceso de la entrevista se basa en una conversación. Con el fin de establecer confianza y adquirir información sobre el solicitante, algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Esta técnica establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

Terminación: Independientemente de la opinión que se haya formado el entrevistador sobre la idoneidad del candidato, no es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

Evaluación: Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

Paso 4: Verificación de datos y Referencias.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Muchos especialistas ponen en tela de juicio este recurso ya que los antiguos superiores y profesores del candidato pueden no ser totalmente objetivos.

Paso 5: Examen médico.

Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal, ya sea para evitar accidentes o para evitar contratar a personas con tendencias a ausentarse debido a constantes quebrantos de salud.

Paso 6: Entrevista con el supervisor.

Independientemente de quién tome la decisión final, el futuro supervisor tenderá a tener una participación más activa si puede desempeñar una función positiva en proceso de selección. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado. Si el desempeño del candidato no es satisfactorio, será más probable que el supervisor acepte parte de la responsabilidad si tuvo participación activa en el proceso de selección.

Paso 7: Descripción realista del puesto.

Para prevenir la reacción de "ustedes nunca me lo advirtieron", siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar en el lugar de trabajo.

Paso 8: Decisión de contratar.

Este paso señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados.

Deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, constituyen el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines. Por ejemplo, si varios solicitantes no muestran resultados satisfactorios después de ser contratados, el departamento de personal podrá estudiar sus expedientes para descubrir las posibles faltas en que se haya incurrido y evitarlas en el futuro.

Resultados y retroalimentación:

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente.

Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, se requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etc. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la compañía, niveles bajos de evaluación y factores similares.

2.c: Sistema de evaluación por desempeño.

"En tiempos de recesión e incertidumbre económica, el pago por desempeño es un concepto de remuneración particularmente tentador y cada vez más difundido. Es una tendencia comprensible en un momento en que caen los ingresos, se derrumban las acciones y los aumentos masivos de salarios les están vedados a muchas organizaciones."¹¹

Pero ¿sirve, realmente, pagar por desempeño?. Hay una amplia gama de opciones, un programa por desempeño riguroso y de largo plazo puede, según sus defensores, ayudar a las empresas a conseguir y conservar a la mejor gente, y a optimizar permanentemente el rendimiento del personal. Para los más críticos, el método genera disputas entre los empleados, erosiona la confianza y el trabajo en equipo, y crea lo que denominan "explotación encubierta".

El pago por desempeño es un enfoque de pago variable atado a una medición del rendimiento. A menudo las evaluaciones se basan en sistemas de calificación impuestos ("mejores y peores"), pensados para identificar y recompensar a los empleados sobresalientes y alentar a todos a trabajar dura e inteligentemente. El verdadero pago por desempeño es algo más que una bonificación ocasional, otorgada a modo de estímulo, es una compensación variable que debe volver a ganarse cada año, y que no incrementa la base salarial en forma permanente.

¿Cuándo funciona bien?

- Cuando es medible y objetivo. El pago por desempeño no se circunscribe a las líneas de montaje ni se agota en el cobro por pieza, puede aplicarse a cualquier negocio.
- Cuando fue diseñado para el éxito de toda la compañía. El pago por desempeño suele ser criticado por orientar a una compañía hacia una determinada medición, en detrimento de otras. Las metas individuales

¹¹ Janet Wiscombe, "Sirve pagar por desempeño", *Gestion*, (2001),6, p.102

pueden generar rivalidades y conflictos entre los trabajadores. Un plan que solo se concentra en la producción, termina castigando la calidad.

- Cuando los empleados están realmente interesados.
- Cuando toda la organización está involucrada.
- Cuando hay expectativas claras. Lo importante es evaluar a la gente en forma regular y que sepan por qué se hace, y que puedan tener el trabajo en orden.
- Cuando existe compromiso con la capacitación.

¿Cuándo fracasa?

- Cuando genera conflicto entre los empleados. Esta es la crítica principal de quienes no concuerdan con la implementación de un programa basado en el desempeño ya que se sostiene que el éxito de una compañía no es consecuencia de lo que hace un individuo, sino el fruto de un sistema. Generan competencia entre la gente, ponen el acento en lo individual, no el equipo. Es cierto que la persona excepcional debe ser recompensada pero esa persona depende de otras, y de servicios de apoyo, y muchas veces eso se pasa por alto.
- Cuando impone un resultado y posterga otros. Para cada sector de la compañía se tendrían que desarrollar diferentes enfoques.
- Cuando es demasiado subjetivo. El método a través del cual se intenta crear un sistema de calificación menos subjetivo y arbitrario, no depende de las opiniones o caprichos de ningún supervisor individual. Los empleados pueden realizar autoevaluaciones, y elegir hasta siete colegas y clientes para que los evalúen. Cualquier integrante de la compañía puede ofrecer voluntariamente su opinión sobre el desempeño de cualquier otro.

¿Cómo lograr que funcione?

Las compañías que poseen una política de retribución donde se el desempeño se evalúa para el pago de sus empleados habrán tenido en cuenta:

- Que el éxito depende de la buena disposición que ponga de manifiesto cada gerente para evaluar en forma objetiva a los empleados.

- Los gerentes deberán diferenciar el desempeño según el nivel de cumplimiento de las expectativas: las satisface, las supera, no las alcanza.
- Los sistemas centrados en la aptitud deben medir el desempeño a través de un conjunto de comportamientos que tienen impacto decisivo en el negocio.
- Debe hacerse un seguimiento posterior, con nuevas evaluaciones.
- El plan debe comunicarse en forma clara, simple y reiterada.
- El éxito depende del compromiso de toda la compañía.

