

CARLOS DÍAZ LASTRETO

GESTIÓN DE PERSONAS

Resultados y relaciones

*Libro imprescindible, global y profundo
para entender los actuales modelos,
prácticas y procesos de RR.HH.*



WWW.RECURSOHUMANO.CL

RESULTADOS Y RELACIONES

GESTIÓN DE PERSONAS

PROYECTO DE
WWW.RECURSOHUMANO.CL

Este libro forma parte de los productos del curso “Herramientas de Liderazgo y Coaching” que imparte el autor desde el año 2014, con más de 50 ediciones y 1.000 egresados. Detalles del curso pueden encontrarse en www.recursohumano.cl

Editor: Mauricio Leandro Bertero H.
*Todos los Derechos Reservados
Chile. 2020.*

Primera edición: febrero 2020



Publicación bajo licencia Creative Commons de tipo “Reconocimiento No Comercial Sin obra derivada”; se permite su copia y distribución por cualquier medio siempre que se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de la obra y no se realice ninguna modificación en ella. La licencia completa puede consultarse en: <http://es.creativecommons.org>

“Nos gustan los profesionales de RRHH porque, en su mayor parte, valoran a las personas y trabajan para crear organizaciones que sean tanto competitivas como compasivas”.

-Dave Ulrich- .

“Existen profundas diferencias entre las empresas, tanto en la conducta, las aptitudes y las actitudes de sus empleados como respecto al rigor y la corrección de la políticas y las prácticas hacia el personal, y estas diferencias tienen un influjo significativo en la solidez a largo plazo de estas organizaciones” .

-Lynda Gratton- .

“El talento se ha convertido en el mayor patrimonio de las organizaciones, puesto que el desarrollo tecnológico, la globalización y los avances en los mercados de capitales han facilitado el acceso a la financiación, a la tecnología y a los clientes, y por ello han convertido el talento en el recurso más valioso y escaso”.

-Pilar Jericó- .

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
Capítulo I. Organizaciones	11
- Qué es una organización.	13
- Resultados, relaciones y personas.	27
Capítulo II. Modelos de Recursos Humanos	47
- La gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato.	49
- Estrategias de capital humano según Lynda Gratton.	63
- Dave Ulrich y su propuesta de valor de recursos humanos.	73
- Modelo de Dave Ulrich, Recursos humanos champions.	83
- El modelo de Francisco Longo.	91
- El capital intelectual, propuestas de Stewart, Edvinson y Sveiby.	105
- El capital humano.	117
- La gestión del conocimiento. Por Marcelo Machuca, Argentina.	133
- Modelos de competencia laboral.	143
- La gestión del talento.	157
Capítulo III. Prácticas	169

- Reclutamiento y selección de personal.	171
- Aprendizaje organizacional y capacitación.	189
- Trabajo colaborativo.	211
- Gestión del desempeño.	237
- Gestión de conflictos y negociación.	251
BIBLIOGRAFÍA	267

Presentación

Cuando comencé a escribir esta introducción el 31 de diciembre, a pocas horas que se acabara el año 2019, fue simbólico concluir este libro en este día y cerrar esta nueva producción en una fecha marcada por la contingencia que ha vivido mi país.

He sido psicólogo laboral toda mi vida y he trabajado como consultor de recursos humanos, principalmente en los ámbitos de reclutamiento y selección en mis inicios profesionales. También, en el ámbito de entrenamiento o capacitación, tanto en el diseño de programas como en la relatoría de los mismos. Finalmente, he participado en diversos proyectos de cambio organizacional, de mejoramiento del clima, de fortalecimiento de las relaciones laborales. Soy un feliz consultor ya que este rol me permite interactuar con organizaciones de todo tipo: minería, educación, construcción, salud, gobierno, entretenimiento, etc. Además, este rol me permite aprender muchísimo acerca de cómo se vive la gestión de personas en cada una de esas actividades y tener buenos amigos en todos lados.

Paralelo a mi trabajo como consultor, he sido profesor universitario de pre y postgrado toda mi vida laboral, principalmente en las universidades de La Serena y Católica del Norte en Coquimbo, enseñando precisamente sobre gestión de recursos humanos. Me agrada mucho

ver como la mayoría de las veces llegan mis alumnos a estas materias con una mezcla de relajo y desgano, ya que después de finanzas o macroeconomía venir a hablar de las personas parece “pan comido” y me agrada mucho más ver como muchos se van inquietos, preocupados y entusiasmados por esta materia, al verle valor.

Y hace ya cerca de 15 años que me desempeño como coach ejecutivo trabajando con supervisores y gerentes en el mejoramiento de sus competencias y habilidades. Muchos de ellos llegan al coaching, complicados por tener malos resultados, esperanzados en recibir ayuda para salir adelante. Otros llegan confundidos, ya que si tienen tan buenos resultados por qué debieran trabajar las mal llamadas “competencias blandas”. En este rol, he escuchado muchas historias de organizaciones y de quienes laboran en ellas. Generalmente, interpreto que hay más incompetencia que mala voluntad, personas que les cuesta trabajar con otras porque tienen cegueras, porque creen que es el trato que corresponde por la “vieja escuela” o participan de culturas que valoran tanto los resultados que da lo mismo el cómo obtenerlos.

Los tiempos están cambiando, y Chile lo ha demostrado casi brutalmente el 2019, las personas ya no somos las mismas, nuestras prácticas y costumbres cambian, nuestras relaciones cambian. Sin embargo, hoy vivimos en un tiempo privilegiado creo yo, donde la tecnología, la globalización, el cambio en las relaciones de género, el cambio en las relaciones padres – hijos, abren nuevas posibilidades para vivir de mejor manera.

Muchas veces el ámbito de las personas se mira desde el sentido común y creo que, si bien muchas prácticas del campo están cercanas a ello, no son puro sentido común. Por eso, en los primeros capítulos presentaré algunas distinciones respecto a qué es una organización y luego me enfocaré en la ecuación *Resultados y Relaciones*, que creo que es fundamental para entender lo que hacemos en las organizaciones.

Y para fundamentar que la *Gestión de personas* no es puro sentido común, expondré algunos modelos que permiten entender cómo las personas dan valor a la gestión en una organización. Para ello, hablaremos de talento, estrategias de capital humano, propuestas de valor, capital intelectual, gestión del conocimiento, competencias.

Finalmente, nos enfocaremos en algunas prácticas que bien llevadas permiten *mejores resultados y mejores relaciones*. Hablaré de aquellas en las que tengo más formación o en las que he trabajado, con el fin de presentar opiniones e ideas que les sirvan a mis lectores en su propia práctica y desarrollo. Por ello, trabajaremos sobre reclutamiento y selección, aprendizaje organizacional y capacitación, trabajo colaborativo, gestión del desempeño y gestión de conflictos.

Al finalizar, quedo en deuda de gratitud con mi amigo Marcelo Machuca, quien gentilmente escribió el capítulo sobre *Gestión del conocimiento*. Marcelo es un amigo argentino, psicólogo organizacional, consultor y coach

con quien hemos hecho una magnífica amistad y me honra con su contribución.

Quedo en deuda también con mis maestros, de quienes he ido aprendiendo en el camino profesional: Ximena Plubbins, Carmen Luz Urbina, Christian Hansen, Paty Wilensky, Julio Olalla, Rafael Echeverría, Marco Leone, Alejandro Matamala, Laura Bicondoa, Ximena Díaz, Lili Bernal, Mariana Losano y a muchos otros de quienes he aprendido tanto. Gracias de corazón.

Finalmente agradezco a quienes han tenido la paciencia de ser mis alumnos, mis *coachees*, mis clientes y mis lectores de blog quienes han tenido la paciencia de escuchar o leer todos los capítulos y *posts* que han antecedido a este trabajo.

Y, dejo para el final el agradecimiento más importante: a Andrea y mis niños (los cuatro), que me llenan el corazón completamente.

La Serena, Chile, febrero, 2020.



¿Qué es una organización?

Hoy en día vivimos en un mundo donde las organizaciones se han vuelto una realidad omnipresente, nacemos en hospitales o clínicas, damos los primeros pasos en salas cunas y jardines infantiles, nos educamos en escuelas, colegios, universidades o institutos, trabajamos en empresas o instituciones, nos divertimos en casinos, *resorts*, centros vacacionales, organizamos competencias deportivas con clubes en estadios o centros de eventos, celebramos cumpleaños o matrimonios con empresas que los organizan e incluso para morirnos concurre el registro civil, el hospital, la iglesia, la empresa funeraria.

Por ello cada vez es más necesario conocer qué es una organización, cómo se comportan, qué elementos la componen y cómo cambian para poder gestionarlas de un modo que logren sus objetivos, con equilibrio en el uso de recursos, con atención a las comunidades donde funcionan, con respeto a sus colaboradores y sustentabilidad a largo plazo.

Peter Drucker (1) propone la idea que el mundo actual es un mundo de organizaciones, las organizaciones se encuentran presentes en todos lados, haciéndose cargo de tareas específicas, encargándose de resolver los problemas para los que son creadas. Vivimos en un mundo organizacional.

Siempre se desarrolla dice Drucker cierta tensión entre las organizaciones y la comunidad donde operan. Las comunidades están enfocadas en la estabilidad, tienen una historia, una tradición, lazos entre sus integrantes, lo que a su juicio, las hace orientarse al cambio lento. Por su parte, las organizaciones están orientadas a la innovación, al cambio, al abandono sistemático de todo aquello que se va volviendo obsoleto o como dice Schumpeter a la *destrucción creativa*. Dada esta tensión, las organizaciones tienden a desestabilizar a las comunidades con sus procesos de cambio, por lo que privan a la comunidad de continuidad, generando injusticias.