Los planes de compensación variable tienen dos características: demandan muchos recursos y tiempo a la gerencia, y hacen desdichados a todos. Pfeffer plantea a los profesionales de Recursos Humanos que no olviden lo siguiente: "Muchos estudios sugieren que esta forma de recompensa socava el trabajo en equipo, alienta una visión de corto plazo, y lleva a la gente a pensar que la paga no se relaciona con el desempeño, sino con las relaciones adecuadas y el saber congraciarse.

Algunos creen que sirve, bajo ciertas condiciones: si recompensa el trabajo en equipo y la visión a de largo plazo, y si se lo diseña para ser tan objetivo y justo como sea posible". Los críticos como Pfeffer piensan que lo que falla es la idea, ya que desconoce que la gente trabaja, entre otras razones, para darle un sentido a su vida. A su juicio, las compañías que no prestan atención al hecho de que la gente trabaja también para entretenerse, esencialmente sobornan a sus empleados, y pagan más tarde el precio en términos de falta de lealtad.

2.d: Compensación.

"Para un amplio sector de la fuerza laboral, las organizaciones constituyen el factor determinante de sus percepciones, lo cual ha conducido a un interés creciente en el proceso de determinar una compensación equitativa"¹²

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc.) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. Sin

¹² Alison M. Konrad y Jeffrey Pfeffer, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, (1990), p. 258.

compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y será necesario reclutar personal de manera inmediata, con las dificultades que esto representa.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente.

Encontrar un punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye en gran medida el objetivo del departamento de personal en cuanto a retribución de la labor.

Una administración de compensaciones efectiva procurará:¹³

- Adquirir personal calificado, para lo cual las compensaciones deberán ser lo suficientemente altas, debido al hecho de que las compañías compiten una contra otra en el mercado laboral.

- Retener a los empleados actuales, así cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta, y para prevenir este fenómeno el nivel de compensación debe ser competitivo.

- Garantizar la igualdad, o sea que la administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial lograr la igualdad interna como la externa. La igualdad interna requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos, y la igualdad externa significa que se cubre a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.

- Alentar el desempeño adecuado, así el pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades, para que el desempeño siga siendo adecuado en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad,

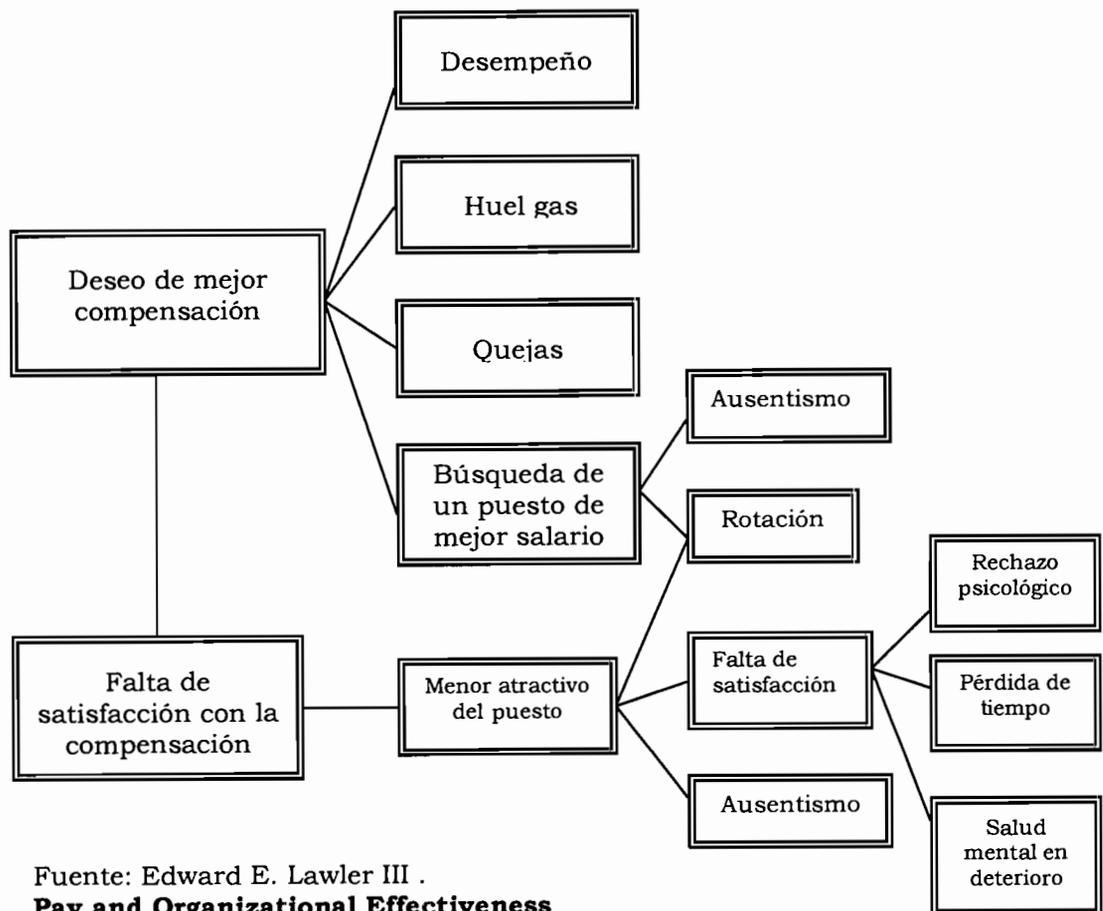
¹³ Werther Jr. William-Davis Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, p.290

las nuevas responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.

- Controlar los costos, así un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos

adecuados. Sin una estructura laboral sistemática de sueldos y salarios, la organización puede encontrarse pagando en exceso o insuficientemente los esfuerzos de sus miembros.

- Cumplir las disposiciones legales, ya que un programa adecuado de compensaciones tiene en cuenta estos factores y se asegura de cumplir las disposiciones legales vigentes.



Fuente: Edward E. Lawler III .
Pay and Organizational Effectiveness
 p.223

2.e: Capacitación.

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieran para desempeñar su trabajo.

En los últimos diez años los empleadores se han tenido que adaptar a los veloces cambios tecnológicos, a mejorar la calidad de sus productos y servicios, para seguir siendo competitivos. Así los empleados necesitan habilidades para la formación de equipos, toma de decisiones y comunicación, así como habilidades tecnológicas y computarizadas.

Los programas de capacitación consisten básicamente en cinco pasos.¹⁴

1. Análisis de las necesidades:

-Identificar las habilidades específicas para el desempeño del trabajo que se necesitan para mejorar el desempeño y la productividad.

- Asegurarse que el programa es adecuado para su grado específico de estudios, su experiencia y habilidades, así como sus actitudes y motivaciones personales.

- Usar investigaciones para desarrollar objetivos mensurables de los conocimientos y el desempeño.

2. Diseño de la instrucción:

- Recabar ejemplos de objetivos, métodos, medios, descripción y secuencia de contenido para la enseñanza. Organizarlos en un plan de estudios acorde con la teoría del aprendizaje para adultos y que sirva de guía para desarrollar el programa.

- Asegurarse de que los materiales, por ejemplo, guiones de video, guías de líderes y cuadernos de trabajo de los participantes, se complementan, están redactados con claridad y sirven para

¹⁴ Fuente: Adaptado de Mary D. Carolan, *Today's Training Basic: Some New Golden Rules*, HR Focus, 1993, p.18

una capacitación unificada, adoptadas en forma directa a los objetivos del aprendizaje que se hayan definido.

- Manejar con cuidado y profesionalismo, todos los elementos del programa para garantizar la calidad y la eficacia.

3. Validación:

- Introducir y validar la capacitación ante un público representativo. Basar las revisiones finales en resultados piloto para asegurar la eficacia del programa.

4. Aplicación:

- En su caso, reforzar el éxito mediante un taller de capacitación al instructor, que se concentre en presentar conocimientos y habilidades adicionales al contenido de la capacitación.

5. Evaluación y seguimiento:

- Evaluar el éxito del programa de acuerdo con la REACCION inmediata de los participantes ante la capacitación, el APRENDIZAJE utilizando recursos para la retroalimentación así como pruebas previas y posteriores para medir lo que han aprendido los aspirantes; el COMPORTAMIENTO, registrando las reacciones que tienen los supervisores ante el desempeño de las personas en entrenamiento una vez terminada la capacitación. Ésta es una manera de medir el grado en el cual los aspirantes aplican las habilidades y los conocimientos nuevos a su trabajo. Y por último los RESULTADOS, midiendo el grado de mejoría en el desempeño laboral y evaluar el mantenimiento necesario.

2.f) Los incentivos.

Los incentivos y la participación de utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los sistemas de incentivos de incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se hayan trabajado.

La participación en las utilidades establece una relación entre el mejor desempeño de la organización y una distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores. La participación de utilidades se aplica a un grupo o a todos los empleados, y no se aplica sobre bases individuales, como los incentivos.

Tanto los sistemas de incentivos como la participación en las utilidades se utilizan como suplemento de las técnicas tradicionales de sueldos y salarios.

Diferentes sistemas de incentivos.¹⁵

Existen sistemas de incentivos para casi todo tipo de labor, sea ésta manual o de tipo profesional. A continuación se presentan los incentivos más comunes:

1) Incentivos sobre unidades de producción.

Los incentivos concedidos con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento, aunque no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad debido al efecto que tienen las presiones de grupo sobre las personas que exceden los niveles promedio de desempeño.

2) Bonos sobre producción.

Los bonos sobre producción son incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel de producción. Generalmente se emplean junto con un ingreso básico fijo.

¹⁵ Werther Jr. William-Davis Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, p 314

3) Comisiones.

En los puestos de ventas, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta fijado a cada uno de los artículos que venda. En algunos campos como la venta de seguros, puede reducirse mucho la percepción mensual fija, en favor de un porcentaje alto de comisiones.

4) Aumentos por méritos.

Constituyen aumentos en el nivel de la compensación, concedidos a cada persona de acuerdo con una evaluación de desempeño. Por lo común, estos aumentos se deciden por parte del supervisor inmediato del empleado, junto con los otros superiores.

5) Compensación por conocimientos especializados.

Constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa. Este incentivo no se basa en lo que hace el empleado sino en lo que puede hacer, se evalúa la importancia del empleado en la organización.

6) Incentivos no financieros.

Ejemplos de este tipo de incentivos suelen ser placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo.

Más allá de los programas que otorgan que otorgan premios específicos por observar conductas determinar claramente, los cambios en el puesto o en el entorno laboral pueden servir como incentivo par el mejoramiento del desempeño.

7) Propiedad de los empleados.

El plan más extremo de participación de utilidades es convertir a la organización en propiedad de sus empleados. Las compañías incluyen planes de opción de compra de acciones, que permiten a los empleados adquirir acciones de la empresa. La efectividad de estos planes puede ser reducida por

el hecho de que las ganancias no siempre se relacionan con el desempeño de cada empleado.