Respecto de la idea anterior, basta pensar cuando una empresa cierra una fábrica o despide gente o reinventa su actividad y se dedica a otra cosa. En el caso de un hospital cuando cierra la maternidad porque nacen pocas personas y es más eficaz y rentable llevar dicho servicio a un hospital más grande y más lejano. Todas estas decisiones organizacionales se enfocan en la eficiencia y en los resultados y pueden tener enormes costos para la comunidad. De otra magnitud y con otras implicancias puede ser cuando se discute la apertura de centrales eléctricas o empresas mineras que miran sus propios objetivos y se les dificulta hacerlos compatibles con la comunidad circundante.

Por otro lado, sostiene Drucker, las organizaciones se preparan para abandonar todo lo que hacen (procesos, productos, procedimientos, políticas), llevando a cabo prácticas de mejoramiento continuo, explotación inten-

siva de su conocimiento y aprendizaje de la innovación. Si no lleva a cabo ninguna de estas prácticas, al cabo de un tiempo se encuentra obsoleta y pierde capacidad de ejecución, pero por sobre todo, pierde capacidad de atraer y mantener a personas con conocimientos, cruciales para su ejecución, entrando en un círculo vicioso que la lleva a un resultado negativo.

Por su parte **Edgar Schein** (2), sostiene que “para entender la psicología de la organización, debemos primero que todo entender algo sobre la organización, qué es una organización”. Hemos pasado buena parte de nuestra vida en alguna organización y no es fácil decir que es, sin embargo, dada nuestra experiencia vital las reconocemos rápidamente.

Schein define una organización como: “la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división el trabajo y funciones y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad”.

A partir de esta definición el autor comenta varias ideas importantes a tener en consideración.

Coordinación. Un ser humano por si solo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos, por ello, en la medida que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntos pueden hacer más que cada uno de ellos por sí mismo. Por ello señala el autor, “la idea bá-

sica que subyace el concepto de organización es, entonces, la idea del esfuerzo coordinado para la ayuda mutua”.

Objetivos comunes. Para que la coordinación sea útil tienen que existir algunos objetivos con los que las personas tienen que estar de acuerdo, lo que dará lugar a que las personas coordinen actividades para lograr estos objetivos comunes.

División del trabajo y diferenciación de funciones. Los objetivos comunes se pueden lograr mejor si cada persona realiza actividades diferentes pero en forma coordinada. Esta diferenciación de funciones se puede basar en tareas, localización geográfica, objetivos específicos, disponibilidad de recursos humanos, o cualquier otra racionalización.

Integración. Dice Schein, “si diferentes partes están haciendo cosas diferentes, se necesita entonces una función integradora que asegure que todos los elementos están buscando los mismos objetivos comunes”. Por ello, “la forma más típica de integración, aunque de ninguna manera la única, es la jerarquía de autoridad, algún sistema selecto de subgrupos o individuos que asegure que hay coordinación entre las partes guiando, limitando, controlando, informando y en general, dirigiendo las actividades de cada una de las partes.

Considerando estos cuatro elementos indica Schein que un aspecto crucial de la definición de organización es

que el objeto de la coordinación son las actividades y no la gente, es decir, deben destacarse los roles y algún manual de coordinación. Este elemento es central para entender porque la organización existe independientemente de quien esté en ella y puede subsistir aunque se releve a todos sus miembros. Como decía el gran filósofo Julio Iglesias, “la gente pasa las obras quedan”.

Las definiciones de organización han ido evolucionando con el tiempo, sin embargo, de algún modo seguimos siendo herederos de esta definición inicial, que da tanto valor a la jerarquía olvidándose de otros modos de coordinación no basados en ella, como podría ser el mero propósito común, la comunicación o la cultura.

De particular interés me resulta la perspectiva desarrollada por **Fernando Flores** (3), quien entiende a una organización como una red de conversaciones. Refiriéndose a la empresa dice Flores que “una empresa es una organización que se compromete a cumplir un tipo de pedidos particulares mientras hace frente a circunstancias imprevisibles y se empeña por mantener abiertas las posibilidades para el futuro”. “Una empresa puede sobrevivir solo en la medida en que puede contraer compromisos y cumplir con ellos, para lo cual, a su vez, toma compromisos relativos a los recursos que requiere para cumplir con los compromisos contraídos”.

Flores plantea que una empresa recibe peticiones o hace ofertas a sus clientes, las que luego debe procesar en un tiempo X, con estándares definidos para cumplirlas, lo

que en otra parte llamará cumplir *promesas* o *compromisos*.

Continúa Flores, “al satisfacer los compromisos de la empresa, el personal está involucrado en una red de conversaciones, esta red incluye peticiones y promesas para llevar a cabo los compromisos... Estos compromisos pueden ser satisfechos con la activación de redes de conversaciones recurrentes... estas redes de conversaciones recurrentes constituyen el núcleo de la organización”... podemos analizar estas conversaciones a objeto de rediseñarlas en sí mismas y también los sistemas de comunicación que las apoyan”.

Las empresas cultivan redes de conversaciones internas, *procesos* le llamarán otros autores, que permiten cumplir los compromisos efectuados a los clientes. Revisar qué conversaciones se tienen, cuándo se efectúan, quiénes participan y muchas dimensiones más, será crucial entonces para entender el funcionamiento de una organización. No es que en una organización haya comunicación, una organización es comunicación o “conversación” dirá este autor.

Me parece interesante la perspectiva de **Mintzberg** (4), quien propone varios mecanismos de integración, además de la jerarquía, concretamente siete mecanismos:

Adaptación mutua: La coordinación del trabajo en la organización se consigue mediante la simple comunicación informal.

Supervisión directa: La coordinación se consigue asumiendo la responsabilidad del trabajo de los demás por parte de un supervisor, dándoles instrucciones y controlando sus acciones.

Normalización de procesos: Se logra la coordinación mediante la especificación directa del contenido del trabajo de los miembros de la organización, sobre todo a nivel operativo.

Normalización de resultados: La coordinación se fundamenta en la especificación de aquello que se quiere conseguir a fin de alcanzar los objetivos que se proponga la organización.

Normalización de habilidades: La coordinación se basa en determinar los conocimientos necesarios para ocupar un puesto de trabajo (el perfil).

Normalización de normas: Se logra la coordinación compartiendo creencias, valores, normas, reglas.

Comunicación: Se basa en la influencia. La comunicación busca modificar los comportamientos, actitudes, conocimientos de los interlocutores o moverlos a realizar acciones que no harían espontáneamente.

Rescato de la definición original de Schein la importancia del objetivo o propósito explícito. Las organizaciones tienen un foco, existen para algo, tienen un porqué diría **Simon Sinek** (5) y este debe estar claro para todo el mundo, ya que ello es lo que les otorga sentido y va-

lor a las organizaciones. Muchas veces “los árboles no dejan ver el bosque” ya que las personas se concentran en su función o tarea particular o las de su propio departamento y se olvidan que tanto las tareas particulares como las tareas propias de un departamento contribuyen al propósito central de la organización.

Además, siempre existirá una tensión entre diferenciación e integración en las organizaciones, cuánto se requiere “dividir el trabajo” en grupos especializados, en distintas funciones y cuánto se requiere integrar para lograr el propósito común. Creo que aquí está el rol del liderazgo, de recordar permanentemente el porqué, lo que convoca, el propósito común, aunque desde funciones o roles distintos.

Luego de la definición expuesta, Schein propone una distinción entre organizaciones formales y dos tipos más, las organizaciones sociales y las informales.

Organizaciones sociales: Son patrones de coordinación que surgen espontáneamente o implícitamente de la interacción humana sin que esta implique coordinación racional alguna para el logro de objetivos comunes explícitos. Ejemplo: un grupo de amigos, familia, un club una pandilla, etc.

Organizaciones informales: Se refiere a patrones de coordinación que surgen entre los miembros de una organización formal y que no están estipulados en el manual de roles y actividades. El manual de roles y activi-

dades de una organización especifica la coordinación solo de ciertas actividades, pero por razones de distinta índole las personas que desempeñan los roles organizacionales rara vez se limitan a realizar sólo las actividades que su rol estipula, sino que desarrollan otras actividades y otras relaciones.

Organizaciones formales: A partir de la mirada del organigrama, organizaciones que se caracterizan por tres dimensiones básicas:

Dimensión jerárquica: Que muestra niveles relativos en la misma forma en que aparecen en el organigrama.

Dimensión funcional: Que muestra los diferentes tipos de trabajo que se tienen que realizar.

Dimensión de inclusión o centralidad: Dada por la medida en que cada persona se acerca o se aleja de la columna vertebral de la organización.

Estos tres elementos son críticos para poder entender los diferentes problemas que se presentan en las organizaciones, los que reflejan las interacciones complejas entre niveles jerárquicos, grupos funcionales y sistemas organizaciones formales e informales.

Una organización surge cuando un grupo de personas tienen una idea, que luego materializan en un sistema de coordinación de roles por lo que si su idea fructifica y la organización prospera necesariamente se verán enfren-

tados al problema de atraer e incorporar personal, con las dimensiones de reclutar, seleccionar, entrenar, socializar y asignar al cargo para lograr la mayor eficiencia. Podríamos decir que ha nacido el área de RRHH y sus problemas recurrentes.

Luego, cuando la organización ha realizado todas estas acciones, deberá preocuparse por crear condiciones que permitan mantener por bastante tiempo un alto nivel de eficiencia y que le permitan también a cada empleado, por el solo hecho de pertenecer a la organización y trabajar para ella, satisfacer sus necesidades más apremiantes. Esto dará lugar al “*contrato psicológico*” entre el empleado y la organización.