3) Cultura Organizacional.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura organizacional ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento, y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

Conceptos que concentran la esencia de la cultura organizacional:¹⁶

- Identificación de sus miembros: es el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- Énfasis en el grupo: las actividades se organizan en torno a grupos y no a personas,
- Enfoque hacia las personas: las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de unidades: la forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de manera coordinada e independiente.

- El control: el uso de reglamentos, procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- Los criterios para recompensar: como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado u otros factores no relacionados con este último.
- El perfil hacia los fines o los medios: de que manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.

¹⁶ ARDHA Asociación Argentina de Recursos Humanos, **La cultura organizacional**, en <http://www.ardha.org.ar>

- El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.

La cultura se puede hacer objetiva a los ojos a través del análisis de temas tales como: visión, dirección, coherencia, responsabilidad, delegación, entrenamiento, burocracia, disciplina, formalidad diversidad, respeto y dignidad, recompensa, honestidad, orientación hacia los beneficios y al cliente, conciencia de los costos, orientación a la acción, innovación, apertura, responsabilidad social, compromiso con la calidad, competitividad, compromiso con el trabajo, reconocimiento, resolución de los conflictos.

A través del análisis de estos temas se puede definir cuál es la situación y cuáles son las acciones que conviene emprender. Saber cual es la cultura real es importante y más cuando se quiere cambiar, comprar otra empresa, o realizar una fusión.

Sin el análisis de estos temas, las decisiones se basarían más en el poder que en el conocimiento.

De la misma manera que se trata de conocer cuál es la imagen que la sociedad tiene de la empresa, y de la misma forma se trata de conocer el mercado antes de iniciar una campaña o un lanzamiento, se debería ahorrar los costos de acciones a ciegas, sabiendo dónde y qué temas son los que se deben abordar en el interior de la empresa nada menos que con sus componentes.

Las encuestas de satisfacción o de clima brindan respuestas parciales. Las encuestas de cultura abarcan los distintos aspectos, que nos darán efectivamente la satisfacción o el clima, pero que darán en el conjunto de los otros datos que completan esa "manera de ser" de la empresa y que será una información valiosa para la comprensión de la situación.

Una encuesta de cultura brinda líneas de percepción y de creencia, con la brecha existente entre ambas, para que los directivos la estudien y actúen. Dentro de esta encuesta se puede interrogar sobre un elemento más, que es la línea paradigmática. Las personas de una empresa tienen una cultura deseada, las creencias y una cultura actual, es decir, la percepción de la realidad, pero

además tienen una tendencia favorable o desfavorable hacia los paradigmas de la empresa.

Estos paradigmas son las creencias acerca de quién o quiénes tienen el poder de determinar las características de la empresa, y por lo tanto, las maneras de ser que quieren para ella. Cuando existen diferencias de creencias dentro de una compañía habrá que analizar qué es lo que se cree y tomar acciones de acercamiento o de modificación de actitudes, sentimientos e ideas, que suelen alejar a las personas muchas veces de manera irremediable.

Queda claro que la cultura es como el acuerdo básico sobre el que se mueve una compañía para hacer tal o cual cosa.

El análisis de la cultura tiene dos momentos cruciales: el primero es la toma de decisión de interrogar a los empleados de la compañía, por el riesgo de las deficiencias que podrían aparecer. Pero aún en el caso de que los resultados sean negativos, se presenta la oportunidad de modificar la actuación de la compañía para evitar conflictos mayores. En ocasiones, ocurre que la gerencia no quiere cambiar, teme estar haciendo cosas que están mal pero no tiene la intención de modificarlas y entonces se opone a lo que se considera una intromisión en su poder.

El segundo momento crucial es la acción posterior para trabajar sobre las brechas entre la cultura real y la deseada; pudiéndose hacer en el año siguiente una nueva encuesta sobre los temas que se han trabajado.

Resumiendo, la cultura organizacional existe, es fundamental, porque es la manera en que las personas actúan, no conocer lo que pasa es riesgo, porque se trabaja a ciegas, con altos costos y baja efectividad.

4) Gestión del cambio.

4.1 El rol proactivo.

Una de las competencias que debe asumir el sector de Recursos Humanos es la capacidad para gestionar el cambio, o sea debe tener la capacidad como departamento de que las cosas sucedan. Para ello hay que ser visionario y proactivo en la generación del cambio, y motivar a los demás generando un compromiso organizacional con el feedback necesario para poner en práctica comunicaciones fluidas con los empleados. Sumado a esto, Recursos Humanos debe remover la burocracia y eliminar el trabajo improductivo.

Existen distintas acciones de management que contribuyen al compromiso que los empleados pueden desarrollar con su trabajo, algunas de ellas son la oportunidad para crecer y aprender nuevas habilidades y el incentivo por el cual los empleados reciben una recompensa financiera, otra se traduce en la visión de los líderes que tienen una idea de futuro que moviliza al personal y por último se podría mencionar la visión o percepción de un ambiente laboral flexible y en constante progreso.

Pero para construir una organización que verdaderamente genere valor para clientes, inversores y empleados y eso se traduzca en resultados se deben reestructurar las funciones del área y rescatar las acciones que generen valor: focalización hacia la unidad de negocios, disponibilidad de acceder a consultores

internos y aplicación de soluciones integradas, otra sería la terciarización de trabajos que pueden hacerse mejor desde afuera.

Los profesionales de Recursos Humanos deben conocer el negocio, ser socios estratégicos que trabajen con las otras gerencias y analizar la competencia, las finanzas, el marketing y las ventas. También deben tener la habilidad de gestionar la cultura corporativa, traducirla en conductas específicas y enfocar la cultura interna para satisfacer las necesidades de los clientes externos. Igualmente, frente a estos imperativos no hay que dejar de

lado las prácticas más tradicionales del sector, como el diseño de sistemas de compensación, la emisión de comunicaciones orales efectivas y la selección de gente adecuada para cada puesto.

5. Alineación, entendimiento y aceptación de la estrategia empresarial.

Cada uno de los factores mencionados en este apartado se fortalecen entre sí a través de su asociación. Las organizaciones que alinean eficazmente la estrategia con la inversión de capital humano mejoran sus posibilidades de generar las recompensas económicas y de otro tipo que refuerzan la relación empleado-empresa. La implicación de cada persona en la definición de los nexos entre inversión y estrategia no sólo perfecciona la alineación sino que también incrementa el entendimiento y refuerza la confianza subyacente en la aceptación. Las acciones que adoptan las organizaciones para establecer la confianza aumentan el entendimiento individual y así sucesivamente.

La participación en la fijación de los objetivos de la compañía y la prosecución de su cumplimiento refuerzan la confianza. Por añadidura cuando los trabajadores participan en la definición de los nexos entre inversión y estrategia, tales vínculos se vuelven más claros y más fuertes, en consecuencia sucede otro

tanto con la probabilidad de que la organización lleve a cabo eficazmente su estrategia.

La información consolida la alineación entre capital humano y estrategia, contribuye al entendimiento y fortalece la confianza requerida para la aceptación del acuerdo laboral.

Tanto la alineación, el entendimiento y la aceptación de las estrategias empresariales conducen a la noción de compromiso organizativo. Cada factor funciona como un vínculo entre el individuo y la compañía. La confianza es la

clave , ya que sin ella la alineación estratégica carece de significación y el entendimiento desaparece.

5.a: Los intereses en común.

La traducción y perfeccionamiento de objetivos es una actividad convencional de la gestión, pero el matiz importante radica en la forma en que tiene lugar la traducción. Los directivos no realizarán por sí solos este ejercicio encerrados en sus despachos. En cada nivel, cada uno de ellos reunirá a los individuos que dependen directamente de él y los implicará en la tarea de definir cómo contribuye su área en cuestión al éxito de la unidad en el nivel inmediatamente superior. Este proceso en cascada continuará hasta que en el nivel más bajo de la escala de la organización, se vinculen con las metas del departamento, la unidad empresarial y la compañía, las manifestaciones de objetivos individuales y los planes de compensación como incentivo. Está es la parte ascendente del proceso donde los objetivos personales se remontan hasta los del departamento, la unidad empresarial y la empresa.

La traducción de las exigencias del grupo para que las aportaciones individuales confluyan con la estrategia es un proceso continuo de perfeccionamiento y de redefinición a medida que evoluciona la competencia,

avanza la tecnología y cambian los papeles individuales. Este proceso contribuye a concebir la interacción entre el director de un departamento y sus empleados como una serie de tres fases; en la primera, el director refuerza la imagen general del conjunto de la organización, describe como contribuye la estrategia de la unidad al éxito de la compañía y expresa, en términos generales, el modo en que el departamento realiza su tarea ayudando a la unidad empresarial a desempeñar su papel estratégico.

En la segunda fase, el director y el personal definen juntos y más exactamente cómo contribuye la producción del departamento (bienes, información o servicios) al éxito de la unidad. Operando como equipo, crean una descripción de la aportación del departamento. Esta descripción sirve de orientación para la

tercera fase, cuando los integrantes del departamento se congregan para definir sus aportaciones individuales de capital humano del grupo.

Mientras establecen la vinculación entre su inversión de capital humano y el éxito del departamento, los trabajadores pueden además identificar:¹⁷

* Los medios más precisos para medir su éxito individual y de grupo en la realización de inversiones que respalden el logro de la estrategia empresarial.

* Los impedimentos (estructura, política, falta de recursos) que a su juicio estorban su capacidad para efectuar la aportación más eficaz posible. Es responsabilidad de la dirección, desde el departamento a la unidad empresarial, eliminar tales obstáculos.

* Las actividades de escaso valor que, por muy profundamente que se hallen enraizadas en los procesos laborales, cabe suprimir para mejorar la eficacia de la inversión de capital humano.

* La información que necesitan para tomar decisiones inteligentes respecto al modo de desempeñar sus tareas.

Mediante el vínculo de inversión con la estrategia, los individuos no sólo advierten con mayor claridad sus nexos, sino que también obtienen una visión más nítida de la imagen general. La información constituye la clave para reforzar ese vínculo y proporcionar un significado a tal imagen.

Proporcionar información de forma rápida y frecuente.

El establecimiento del vínculo entre la inversión de capital humano y estrategia exige que los individuos entiendan el modo en que la organización alcanza el éxito. Para ello es necesario que la empresa proporcione una amplia información financiera, operativa y estratégica, para que los trabajadores sepan como funciona realmente el negocio y que puedan hacer mejor su trabajo.

¹⁷ Davenport Thomas O., *Capital Humano*, San Francisco, Edipe, 2000, p.120

Existen ciertos miedos originarios a publicar cierta información de la empresa a saber:¹⁸

1) Los individuos no sabrán como emplear la información. Enseñar a las personas los elementos básicos del rendimiento de la inversión, el margen bruto, la cuota de mercado, o todo lo demás que haga funcionar el negocio puede ser una de las mejores inversiones de formación. Costos excesivos, ingresos por empleado, líquido en el banco, son ratios o números de fácil interpretación.

2) Es posible que los empleados se asusten ante las malas noticias. Los empleados saben cuando no van bien las cosas. Si carecen de acceso a la información, subestimarán la importancia de las buenas noticias y exagerarán la de las malas. La participación en la información contribuye a crear una atmósfera en donde, en primer lugar, sean menos las cosas malas que sucedan y en la que por añadidura, es posible que los trabajadores reaccionen eficazmente cuando surjan.