Desde esta perspectiva, es ineludible considerar que una organización, por mucha automatización que tenga, siempre estará compuesta por personas, que inventan su estrategia, que diseñan su modelo de negocios, que generan una cultura, que crean sus productos, que prestan sus servicios, que controlan su quehacer y que en definitiva, son quienes hacen que la organización exista.

Las personas hacen la organización y saber quiénes son las personas, cómo se coordinan para conseguir resultados y cómo trabajar con ellas para que hagan su mejor aporte es fundamental.

A mi entender, la gestión de personas en la organización siempre será responsabilidad de la alta dirección de la organización, quien define la estrategia organizacional y

la estrategia de personas y quien además establece las políticas fundamentales del área, las que luego el área específica de personas implementará con sus respectivos procedimientos y prácticas.

La alta dirección realiza muchas declaraciones sobre los valores que quiere desarrollar, sobre la relación con el entorno social, sobre ética empresarial, sobre la relación de la organización con el medio ambiente y, para nuestro caso, sobre las personas. Estas declaraciones establecen la línea que luego implementará el área específica de recursos humanos.

El área de RRHH, se encarga de traducir la *estrategia organizacional* en *estrategia de recursos humanos*, estableciendo políticas y procedimientos específicos en este campo, o sea prácticas, maneras de hacer las cosas. A este respecto, la estrategia de recursos humanos debe estar alineada con la estrategia organizacional, de modo que las personas colaboren al logro de los objetivos organizacionales.

Finalmente, así como tiene responsabilidad la alta dirección y el área de RRHH, existe otro nivel, formado por todas las personas que tienen a su cargo a otras personas: supervisores, jefes. Su principal aporte a la gestión de recursos humanos es la implementación de las políticas y prácticas de RRHH con las personas concretas con las que les corresponde trabajar. Los supervisores y jefaturas tienen responsabilidad en “hacer que el trabajo se haga”, por lo que su principal ámbito de acción suele ser

de dominio técnico. Sin embargo, también tienen una importante responsabilidad de RRHH ya que llevan a la práctica las políticas y procedimientos del área. Esto no es menor, ya que los principales socios del área de RRHH son las jefaturas de distintas áreas con quienes se da una relación mutua: RRHH implementa las políticas a través de ellos y estas jefaturas se apoyan en RRHH para lograr sus objetivos.

Estoy seguro que se genera un círculo virtuoso para la gestión organizacional cuando están alineados las declaraciones políticas y valóricas de la alta dirección, con la estrategia, políticas y procedimientos del área de recursos humanos y con la acción de implementación de los supervisores y jefaturas.

Sin embargo, existe en general mucha descoordinación, lo que genera confusión y daños a una positiva gestión. Veo al menos dos descoordinaciones o desalineamientos.

En muchas ocasiones la alta dirección hace importantes declaraciones acerca de los valores que quiere que se establezcan en relación a las personas. Y, estas declaraciones no se traducen en estrategias, políticas, ni en procedimientos de recursos humanos. Es mas, en muchos casos, las estrategias, políticas y procedimientos, son abiertamente contradictorios con las declaraciones de la alta dirección.

Por ejemplo, en muchos lugares la alta dirección dice querer promover “transparencia” y sin embargo la percepción es que los procesos de selección están “arreglados”. O, en otros casos, se quiere promover la “carrera” en los concursos internos, pero se escoge a personas sin trayectoria o sin experiencia previa. O bien, la alta dirección destaca la importancia de la capacitación y la adquisición de habilidades pero recorta fuertemente el presupuesto de esta área.

La segunda descoordinación es cuando el área de recursos humanos establece estrategias, políticas y procedimientos impecables, orientados al logro de resultados organizacionales, coherentes con las declaraciones de la alta dirección y, sin embargo, las jefaturas y supervisores no los implementan o, no sólo no los implementan, sino que llevan a cabo prácticas manifiestamente incoherentes con esas políticas y procedimientos sin que nadie les diga nada o forme parte de su evaluación de desempeño el cumplir con estos estándares.

Por ejemplo, el área de recursos humanos establece que debe realizarse una “retroalimentación” periódica sobre el desempeño y los resultados a los colaboradores a cargo y hay supervisores que no realizan esta práctica. O, el área de RRHH establece que las jefaturas deben realizar ciertas acciones para cuidar el clima y algunos supervisores no realizan dichas acciones y se ufanan que ellos sólo se preocupan por los resultados. Cuando esto ocurre y esas jefaturas no son retroalimentadas de su incumplimiento y más aún se las premia de algún modo

por no cumplir, se daña la confianza en el área de RRHH y esta pierde poder en la implementación de sus estrategias.

Fuentes y citas:

(1).- *Drucker, Peter (1999): “El gran poder de las pequeñas ideas”. Capítulo La nueva sociedad de las organizaciones. Buenos Aires. Editorial Sudamericana.*

(2).- *Schein, Edgar (1982): “Psicología de la organización”, México. Prentice Hall Hispanoamericana.*

(3).- *Flores, Fernando (1989): “Inventando la empresa del siglo XXI”, Santiago de Chile, Hachette.*

(4).- *Mintzberg, Henry. (1993). “El proceso estratégico”. México. Prentice Hall Hispanoamérica.*

(5).- *Sinek, Simón (2019): “Empieza con el porqué” Madrid. Ediciones Urano.*

Resultados, relaciones y personas

1.- Un mundo cambiante

Ian Morris (1), antropólogo, sostiene que si se analiza la historia del planeta durante los últimos 20 mil años detectaremos tres grandes sistemas de valores humanos sucesivos. Cada uno está asociado con una forma particular de organización social, y cada una de estas formas viene determinada por una manera concreta de capturar la energía del mundo que nos rodea. Ellos serán los valores de “cazadores – recolectores” porque están asociados a sociedades que sobreviven a base de recolectar plantas y semillas salvajes y cazar animales salvajes. Luego, los valores “agrícolas o campesinos” porque los adoptan sociedades que se alimentan de cultivos domésticos y animales de granja. El tercer sistema, valores de “combustibles fósiles” está asociado con sociedades que aumentan la energía de las plantas y animales a través de la extracción de energía de plantas fosilizadas que se han convertido en carbón, gas y petróleo”.

Por su parte **Neil Postman** (2) a propósito del uso de la tecnología, clasifica las culturas en tres tipos, las que utilizan herramientas, las tecnocracias y las tecnópolis. La primera está desapareciendo rápidamente aunque fue dominante hasta el siglo XVII. Las culturas que usan herramientas las inventan para hacer dos cosas: resolver problemas urgentes y específicos de la vida física o ser-

vir al mundo simbólico del arte, la política, el mito, el ritual y la religión. En las tecnocracias las herramientas desempeñan una función central en la imagen del mundo de esa cultura ya que los medios social y simbólico se someten cada vez más a las exigencias de ese desarrollo, las herramientas pujan por convertirse en cultura por lo que la tradición, las costumbres, la política, los ritos y la religión tienen que luchar por su propia existencia. Estas tecnocracias se originaron en Europa a partir de tres inventos: el reloj mecánico que proporcionó una nueva concepción del tiempo, la imprenta que atacó la tradición oral y el telescopio que cuestionó las proposiciones fundamentales de la teología judeo-cristiana.

Finalmente, Postman sostiene que estamos ingresando en la tecnópolis donde se redefine lo que se entiende por religión arte, familia, política, historia, verdad, intimidad, inteligencia para que estas definiciones se adaptan a sus nuevas exigencias sometiendo las formas de vida cultural a la soberanía de la técnica y la tecnología. No es trivial que **Harari** (3) en su libro de *Animales a dioses* postule que nos estamos convirtiendo en dioses al haber domesticado el hambre, las enfermedades y las guerras y transformar la muerte sólo y meramente en un problema técnico no espiritual.

Toffler (4) habló en su tiempo de *La Tercera Ola*, donde describía los cambios que a su juicio atraviesa la humanidad, como olas, que avanzan, se superponen, chocan. Propone una primera ola con el nacimiento de la agri-

cultura. Previo a esta primera ola la mayoría de los seres humanos vivían en grupos pequeños y a menudo migratorios y se alimentaban de la caza, la pesca o la cría de rebaños. Hace aproximadamente 10 mil años se inició la revolución agrícola extendiendo poblados, asentamientos, tierra cultivada y una nueva forma de vida. Y llega la segunda ola, la industrialización a fines siglo XVII, ola que se mueve con mucha rapidez por el planeta. La ola de la industrialización significó fábricas, acerías, automóviles, textiles, ferrocarriles y otras mas. Y otra ola ha comenzado ya a moverse por el mundo, la tercera ola, basada en la información. Dice Toffler que “todas las naciones de alta tecnología experimentan los efectos de la colisión entre la tercera ola y las anticuadas economías e instituciones de la segunda”.

Daniel Pink (5) sostiene que la sociedad se está moviendo desde la era de la información hacia la era conceptual, lo que implica la emergencia de nuevas competencias de lo que él llama el hemisferio derecho, haciendo una analogía con el cerebro. Este cambio se está produciendo gracias a tres fuerzas: abundancia material, lo que profundiza los anhelos inmateriales de las personas, globalización, que lleva el trabajo a Asia y hace innecesarias muchas competencias de la sociedad de la información, y tecnologías, que eliminan el trabajo al automatizarlo.