3) Los competidores obtendrán una información que pueden emplear contra la empresa. En este punto es lógico mostrar alguna preocupación. La empresa tendrá algunos números que no querrá que la competencia los conozca, pero tomando en consideración a los empleados que abandonan la empresa es lógico concluir que la competencia ya los conozca. En este caso es necesario explicar a los empleados que información debe ser usada en forma discreta, y luego tener como principal objetivo rendir tanto que las cifras depriman a los competidores.

4) Los clientes podrían usar la información para obligarnos a bajar los precios. Al igual que los competidores, los clientes disponen del acceso a información de la compañía.

¹⁸ Davenport Thomas O., *Capital Humano*, San Francisco, Edipe, 2000, p.124

5) Habrá gente que piense en todo el dinero que ganan los directivos. Si la compañía rinde bien para merecer ese dinero, nada tiene que preocupar, pero si ese no es el caso, el problema no se resuelve ocultando los datos.

Esta iniciativa de gestión a "libro abierto" se puede iniciar con unas clases sobre formación dirigidas a los trabajadores, o bien que un empleado experto les explique los elementos financieros durante una reunión mensual en cada unidad. También se puede establecer como requisito previo de un ascenso el conocimiento del costo de producción. Y lo más importante de todo es proporcionar a los trabajadores autonomía para usar la información con objeto de mejorar la empresa.

El índice de alineación con la estrategia.

Para poder lograr la alineación, las organizaciones deben proporcionar a los individuos y a los grupos de trabajo los medios (recursos, información y dirección) para obtener productos y servicios de calidad elevada. Éstos a su vez

permiten a los empleados atender las necesidades de la clientela y contribuir a empujar a la empresa hasta la posición deseada según su estrategia.

Existen seis elementos tenidos en cuenta por el Workplace Index que reflejan el índice de aceptación y alineación estratégica, y que serán tenidos en cuenta en ésta tesis al momento de entrevistar a los empleados de ambas compañías aseguradoras:¹⁹

1) El grupo de trabajo posee objetivos claros para proporcionar un servicio de alta calidad.

2) El grupo de trabajo posee los recursos precisos para atender a las expectativas del cliente de un modo competente y a tiempo.

3) La compañía es capaz de responder rápidamente a las situaciones cambiantes del cliente y del mercado.

¹⁹ Davenport Thomas O., *Capital Humano*, San Francisco, Edipe, 2000, p.128

4) Tengo los recursos que necesito para desempeñar mi trabajo con una calidad elevada.

5) Creo que la compañía hace lo que se requiere para convertirse en líder del sector.

6) Lo que la dirección quiere que haga y lo que los clientes desean que ejecute suelen ser lo mismo.

5.2: La comunicación en dos niveles.

Las empresas que desean cerciorarse de que los individuos entiendan cómo encajan en la estrategia por el éxito comienzan por formular una declaración de alto nivel que establezca una filosofía de la inversión en el capital humano, pero la significación auténtica para el trabajador sobreviene con el modo en que son expresados los objetivos individuales. Adecuadamente construidas las declaraciones de objetivos tienen un propósito expreso: dar a conocer a los individuos lo que se espera que hagan. Por añadidura, las declaraciones de

objetivos manifiestan el tipo de esfuerzo requerido para el éxito, y sirven como poderosos documentos contractuales cuando están ligadas al éxito de departamentos, divisiones y en definitiva de unidades empresariales.

El índice de entendimiento.

Las empresas que observan el índice de entendimiento, amplían el conocimiento del trabajador de su vínculo con la empresa. Como resultado, aumenta el compromiso con los objetivos organizativos.

Para evaluar el índice de entendimiento de los empleados con las reglas del juego laboral tomare los seis elementos tenidos en cuenta por la encuesta del Workplace Index a saber:²⁰

1) Comprensión de las razones que respaldan las decisiones de la empresa y que afectan la labor de cada trabajador.

²⁰ Davenport Thomas O., *Capital Humano*, San Francisco, Edipe, 2000, p.133

- 2) Entendimiento de los fines, objetivos y direcciones generales de la empresa.
- 3) Comunicación de funciones y responsabilidades en forma clara.
- 4) Comprensión de lo que la compañía espera de cada trabajador y viceversa.
- 5) Comprensión de los factores económicos que determinan el éxito económico de la empresa.
- 6) Entendimiento de el modo de marcar una diferencia, ayudando a la compañía a lograr sus objetivos empresariales.

5.3: Aceptación: la coincidencia de valores.

Cuatro son los elementos del Workplace Index que señalan el grado en el que los trabajadores creen que las organizaciones aceptan y se adhieren a sus contratos, y que serán utilizados para medir el grado de aceptación de los empleados en las dos compañías de seguros analizadas:²¹

- 1) En general, las políticas de la compañía son aplicadas de un modo consecuente e imparcial.
- 2) En general, los ascensos en mi compañía son decididos de un modo consecuente e imparcial.
- 3) Los empleados de mayor rendimiento reciben una paga y un reconocimiento superiores a los de rendimiento medio/bajo.
- 4) Si la compañía alcanza el éxito económico se compartirá con los trabajadores.

²¹ Davenport Thomas O., **Capital Humano** , San Francisco, Edipe, 2000, p.141

Apartado II:

A continuación se presentan las preguntas que fueron realizadas a los directivos y empleados de HSBC La Buenos Aires Seguros y Zurich Argentina.

Variable	Subvariable	Obj. Esp.	Indicador	Fuente	Pregunta	
Conocimiento del Negocio	Estructura Organizacional	6	Conocimiento de la organización del dpto. de RRHH	Empleado	¿Conoce como está organizado el dpto. de RRHH de su empresa?	
		2		Directivo	¿Cómo está organizado el dpto. de RRHH de su empresa?	
	Políticas Estratégicas	4	Conocimiento del rumbo de la compañía	Directivo	¿Cómo conoce el dpto. de RRHH las políticas y estrategias generales de la compañía? ¿Se le dan a conocer a los empleados éstas políticas y estrategias?	
		6		Empleado	¿Conoce las políticas y estrategias generales de su compañía? ¿A través de que medios las conoce? ¿Considera que puede canalizar a través de ellas sus intereses personales?	
		1-2	Asignación dentro del presupuesto anual al dpto. de RRHH	Directivo	¿Puede determinar porcentualmente cuanto se asignó al dpto. de RRHH dentro del presupuesto 2003? ¿Existe alguna asignación por actividad dentro del dpto.? Si es así...podría determinar?	
		3	Existencia de diversas vías de comunicación.	Directivo	¿Cuáles son los canales de comunicación que RRHH utiliza para llegar a los empleados? ¿Algunos de estos canales se han incorporado en el 2003?	
	Políticas Aplicadas	Canales de comunicación	6	Conocimiento de los canales de comunicación	Empleado	¿Cuáles son los canales de comunicación empleados por la compañía? ¿Considera que los mismos son efectivos? ¿Cómo canaliza sus opiniones, sugerencias y reclamos?
			3	Existencia de una política de selección de recursos	Directivo	¿Existe alguna política de selección de recursos humanos? Si es así. ¿Esta política ha sido modificada en el período 2003?
		Selección de Recurso	6	Conocimiento de las políticas de selección de recursos humanos	Empleado	¿Conoce cuál es el criterio de selección de personal de su compañía? ¿Cómo fue seleccionado para su puesto?
			3	Existencia de algún programa de evaluación de desempeño	Directivo	¿Se aplican programas de evaluación de desempeño? ¿Se ha incorporado alguna variante a dicho programa durante el 2003?
		Evaluación de desempeño	6	Conocimiento de los programas de evaluación de desempeño	Empleado	¿Cuáles son los programas de evaluación de desempeño aplicados por su compañía? ¿Los considera efectivos?
			3	Existencia de compensaciones	Directivo	¿Podría enumerar que tipo de compensaciones reciben los empleados de la compañía? ¿Sobre que base se asignan?
Compensaciones	Compensaciones	6	Conocimiento de los distintos tipos de compensaciones	Empleado	¿Podría mencionar que tipo de compensación ha recibido durante el 2003? ¿Conoce la existencia de algún otro tipo de compensación que se otorgue?	

Variable	Subvariable	Obj. Esp.	Indicador	Fuente	Pregunta	
Capacitación	Capacitación	3	Existencia de programas de capacitación	Directivo	¿Existen programas de capacitación permanentes? ¿A través de que medios?	
		6	Los empleados participan de programas de capacitación	Empleado	¿Alguno de ellos fue incorporado en el período 2003? ¿Ha participado en algún programa de capacitación en el último año?	
	Incentivos	3	Existencia de programas de incentivos	Directivo	¿Qué tipo de programas de capacitación conoce que aplique su compañía ¿Podría nombrar los programas de incentivos aplicados durante el 2003?	
		6	Los empleados reciben incentivos	Empleado	¿Qué tipo de incentivo ha recibido durante el 2003? ¿Conoce algún otro tipo de incentivo que otorgue la compañía? ¿Cuáles son los valores fundamentales de la compañía?	
	Identificación con la cultura Organizacional	Identificación con la cultura Organizacional	4	Conocimiento de los valores de la compañía	Directivo	¿Cómo son transmitidos esos valores a los empleados? ¿Cuáles son los valores fundamentales de la compañía? ¿Cómo se fueron transmitidos
			5	Existe influencia del dpto. de RRHH en la toma de decisiones gerenciales	Directivo	¿Podría señalar en la siguiente escala la incidencia que el dpto. de RRHH posee en la toma de decisiones gerenciales? 1) Determinante 2) Participa pero no es determinante 3) Nulo, no participa ¿Podría señalar el grado de identificación de sus intereses con los de la compañía? 1) Alto 2) Medio 3) Bajo 4) Nulo
Intereses en Común	Intereses en Común	6	Existencia de intereses en común entre empleados y la compañía	Empleado	En lo que respecta a los valores de la compañía usted: 1) Se siente altamente identificado, 2) Se siente medianamente identificado, 3) El nivel de identificación es bajo, 4) No se siente identificado	
		6	Existencia de valores en común entre la compañía y los empleados	Empleado		
Rol proactivo del dpto. de RRHH	Coincidencia de Valores	6				