Lynda Gratton (6) propone que existen cinco fuerzas que están conformando el mundo que viviremos en las próximas décadas: la fuerza de la tecnología, la fuerza

de la globalización, fuerza de la demografía y la longevidad, la fuerza de la sociedad y la fuerza de los recursos energéticos.

Para cada fuerza propone y detalla los cambios que están y seguirán ocurriendo. Ello se ve en el siguiente esquema:

Fuerza de la tecnología:

- Aumento capacidad procesamiento informático.
- Crecimiento de la conectividad (5 mil millones al 2025).
- Ubicuidad de la nube.
- Aumento productividad por uso de tecnología.
- Redes sociales.
- Digitalización conocimientos mundiales.
- Megaempresas y pequeños emprendedores.
- Virtualización y avatares.
- Auge de asistentes cognitivos.
- Reemplazo de puestos de trabajo: automatización, robots, etc.

Fuerza de la globalización:

- Mundo interconectado. 24/7.
- Economías emergentes.
- Crecimiento de China e India.
- Innovación frugal.
- Centros mundiales de educación.
- Mundo urbano.
- Burbujas y caídas bursátiles.
- Subclase global.

Fuerza de la demografía:

- Ascendencia de la Generación Y.
- Aumento de la longevidad.
- Pobreza *baby boomers*.
- Migraciones.
- Fuerza de la sociedad:
- Cambios familiares.
- Aumento de la tendencia a reflexionar.
- Papel de las mujeres con poder.
- El hombre equilibrado.
- Creciente desconfianza en las instituciones.
- Disminución de la felicidad.
- Aumento del ocio pasivo.

Fuerza de los recursos energéticos:

- Aumento de los precios de la energía.
- Desastres medioambientales y desplazamientos de población.
- Surgimiento cultura de sostenibilidad.

(Lynda Gratton: El futuro del trabajo ya está aquí. Páginas 36 y ss.).

Otros autores hablan del mismo fenómeno con distintos matices, como **Bauman** (7) llama la *Sociedad líquida* o **Castells** (8) que la llama la *Era de la información* o **Moisés Naim** (9) que habla de *El fin del poder* o **Ferguson** (10) llama *la red* en vez de *la plaza*. Sobre varios de ellos he hablado en distintos posts de mi blog.

A partir de todo lo señalado anteriormente se habla del mundo VUCA, acrónimo que significa volátil, incierto (*uncertainly*), complejo y ambiguo. Volátil implica cambios frecuentes, rápidos y significativos. Incertidumbre referida a que los acontecimientos y los resultados son impredecibles. Complejidad implica una multiplicidad de cuestiones y factores, algunos de los cuales pueden estar intrincadamente interconectados. Y ambigüedad se manifiesta en una falta de claridad y la dificultad de entender exactamente cuál es la situación.

Algunas sociedades van más avanzadas otras rezagadas. En Chile no estamos inventando este mundo, más bien nos estamos subiendo a él y cosas que ocurren en otros lados pronto ocurrirán en nuestro país. De hecho, no es mala futurología realizar un viaje a algunos países del primer mundo y luego ver cómo tecnologías, prácticas o costumbres que para ellos ya son prácticas habituales aún no han llegado al país y seguramente pronto llegarán.

A mi entender, un profesional del ámbito de RRHH no puede desconocer el contexto en que se realiza su trabajo hoy día, entre otras cosas porque además este contexto está afectando el trabajo del propio profesional de RRHH, las organizaciones en que trabaja, las tareas que realiza, las competencias que requiere desarrollar y el aporte que hace a la organización. Hablemos de ello ahora.

2.- Las organizaciones del hoy y del futuro:

Los cambios reseñados y muchos otros tienen un impacto directo en lo que es una organización y sus prácticas. Las organizaciones de la época industrial aspiraban a ser grandes y, al menos entre 1900 y 1970, periodo previo a la primera guerra mundial e irrupción del modelo japonés de la calidad total y primeras crisis del petróleo el modelo predominante era la *administración científica*. Ello implicaba una idea mecánica de la organización, con división entre ingenieros pensantes y obreros ejecutantes, con tareas definidas por tiempo y movimiento y práctica burocráticas.

Laloux (11) en su excelente libro *Reinventar las organizaciones* sostiene que las organizaciones modernas han dado lugar a procesos sensacionales para la humanidad. Entre estos: niveles de abundancia sin precedentes en el mundo occidental, la formación de un sistema medico altamente sofisticado, educación a miles de niños y jóvenes, creación de organizaciones sin fines de lucro, etc. Y, sin embargo “existe la sensación generalizada de que la actual gestión de las organizaciones ha llegado a su límite. La vida de las organizaciones nos desilusiona cada vez más”... ”tanto en la cima como en la base, las organizaciones tienden a ser un terreno de juego en el que compiten nuestras búsquedas egoístas, que suelen ser poco satisfactorias y no dejan lugar a los anhelos más profundos del alma”. A partir de ello propone un modelo evolutivo de las organizaciones inspirado en la *dinámica espiral* de Graves.

Toffler (12) en otro excelente trabajo caracteriza el modo de crear riqueza de las organizaciones actuales. Algunas ideas de este autor son: Hoy el conocimiento es el recurso crucial de la producción más que la tierra, el capital o las materias primas; las empresas valen hoy más por sus intangibles que por sus tangibles; la producción en serie típica de la época industrial ha dejado lugar a la desmasificación o personalización; la mano de obra fundamental hoy ya no es trabajo muscular, poco calificado e intercambiable, hoy es trabajo mental y competencias intelectuales; se valora la innovación continua para producir ideas, tecnologías, procesos y productos; la estructura pesada y burocrática deja lugar a estructuras livianas, flexibles, ágiles; desarrollo de sistemas de gestión para gobernar organizaciones complejas (más que complejas por pesadas complejas por las redes de interconexión que suponen con proveedores, contratistas, clientes); desarrollo de redes electrónicas complejas; aceleración en el ritmo de operaciones y transacciones.

Un trabajo interesante respecto de esto último es el de **Poscente** (13) quien sostiene que con el boom de las tecnologías que nos permiten alcanzar velocidad, esta ya no es un lujo, es más bien una expectativa. Y, cuanto más conseguimos más parecemos querer. Nuestra tolerancia a las demoras no para de incrementarse a medida que aumenta la expectativa de velocidad.

Algunas organizaciones siguen en el modelo de la época industrial pero hoy se intentan nuevas formas organiza-

cionales tanto en el ámbito público como privado. Algunas de sus características en mi opinión:

Estructuras flexibles. Referido tanto a la estructura organizacional como a la configuración de los edificios, que permitan reconfigurar las tareas en la medida que cambia la demanda o los clientes.

Otras formas de coordinación interna que no pasen necesariamente por la jerarquía, como equipos de trabajo, como equipos de proyectos, como contratos de consultoría, etc.

Automatización. Las organizaciones buscan ganar eficiencia automatizando aquellas tareas monótonas, repetitivas, de poco valor.

Presencia en el ciberespacio (virtualidad). Ya sea con una web u otras herramientas de lo que hoy llamamos redes sociales las organizaciones buscan tener una identidad y presencia electrónica.

Orientación al cliente. Muchas organizaciones buscan estar cerca de sus clientes, conociéndolos, preguntándoles que necesitan, personalizando sus servicios, creando programas de fidelización.

Orientación estratégica. Mas que un plan estratégico, se desea estar alerta a los cambios del entorno para hacer correcciones y giros rápidos que mantengan el ajuste. Hoy se habla de “organizaciones ágiles”, preparadas para cambiar rápidamente.

Toma de decisiones en otros lugares diferentes de la cúspide organizacional. Se busca “empoderar” a personas o equipos para que puedan tomar decisiones más rápido y más efectivamente.

Innovación. En mayor o menor medida las organizaciones se encuentran ávidas por desarrollar nuevos productos, procesos, tecnologías o lo que sea que les permita incorporar novedad.

Aprendizaje. Ya sea individual u organizacional, enfocado en adquirir nuevas competencias que les permitan estar preparadas para el futuro.

Conexión. Las organizaciones se esmeran por contar con socios estratégicos ya sea a nivel de proveedores, a nivel de clientes, a nivel de otras organizaciones que hacen lo mismo en otro lugar del mundo.

Por supuesto que no todas las organizaciones van al mismo ritmo ni desarrollan las mismas prácticas. Algunas van muy rezagadas y siguen siendo estructuras jerárquicas, autoritarias, que valoran la sumisión por sobre la autonomía de sus integrantes y miran a los clientes mas como rehenes que como socios. Otras también se basan en pagar bajos sueldos y seguir la tradición de hacer lo mismo una y otra vez sin innovar.

Otras más de punta, incorporan algunos de los elementos que acabo de listar y son lugares donde “están pa-

sando cosas”, no al estilo de Google o Apple pero sí son lugares interesantes y desafiantes.

3.- Y las personas

Respecto de las personas creo que hay tres temas importantes. El primero es cómo son las personas hoy a diferencia de cómo eran ayer; el segundo, es qué expectativas tienen las personas respecto de la vida organizacional; y tercero, qué personas requieren las organizaciones hoy, distinto de lo que requerían ayer. Para ello, es necesario darnos una vuelta por el mundo que vivimos hoy.

Los seres humanos seguimos siendo más o menos los mismos hoy que ayer, en cuanto a muchas dimensiones. Como dice Gratton, vivimos en el tiempo, interpretamos y *tenemos alma*, lo que no ha cambiado mucho en el transcurso del tiempo. Además como señala el enfoque ontológico, vivimos en el dominio del cuerpo, del lenguaje y de las emociones.

Sin embargo, también cambiamos en cuanto a características demográficas o adaptación a la cultura. Ese es el punto que me interesa mostrar aquí. ¿Cómo cambian los seres humanos? Cuidando de hacer generalizaciones exageradas ya que este tema admite muchos matices, podría decirse que a diferencia de épocas anteriores las personas:

- Son más educadas, en términos de contar con educación media al menos y muchas con educación técnico o profesional.
- Mayor uso de tecnologías, sobre todo de las tecnologías de información y comunicación como computadores, teléfonos celulares, redes sociales, etc.
- Incorporación masiva de la mujer al mundo del trabajo, en posiciones que tradicionalmente eran ocupadas por hombres.
- Mayor expectativa de vida con relativa buena calidad de vida.
- Mayor aceptación de la diversidad, en términos de orientación sexual, orientación política, edades, etc.
- Mayor presencia de migrantes, con diversas características educativas o culturales.
- Más cosmopolitismo, derivado de la penetración de costumbres traídas por migrantes o mayor posibilidad de viajar a otros países.
- Más sanas, dadas las mejores en cuanto a nutrición y acceso a servicios de salud.
- Diversidad de pautas de alimentación: veganos, vegetarianos, omnívoros.
- Otras pautas de uso del tiempo.

- Otros intereses en cuanto a religiosidad, política, valores, etc.

Seguramente se me quedarán en el tintero muchísimas características que se pueden agregar. Lo que me importa resaltar es que a diferencia de épocas anteriores, hoy vivimos una explosión de diversidad humana que cualquier organización necesita procesar.

Estos mismos cambios en la composición de las personas que se integran a las empresas llevan a que estas mismas personas hagan muchas demandas a las organizaciones que antes no hacían. Algunas son expectativas razonables, otras pueden ser exageradas, pero ahí están; y requieren ser atendidas por la organización. Al igual que señalé antes, es importante tener cuidado con las generalizaciones pues *hay de todo en la viña del Señor*. No obstante, algunas expectativas que infiero son:

Remuneraciones. Las personas tienen la expectativa de recibir mejores remuneraciones, dado que se sienten más educadas y creen que hacen un mayor aporte a la organización que su mera fuerza motriz.

Relaciones y trato. Las personas valoran el buen trato de parte de su jefatura, de parte de sus compañeros de trabajo, de parte de los clientes.

Empleabilidad. Las personas quieren tener valor para una organización por lo cual les interesa continuar capacitándose, realizar aprendizajes y *estar vigentes*. Esto

puede llevar a que algunas privilegien la propia carrera y sean acusadas de mercenarias o desleales, en vez de la *mera estabilidad laboral* o la larga permanencia en la empresa como era la tónica antiguamente.

Reinvención. Al alargarse la expectativa de vida y existir mayor nivel de educación muchas veces las personas necesitan encontrar nichos de desarrollo, buscar especializaciones o derechamente cambiar de carrera, realizar otras actividades ya que o son más rentables o más entretenidas o les permiten cumplir con sueños que pudieron tener cuando más jóvenes.

Otras expectativas sobre la jefatura. Muchas personas esperan que su jefatura cuente con otras competencias que el simple *mando y control*, que escuchen más, que pidan de buena manera, que atiendan al clima organizacional, que les den facilidades para compatibilizar la vida familiar con la vida laboral, etc.

Flexibilidad. Referido a la expectativa de que la organización facilite espacios para capacitarse, para atender la vida personal, para ajustar el ciclo de trabajo a la crianza, etc.

A su vez, las organizaciones tienen expectativas respecto de las personas. Estas expectativas pueden estar definidas como competencias propias del cargo o pueden estar definidas incluso como competencias corporativas. Algunos elementos pueden tener mucho valor en una organización y en otras no ser tan relevantes.

Antes, la expectativa era que la persona aportara su energía motriz o fuerza física y que asistiera al trabajo en los horarios establecidos. Hoy, son otros los requerimientos:

Productividad. A las organizaciones les interesa que las personas hagan aportes, que contribuyan tanto al puesto específico de trabajo que les corresponde desempeñar como que aporten ideas que mejoren el desempeño de la organización. En este sentido se valora que las personas sean competentes y capacitadas.

Trabajo colaborativo. La colaboración entendida como contribuir al trabajo de otros e integrarse a distintos equipos de trabajo.

Proactividad. No sólo esperar que la jefatura formal indique las tareas por hacer o entregue instrucciones sino que la persona esté dispuesta a tomar iniciativas para resolver problemas y hacerse mejor cargo de las necesidades de los clientes.

Flexibilidad. Contar con una disposición positiva al cambio de todo tipo.

Buen trato. Relacionarse con las demás personas de buena forma, gentil, amable, cordial.

Motivación. En el sentido de automotivación, no esperar que otros *los motiven* sino que desarrollar un sentido propio y de entusiasmo por el trabajo.

Compromiso. (En el sentido de involucramiento) con los objetivos de la empresa.

Cumplimiento ético – honestidad. Comportarse de manera correcta más que por la presencia de algún código por el desarrollo de valores como la honestidad.

Saber trabajar bajo presión. Ya que las cargas pueden ser variables o los horarios pueden ser flexibles o las tareas pueden requerir cambios, contar con disponibilidad de enfrentar la presión y el *stress*.

Habilidades comunicativas. Saber conversar, participar de conversaciones de todo tipo, exponiendo ideas, puntos de vista, negociando con los demás para construir cosas juntos.

4.- En definitiva

Quisiera proponer una síntesis:

El mundo que vivimos hoy está experimentando profundos cambios, nos movemos desde la *sociedad industrial* a la *sociedad de la información y del conocimiento*, desde la industria pesada a la industria de la inteligencia.

Estos cambios están haciendo que la organización como la conocemos: una estructura rígida, jerárquica, procesos estandarizados, culturas monolíticas, estrategias de largo plazo y personas sumisas y que usan más los músculos que la inteligencia vaya en retirada. A distin-

tos ritmos emerge una nueva organización flexible, ágil, orientada al cliente, diversa, alerta a los cambios del entorno, automatizada, con personas a las que se les valora la inteligencia y creatividad.

Dado todo lo anterior, las personas son muy distintas hoy, las personas hacen demandas a las organizaciones que antes no hacían y las organizaciones requieren atributos que antes no consideraban.

Ello requiere un nuevo trato, un nuevo “*contrato psicológico*” como dice **Schein** (14) donde se negocien nuevas condiciones en beneficio de todos los actores, la empresa por un lado, las personas que trabajan en ella por otro y la sociedad en su conjunto

El trabajo de RRHH podría resumirse con una fórmula que le aprendí a mi profesora Laura Bicondoa: Resultados y Relaciones.

Resultados: Las organizaciones requieren justificarse ante sus clientes, accionistas y otros interesados como efectivas en resolver problemas con estándares de calidad. Ello se consigue teniendo claro los resultados que deben alcanzar y cumpliéndolos. Los resultados no son únicamente de naturaleza financiera aunque la incluyen de distintas maneras.

Relaciones: Las relaciones se refieren al vínculo que establecen las partes. En este sentido las relaciones entre la organización y sus integrantes hoy debe basarse en un

modo amable, gentil, cuidadoso, que le permita a las personas su desarrollo, su empleabilidad, su incremento de capital intangible, su conexión con otras personas, el desarrollo de sus competencias sin lealtades malentendidas. También debe incluir un pago monetario equitativo por su contribución.

En el resto del libro volveremos, una y otra vez, a $R=R$.

Fuentes y citas:

(1).- Morris, Ian (2016): “Cazadores, Campesinos y Carbón”. Barcelona. Atico de los libros.

(2).- Postman, Neil (1992): “Tecnópolis”. Edición digital. Titivilus.

(3).- Harari, Yuval (2015): “De animales a dioses”. Barcelona. Editorial Debate.

(4).- Toffler, Alvin (1980): “La tercera ola”. Bogotá, Plaza & Janes.

(5).- Pink, Daniel (2008): “Una nueva mente”, Barcelona, Editorial Ilustrae.

(6).- Gratton, Lynda (2012) “El futuro del trabajo ya está aquí”, Barcelona, Galaxia Gutenberg.

(7).- Bauman, Zygmunt (2003): *Modernidad líquida*. México. Fondo de Cultura Económica.

(8).- Castells, Manuel (1999) : *La era de la información*. México. Siglo XXI Editores.

(9).- Naim, Moisés (2013): *“El fin del poder”*. Barcelona. Editorial Debate.

(10).- Ferguson, Nial (2018): *“La plaza y la torre”*. Barcelona. Editorial Debate.

(11).- Laloux, Frederic (2016): *”Reinventar las organizaciones”*. Barcelona. Arpa Innovación.

(12).- Toffler Alvin () *La creación de la nueva civilización*.

(13).- Poscente, Vincent (2008): *“La era de la velocidad”*. Barcelona. Ediciones Urano.

(14).- Schein, Edgar (1982): *“Psicología de la organización”*, México. Prentice Hall Hispanoamericana.



La gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato

Autor brasileño que ha escrito el que yo creo es el manual de gestión de recursos humanos más famoso, al menos en Chile. Chiavenato nació el año 1936 y tiene una importante trayectoria como académico y autor en el campo. En su último libro *Gestión del talento humano* presenta una actualización de sus ideas acerca del ámbito de RRHH.

Comienza señalando que a su juicio han existido tres eras en el desarrollo de las organizaciones. (*Ver Chiavenato, Gestión del talento humano, tercera edición, página 40, Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX*).

- **Era de la industrialización clásica** (1900-1950).
- **Era de la industrialización neoclásica** (1960-1990).
- **Era del conocimiento** (después de 1990).