Indicador	Muestra	Presencia	Porcentaje	Comentarios
Conocimiento del departamento de RRRH	10	4	40%	En HSBC Seguros, los empleados no conocen el nombre del gerente de RRRH. Tampoco como se encuentra organizado el dpto.
Conocimiento del rumbo de la cia.	10	7	70%	Si bien los empleados dicen conocen el rumbo de su compañía no los pueden precisar, aunque admiten tener medios para acceder al conocimiento de las mismas.
Conocimiento de los canales de comunicación y aceptación de su efectividad.	10	10	100	Los empleados de ambas compañías conocen los medios de comunicación pero prefieren canalizar sus inquietudes con los jefes inmediatos y usar los medios de comunicación para tareas administrativas
Conocimiento de las políticas de selección de RRRH	10	7	70%	Aunque en ambas compañías conocen los pasos empleados para la selección de personal se detectaron casos en los que no se habían cumplido con todos ellos, y que el criterio de selección fue por recomendación.
Conocimiento de los programas de Evaluación de desempeño.	10	9	90%	En Zurich Arg. Los empleados opinan que el programa de evaluación de desempeño tiene muchos aspectos por pulir debido a que hace dos años que se vienen aplicando y el seguimiento de el cumplimiento de los objetivos propuestos es débil.
Conocimiento de los distintos tipos de compensaciones.	10	5	50%	Los empleados de ambas compañías apuntaron a señalar como compensación el bonus anual. Sin mencionar tener conocimiento de otro tipo de compensaciones no monetarias.
Participación en programas de capacitación.	10	6	60%	Los empleados de HSBC Seguros no recibieron capacitaciones en lo que va del 2003 excepto aquellos que residen en Capital Federa.
Recepción de Incentivos	10	3	30%	Los empleados de ambas compañías no pueden reconocer en primera instancia los incentivos no monetarios que ofrecen ambas compañías.
Conocimiento de los valores de la compañía.	10	7	70%	Aunque no se recibieron las respuestas exactas y completas, los empleados de ambas compañías conocen el canal para acceder los valores que las mismas poseen.
Existencia de intereses en común	10	Alta:2; Media:4; Bajo:1; Nulo:3	Alta: 20%; Media: 40%; Bajo: 10%; Nulo: 30%	El 100% de los empleados de Zurich Arg. Se encuentran dentro los grados "Alto" "Medio". En los empleados de HSBC Seguros se detectó una disociación profunda entre los intereses personales y los de su compañía.
Existencia de valores en común	10	1:6 3:0	1: 60% 2:30% 3: 0% 4: 10%	La mayoría reconoce la certeza en los valores promulgados por su compañía.

CONCLUSIÓN.

Las tendencias, el incesante desarrollo tecnológico y la demanda de mercado cada vez más exigente y perfeccionista requieren de organizaciones que sean altamente competitivas. El desempeño de los empleados es la clave entonces para conseguir una ventaja en este incesante desafío de mantenerse en la cima.

Recursos Humanos, por un lado tiene un papel decisivo para contribuir a crear una organización más competitiva por la influencia sobre la conducta de los empleados, que se traduce en mayor productividad. Por otro lado, el departamento de Recursos Humanos debe representar y exponer los intereses de los empleados ante los directivos, buscando a través de ello el compromiso de los empleados con la organización.

En los casos expuestos en ésta tesis el camino por recorrer por los integrantes del departamento de Recursos Humanos aún es largo a pesar de referirse a dos compañías líderes de mercado. Pero entiendo que la responsabilidad no termina en el núcleo de RRHH, sino que es parte del compromiso de cada gerente de línea y por que no de cada uno de los empleados, desde sus puestos, buscando conocer hacia dónde "va el barco", evitando tomar una actitud pasiva ante el desafío de crear una organización mejor.

Entonces, surge del análisis realizado que en ambas compañías existen prácticas y estrategias de Recursos Humanos desarrolladas, pero también es cierto que no se encuentran todos los indicadores deseables como para concluir que en los casos analizados la política de RRHH es un factor decisivo del liderazgo de mercado de éstas empresas.

Por lo tanto, concluyo que si bien en teoría las políticas de RRHH pueden potenciar la obtención de resultados positivos, no es condición decisiva para determinar el nivel de performance en éste tipo de organización.

BIBLIOGRAFÍA.

Capelli Peter, **El nuevo pacto en el trabajo**, Barcelona, Ediciones Granica, 2001, primera edición.

Cook Mary F., **Externalización de las funciones de Recursos Humanos**, Barcelona, Edipe, 1999, primera edición.

Davenport Thomas O., **Capital Humano**, San Francisco, Edipe, 2000, primera edición.

Dressler Gary, **Administración de Personal**, México, Prentice Hall, 2001, Octava edición.

Maristany Jaime, **Administración de Recursos Humanos**, Argentina, Prentice Hall, 2000, primera edición.

Werther Jr William- Davis Keith, **Administración de Personal y Recursos Humanos**, Buenos Aires, Mc Graw Hill, 1996, cuarta edición.

Sitios de Internet.

ARDHA Asociación Argentina de Recursos Humanos, **Remuneración en función del desempeño**, en <http://www.ardha.org.ar>.

HSBC Argentina Holdings S.A., **Recursos Humanos**, en <http://intra.ar.hsbc/intranet/userPage/userPage.asp>.

Matías Sales, **Capital Humano y Estrategia del Negocio**, en <http://www.uch.edu.ar/rrhh>.

Mariana Sambrizzi, **La nueva generación de Recursos Humanos**, en <http://www.uch.edu.ar/rrhh>

Cita de Artículos.

1) Peter F. Drucker, "No son empleados son personas", en **Gestión**,(2002),7/3,p.15.

2) Shari Caudron, "¿una función poco eficaz?", en **Gestión**, (2002),7/5,p.101.

3) Janet Wiscombe, "Sirve pagar por desempeño", en **Gestión**,(2001),6/6,p.103.

4) Jeffrey Pfeffer, "The Human Equation", en **Book Sumary Gestión**,(2002),p.58.

5) Rankings mensuales provistos por Todo Riesgo, "**Ranking de producción total del mercado**",(2003),73,p.34

6) Patricio Dunckel, "Administrar Personal",en **Todo Riesgo**,(2003),7, p.54.

7) Dra. Paulina Rainstein, "Encuesta de Remuneraciones", en **Estrategas**,(2003),5,p.16.