Según el autor, a su vez hemos pasado por tres estadios o eras de desarrollo en relación al tema de las personas, desde la revolución industrial hasta nuestros días.

1ª Era Industrial: Periodo que va desde la *Revolución industrial* hasta el año 1950. Las empresas optaron por una estructura organizacional burocrática que se caracterizó por el formato piramidal y centralizador que daba importancia a la departamentalización funcional, la centralización de las decisiones en la cúspide de la jerarquía y el establecimiento de reglas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas.

2ª Era Industrial neoclásica: Periodo que se extiende entre la década de 1950 y 1990. La velocidad del cambio tuvo un aumento progresivo. Se desarrollan nuevos modelos estructurales para incentivar la innovación y la adaptación a las condiciones externas cambiantes. La respuesta a esto es la *estructura matricial*.

3ª Era del conocimiento: Desde 1990 en adelante. Los cambios se vuelven más rápidos, imprevistos y turbulentos dado el desarrollo de las tecnologías de la información. Por ello, se han desarrollado organizaciones mucho más ágiles, de equipos autónomos y énfasis en el cambio, la creatividad y la innovación.

Cualquier clasificación es por definición arbitraria, ya que se seleccionan algunos datos, eventos o situaciones y luego se los nombra como etapas. Creo que es claro que en la mayor parte de los países, ha habido una evolución en el mundo organizacional desde las organizaciones jerárquicas y piramidales propias de un mundo estable hacia organizaciones mucho más dinámicas pro-

pías de un mundo fluido y líquido, lleno de mucha incertidumbre. Este tema está muy bien tratado por Bauman por ejemplo.

Ello hace pensar en que la aproximación organizacional hacia las personas ha ido cambiando, volviéndose menos rígida, menos jerárquica, menos centrada en los “*tiempos y movimientos*” como decía Taylor y más centrada en el cerebro individual y colectivo (trabajo colaborativo). No por nada, en mi opinión, al menos en Chile, las organizaciones con más problemas, dada su organización jerárquica, son la Iglesia y las FFAA.

Dada la distinción anterior, sostiene el autor que cada era aporta diferentes enfoques sobre cómo lidiar con las personas dentro de las organizaciones, por lo que la administración de RRHH pasa por tres etapas distintas:

Este giro se resume así:

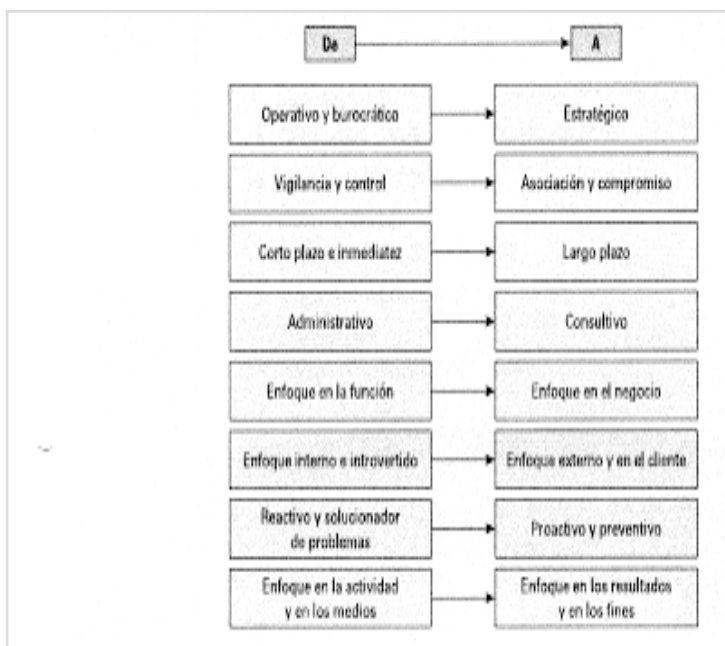
1ª Relaciones industriales. Propio de la industrialización. Surgen los departamentos de personal y de relaciones industriales. Los primeros, unidades destinadas a hacer cumplir las exigencias legales relativas al empleo, la admisión con un trato individual, los registros en la nómina, el conteo de horas trabajadas para efecto del pago, la aplicación de advertencias y medidas disciplinarias, la programación de vacaciones. Los segundos, añaden la relación con los sindicatos y la coordinación interna con los demás departamentos para enfrentar problemas sindicales de contenido reivindicativo.

2ª Recursos Humanos: Además de las tareas operativas propias de la época anterior, cumplen funciones como prestadoras de servicios especializados, entre ellos: reclutamiento, selección, formación, evaluación, remuneraciones, higiene y seguridad en el trabajo y relaciones laborales y sindicales.

3ª Gestión del talento humano: Sustituyen a los departamentos de RRHH. Las prácticas de RRHH se delegan a los gerentes de línea de toda la organización, quienes se convierten en administradores de RRHH, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación. A partir de ello se dice que “la administración de personas es una responsabilidad de línea y una función de staff”. Los equipos de gestión de talento humano se concentran en brindar asesoría interna.

Hoy día se ensayan distintos nombres para el área de personas: área de personas propiamente tal, talento humano, capital humano y coexisten tanto departamentos de personal, de relaciones laborales, oficinas de remuneraciones, áreas de bienestar. Estamos en una transición importante, pensando cómo las personas agregan valor a la organización y cómo se gestiona dicho aporte de valor.

Dados todos estos cambios, los roles que asume el área de recursos humanos son múltiples y pueden sintetizarse en el siguiente gráfico:



(Chiavenato, *Gestión del talento humano*, tercera edición página 46, *Las tres etapas de la gestión del talento humano*).

Hoy día, dado como han cambiado las organizaciones y las personas, el área de RRHH se ha tenido que adecuar, cambiando fuertemente su función, de manera de aprovechar el talento humano, algo indispensable para el éxito organizacional.

Esta evolución no es homogénea. Existen organizaciones en que el área de personas se sigue dedicando aún al control, al reclutamiento y al pago de sueldos. Otras más avanzadas se enfocan en las relaciones laborales, -

más reactivo o más proactivo -, y muy pocas en gestión del talento, mirando a las personas como la fuente de competitividad y de ventaja sostenible.

¿Qué es el talento? se pregunta el autor. Es un tipo especial de personas, lo que incluye cuatro aspectos esenciales, conocimiento (saber), habilidad (saber hacer), juicio (saber analizar la situación y el contexto) y actitud (saber hacer que las cosas ocurran).

Dice el autor, que el talento lleva al capital humano, el que se encuentra compuesto por dos aspectos principales: talento propiamente tal y contexto.

1 Talento: Personas con conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y compensados de forma constante.

2 Contexto: El ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. El contexto es determinado por:

2.1 Arquitectura organizacional con un diseño flexible, integrador y una división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades de manera integral.

2.2 Una cultura organizacional democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción, espíritu de equipo.

2.3 Un estilo de administración sustentado en el liderazgo renovador y en el coaching, con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades.

Y el capital humano lleva a su vez al capital intelectual, concepto que solo nombra pero no explica de ninguna manera, sólo mencionando que se trata de activos intangibles. He escrito sobre esto en mi blog.

Creo que el autor es coherente en su esfuerzo de moverse desde las ideas “antiguas” de RRHH hacia las ideas mas *modernas* del campo. Ha ido *enchulando* sus libros para acercarse a estos nuevos modelos, pero aún se mantiene en la segunda etapa, con su descripción de procesos operativos de RRHH y poco énfasis estratégico, poco de talento en realidad y mucho aún de administración de RRHH. Aunque el libro se llame *Gestión del talento*, sigue siendo *Administración de RRHH*.

Creo que quienes trabajan en áreas de personas tienen que saber cada vez más del *negocio*, de cómo la organización logra sus objetivos y resultados, más que sólo ser especialistas en personas. También, que deben tener cada vez mas competencias conductuales para negociar, influir, educar, reflexionar, para interactuar con quienes están en la línea, apoyándolos genuinamente a generar resultados.

Además, quienes trabajan en el campo requieren flexibilidad para innovar, para cambiar prácticas y paradigmas,

de modo de dar el ejemplo en aquello que le solicitan a sus clientes internos.

Dice el autor que vivimos en un mundo de organizaciones y de personas. “Las organizaciones cambian sus conceptos y modifican sus prácticas administrativas para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades”. “Las personas se convierten en el elemento básico del éxito de la empresa”. “En la actualidad se habla de estrategia de RRHH para expresar la utilización deliberada de las personas, con el propósito de que ayuden a la organización a ganar o a mantener una ventaja sostenible frente a los competidores que se disputan el mercado”.

Las personas deben ser tratadas hoy día más como *asociados* que como empleados por la organización ya que proveen conocimientos, habilidades, competencias y sobre todo inteligencia para tomar decisiones racionales y otorgar significado y rumbo a los objetivos.

Me parece tan bien escuchar esto de un experto en RRHH y quisiera que así fuera en todas las organizaciones, no sólo pensando en los empleados sino que también en los clientes y proveedores. Cuán lejos estamos que ello ocurra, ya que en muchos lugares predomina un estilo basado en el miedo, el uso del poder, las amenazas, el engaño o falsas promesas.

Por otro lado, me parece que hacia allá es donde tienen que moverse las organizaciones, ya que en *tiempos del*

talento, aquellas que pierden a colaboradores motivados y competentes pierden un activo valioso y central para la consecución de sus resultados.

A juicio de Chiavenato, “las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención”. De aquí se deriva que la administración de RRHH es la función que permite la colaboración eficaz de las personas a efectos de alcanzar los objetivos organizacionales y los individuales también.

La administración de RRHH contribuye a la eficacia de la organización a partir de diversas actividades, tales como: (1) Integrar talentos a la organización, (2) Socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora, (3) Diseñar el trabajo, individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador, (4) Recompensar a los talentos, como un refuerzo positivo, por un desempeño excelente y por alcanzar los resultados, (5) Evaluar el desempeño humano y mejorarlo continuamente, (6) Comunicar y transmitir conocimiento y proporcionar retroalimentación intensiva, (7) Formar y desarrollar talentos para crear una organización de aprendizaje, (8) Ofrecer excelentes condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida dentro del mismo, (9) Mantener excelentes relaciones con los talentos, los sindicatos y la comunidad en general, (10). Aumentar la competitividad de los talentos para incrementar el capital humano de la organiza-

ción y, en consecuencia, el capital intelectual y (11) Incentivar el desarrollo de la organización.

Todas estas políticas y prácticas se resumen en un modelo que incluye seis procesos. Ello implica que los seis procesos básicos de la *Administración de RRHH* son:

1. Procesos para integrar personas: Procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Sirven para proveer o abastecer personas. Incluye el reclutamiento y la selección de personal.

2. Procesos para organizar a las personas: Procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluye diseño organizacional y de puestos, análisis y descripción de los mismos, colocación de personas y evaluación del desempeño.

3. Procesos para recompensar a las personas: Procesos orientados a incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades. Incluye recompensas, remuneraciones y prestaciones y servicios sociales.

4. Procesos para desarrollar a las personas: Procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implica formación y desarrollo, administración del conocimiento y de las competencias, aprendizaje, programas de cambio y desarrollo de carreras.

5. Procesos para retener a las personas: Procesos para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfacto-

rias para las personas: incluye administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, el higiene, la seguridad, la calidad de vida y las relaciones laborales.

6. Procesos para auditar a las personas: Procesos orientados a dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y verificar los resultados. Incluye banco de datos y sistemas de información administrativa.

Siempre se pueden organizar las actividades de un modo distinto, siguiendo otra lógica organizativa. Es lo que hace por ejemplo Francisco Longo, citado en este libro.

A mi entender, hay algunas actividades importantes que faltan en el modelo diseñado por Chiavenato, tales como planificación del desempeño y desvinculación. El autor se hace cargo del sistema de evaluación, pero no hace mayores alcances a algo previo que es planificar con el colaborador su desempeño, qué objetivos tiene que alcanzar, cómo trabajar por ellos y qué ayuda se le brindará; pareciera que con la descripción del cargo bastara. Además, no hace alcances sobre el proceso de desvinculación, como si las personas ingresaran a la organización y nunca se fueran de ella, algo propio tal vez del modelo industrial por él señalado, pero no propio de muchas organizaciones actuales.

Por otro lado, me parece que el proceso de gestión del cambio, que cita como parte del proceso de *Desarrollo de las personas* debiera ser mirado de un modo más abarcativo, por algo existe la disciplina del *Desarrollo*

organizacional, que mira el cambio como un proceso organizacional complejo y no como una mera actividad de administración de RRHH.

Dice el autor que en administración de RRHH hay un principio básico que “administrar a las personas es una responsabilidad de línea y una función de staff”. El gerente tiene la responsabilidad directa de dirigir a sus subordinados, existe la “unidad de mando”, cada persona debe tener un solo gerente. Y, para ello, para que el gerente pueda asumir con plena autonomía esa responsabilidad de administrar a su personal, necesita recibir asesoría y consultoría del departamento de administración de RRHH, que le proporciona medios y servicios de apoyo.

Yo estoy muy de acuerdo con esa manera de entender la gestión de RRHH en la empresa, razón por la que estimo que al autor le falta entonces proponer cómo se lleva a cabo ese rol asesor, cómo se asocia el experto de RRHH con el líder del área para trabajar juntos en torno a los propósitos organizacionales.

Mucho del trabajo hoy en día se lleva a cabo en equipos, por lo que me parece también queda en falta con el desarrollo de mayor material en torno al trabajo colaborativo, al desarrollo de equipos.

Fuente:

- *Chiavenato, Idalberto (2002): “Gestión del talento humano”, Bogotá. Mc Graw Hill.*

Estrategias de capital humano según Lynda Gratton

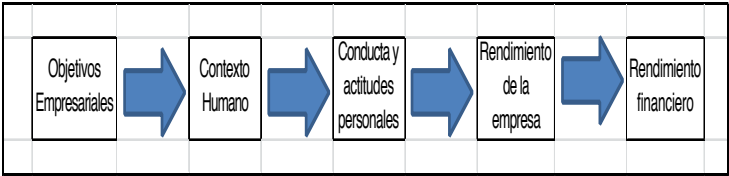
La autora (1), (2) comienza criticando la manida frase “*las personas son nuestro capital más precioso*”, frase para la galería en muchísimas organizaciones, donde los empleados, ni menos los clientes o proveedores, no sienten que se los trata de un modo respetuoso, considerado y menos a la altura del valor declarado. Por ello, no es raro que la gente no se sienta inspirada, comprometida ni motivada y por ello entregue un porcentaje menor de su dedicación del que potencialmente podría entregar.

Mi experiencia es que la frase citada está lejos de ser verdad en la mayor parte de las organizaciones que conozco. Creo que las personas que trabajamos en recursos humanos nos dolemos ante esta realidad, pues sabemos lo importante que son las personas en la creación de valor y el impacto que tiene en la calidad del trabajo contar con personas, sino felices, al menos contentas. Y, esto no vale solo para los integrantes de la organización sino que también para los proveedores y clientes, parte de la red de empresa ampliada, que en función de cómo se sienten tratados se vuelven “terroristas, rehenes, mercenarios o apóstoles” (3).

Propone Lynda Gratton que existen diferencias fundamentales entre las personas en tanto que capital y los

activos tradicionales, como las finanzas y la tecnología. Sostiene que a partir de esta comprensión se debe desarrollar la estrategia de la organización, la que solo se puede realizar a través de las personas. Ello lleva a conseguir los resultados organizacionales y se traduce en rendimiento financiero.

Expuesto en el siguiente esquema:



Las empresas de vanguardia definen ciertos objetivos empresariales que se traducen en un contexto humano adecuado donde las personas trabajan. Las personas realizan conductas armónicas con los objetivos corporativos, lo que afecta el rendimiento de la empresa y ve reflejado en el rendimiento financiero.

Estoy muy de acuerdo con el planteamiento de Gratton, sin embargo, también es algo simplista, ya que este alineamiento no es siempre fácil de producir ni de mantenerlo en el tiempo y además, posiblemente, los resultados organizacionales son multicausados, no dependen solo de las personas, también dependen de otras variables de contexto como el entorno en que se desenvuelve la organización, el tipo de industria y muchas otras dimensiones.

Desde una perspectiva estratégica siempre, se propone que una empresa debe contar con ventaja competitiva sostenible, lo que le permite ganar una posición desde donde puede conseguir sus objetivos. En épocas anteriores esta ventaja competitiva se basaba en economías de escala, en recursos financieros, en tecnología; en general, en recursos escasos, valiosos o inimitables. Hoy sólo las personas reúnen esos requisitos, transformándose en el recurso esencial para una organización, recurso que no todas las organizaciones poseen, que influye en el rendimiento básico de la empresa y que no es fácil de copiar ni de sustituir por otras organizaciones.

Estoy de acuerdo con estas ideas de la autora, pero creo que hay que precisarlo mucho más. No todas las personas en una empresa reflejan recursos escasos, valiosos o inimitables. Algunas sí lo son, aquellas que hoy llamamos talento o capital humano, por lo que es necesario identificarlas, reconocerlas y sobre todo cuidarlas, en términos de retenerlas y apoyar su desarrollo. Sobre esto, me parece muy interesante el trabajo de Stewart y su propuesta de *matriz de capital humano*, de la que hablaremos mas adelante en este libro.

Lamentablemente, hay otras personas en las organizaciones que por razones de índole motivacional o de competencia no son escasas, valiosas ni inimitables; más bien son prescindibles, ya que su aporte a la creación de riqueza es bajo y en concreto representan un costo para la organización. Aquí caben las personas poco competentes, que lo que saben hacer es básico o se

han ido quedando obsoletas en el tiempo y también las personas poco motivadas, con poca energía, poco entusiasmo, poco interés, quienes realizan un bajo aporte.

Sostiene Gratton que las personas son fundamentalmente diferentes del capital financiero y de la tecnología, por lo que al pasar a basar los resultados organizacionales en el capital humano es necesario conocer esas características, para poder gestionarlas con una estrategia coherente. ¿Cuáles son esas características?

1 Funcionamos en el tiempo: No somos criaturas que vivan el momento. Vivimos el tiempo en dos dimensiones. La primera, el tiempo cronológico, el funcionamiento del reloj biológico, pasando por etapas de desarrollo y evolución y, la segunda, el tiempo significativo, los recuerdos y compromisos del pasado, las emociones y vivencias del presente y los sueños y esperanzas del futuro. A partir de esto, cada ser humano tiene una historia y una memoria personal, que influyen en nuestro modo de ver el mundo y en las expectativas y esperanzas que tenemos.

Funcionamos en el tiempo se traduce en:

las creencias, las esperanzas y los compromisos del pasado influyen en nuestra conducta actual, es la "memoria del pasado"
la conducta actual se ve influida por las creencias sobre lo que sucederá en el futuro, es la "memoria del futuro".

Es necesario mucho tiempo para adquirir conocimientos y capacidades.
El desarrollo humano sigue una secuencia común.
Las actitudes y los valores se resisten ante el cambio rápido.

2 *Buscamos significado:* No somos receptores pasivos de todo lo que la vida nos ofrece. Mas bien participamos activamente. Atribuimos significado, interpretamos los estímulos que la vida nos presenta. Por ello, en el ámbito laboral, intentamos comprender y atribuir un sentido a nuestro trabajo, comprender el objetivo de la organización y el papel que desempeñamos en ella. Somos sensibles a lo que dicen los fundadores y los directivos. Observamos el modo que se expresa la estrategia, la política y los valores organizacionales, tanto en el discurso como en la práctica. Lo anterior implica:

Nos esforzamos por interpretar las señales de nuestro entorno, participamos activamente en el mundo para encontrar significados, para comprender quienes somos y qué podemos ofrecer.
Los símbolos, que pueden ser acontecimientos u objetos, son importantes para crear significado.
A lo largo del tiempo, los grupos humanos crean puntos de vista colectivos y significados compartidos.

3 *Tenemos alma:* No somos máquinas programadas para comportarnos de manera racional y predeterminada. El concepto de *alma* busca referirse a que contamos con una vida emocional: esperanzas, temores, sueños,

etc. Dada esta condición, podemos decidir compartir o reservarnos conocimientos, ideas y creatividad. En ciertos entornos positivos florecen los conocimientos y las ideas, en otros (entornos de desconfianza) nos reservamos ideas y creatividad. Existe un *contrato psicológico* entre las personas y las empresas, qué cuidar y qué re-negociar, para que las personas aporten lo mejor de sí. Ello conduce a:

Cada uno de nosotros tiene un profundo sentido de la identidad personal, de quienes somos y de lo que creemos.
Podemos confiar y ser inspirados por nuestro trabajo y es entonces cuando somos más creativos.
Podemos soñar con posibilidades y con acontecimientos.
Podemos ofrecer y retener nuestros conocimientos, según como nos sintamos.

Estos tres principios plantean un desafío a las organizaciones, ya que la gestión organizacional debe tener en cuenta estas características y más que verlas como una dificultad, sino como una palanca para movilizar a las personas tras los objetivos organizacionales.

Es cierto que se podrían listar de otra manera o destacar unas cualidades más que otras, pero me parece un buen resumen el que propone Lynda Gratton, muy propio además de los modelos de coaching, cuando se destaca que “*vivimos en mundos interpretativos*” o que estamos en cuerpo – lenguaje y emociones o, como dice **Jim**

Selman (4), a propósito del futuro, “la acción del liderazgo es declarar un futuro posible, declararse responsable y comprometerse con las acciones para que dicho futuro suceda responsablemente”.

A partir de estas tres características humanas, propone la autora que la organización debe desarrollar capacidades, asociadas a cada uno de los principios. Ellas son.

1 Capacidades del primer principio: Funcionamos en el tiempo
1.- Crear capacidades de visión: Crear y desarrollar una visión del futuro que resulte atractiva e interesante y que proporcione una visión compartida de lo que es posible y cómo se puede conseguir.
2.- Desarrollar capacidades de previsión: Capacidad de la empresa de prever lo que puede encerrar el futuro.
3.- Crear capacidades estratégicas: Crear estrategias centradas en las personas es uno de los medios por los que las empresas equilibran las necesidades a corto plazo con las necesidades a largo plazo, así como el capital financiero con el potencial humano.
2 Capacidades del segundo principio: Buscamos significado
4.- Desarrollar capacidad de diagnóstico: Para comprender el significado no es suficiente limitarse a pensar qué está haciendo la empresa en relación con sus tareas, su estructura y sus políticas, es necesario comprender cómo es percibida la empresa por cada uno de sus integrantes
5.- Crear capacidades sistémicas: Aprender a ver la empresa en su totalidad para comprender cómo los distintos elementos (procesos, política empresarial, objetivos organizacionales) interactúan en conjunto.

6.- Crear capacidades adaptativas: Crear capacidades para enfrentar el cambio cuantitativo y transformador y establecer competencias para el cambio centradas en la comprensión del marco temporal humano del cambio, desde el pasado al presente y el futuro.
3 Capacidades del tercer principio: Tenemos alma
7.- Desarrollar capacidades emocionales: Comprender y desarrollar capacidad emocional, diagnosticar el nivel de confianza y de compromiso de cualquier grupo de personas. Ello además permite estimar el buen estado general de una empresa.
8.- Crear capacidades para producir confianza: Es central la percepción de equidad con que se trata a las personas. Lo anterior se puede ver en distintos niveles y procesos: Selección, fijación de objetivos, evaluación de desempeño, remuneraciones, capacitación, etc.
9.- Capacidad de establecer el contrato psicológico: Es una capacidad crítica, dados los cambios estructurales y tecnológicos que destruyen conceptos anteriores de las relaciones entre empresa y las personas. Al respecto la estabilidad se ha visto reemplazada por otras necesidades y lo que la empresa ofrece en términos de estabilidad, desarrollo de conocimientos y remuneraciones.

Cada una de estas competencias da para muchas conversaciones y reflexiones, me quedo con dos ideas que me hacen sentido.

La primera, es la noción genérica que utiliza la autora de “*crear capacidades*”. Entiendo la creación de capacidades como algo tanto individual propio de cada colaborador de la organización, pero también como algo colectivo que se traduce en una competencia organizacional. Estas capacidades se desarrollan a partir de las prácticas de RRHH como seleccionar, capacitar, retener y otras más. Para mi, esta es la misión estratégica de recursos

humanos, ya que todas estas prácticas sirven para generar en la organización capacidades escasas, valiosas y difíciles de imitar, la definición misma de ventaja competitiva sostenible a través de las personas. La gente individualmente se lleva estas competencias pero si se transforman en una competencia organizacional se quedan, aunque la gente se vaya.

Y la segunda, es la importancia de renegociar el *contrato psicológico* con los colaboradores día a día. Hasta hace algunos años, el contrato era algo así como te doy estabilidad laboral y “*te pones la camiseta*”. Esto ya no es así en la mayor parte de las organizaciones, porque el mundo ha cambiado y prima la incertidumbre respecto del futuro, por lo que el contrato hoy se parece más a la convivencia: “*estamos juntos mientras esto dure para los dos*”, lo que lo transforma la relación laboral en algo mucho más transaccional definitivamente. De esto se desprenden muchas cosas negativas como la falta de compromiso y falta de interés en el desarrollo mutuo, un estilo mucho mas mercenario de relación. Pero también genera, a mi juicio, que no haya deudas de la empresa hacia sus colaboradores ni de estos hacia la empresa, lo que lo hace una relación mucho más libre, más basada en la contribución y aporte mutuo, más adulta y menos dependiente. Es un definitivamente un nuevo contrato que requiere equidad para las dos partes que firman.

Fuentes y citas:

(1).- *Escribí un artículo sobre el tema en <https://lastreto.blogspot.com/2019/10/estrategias-de-capital-humano-como.html?m=0>*

(2).- *Lynda Gratton. Estrategias de capital humano. Prentice Hall. 2001. Madrid.*

(3).- *<http://lastreto.blogspot.com/2014/02/terroristas-mercenarios-rehenes.html?m=1>*

(4).- *Selman, Jim. (2008). "Liderazgo". Buenos Aires. Editorial Pearson Prentice Hall.*

Dave Ulrich y su propuesta de valor de recursos humanos

Me parece un autor crucial de incorporar a la reflexión sobre recursos humanos, ya que con sus dos libros *Recursos Humanos Champions* y *La propuesta de valor de recursos humanos* han contribuido con importantes distinciones al campo.

En su segundo libro, *La propuesta de valor de recursos humanos* - (1), (2) - parte señalando algo que no por obvio no es menos cierto, lo primero que tienen que conocer los expertos en recursos humanos son las “*realidades externas del negocio*”, es decir, conocer el entorno tecnológico, económico, demográfico, regulador, etc. en que se desenvuelven las empresas hoy día. Me parece especialmente interesante este punto, ya que muchos expertos en recursos humanos desconocen o no le dan importancia a este tema y por ello carecen de la debida perspectiva estratégica a la hora de hacerse cargo de los temas de personas o no saben cómo estos elementos externos afectan su gestión. Es interesante por ejemplo, considerar cómo el desarrollo y cambio tecnológico está cambiando los perfiles de cargo o cómo la mayor disponibilidad de personas educadas afecta las prácticas de capacitación en las empresas.

Sigue Ulrich señalando que luego de conocer estas realidades, los profesionales de recursos humanos deben

identificar a sus *stakeholders* y conocer las necesidades y requerimientos que tiene cada uno de estos respecto de su trabajo. Esto me pareció valioso ya que los expertos en recursos humanos no sólo trabajan para su cliente interno, también trabajan para los propietarios, para los clientes, para los ejecutivos y para los empleados comunes y corrientes. Cada uno de ellos tiene requerimientos específicos y es bueno conocerlos. En este sentido, también me sorprende mucho cómo algunas personas que conozco en el área “*se miran el ombligo*” pensando que recursos humanos es valioso por sí mismo, sin conectarlo con el negocio o con los clientes de la empresa y menos con la labor de los ejecutivos de línea, sin tener una noción de cadena de valor o de actividades de apoyo.

En relación a los propietarios se enfoca Ulrich en cómo recursos humanos agrega valor “*intangible*” a una organización. El foco que le da este autor, es que lo intangible tiene que ver con la generación de capacidades. Ellas son las habilidades, aptitudes y experticias colectivas de una organización, que se traduce en competencias únicas, que le dan una ventaja competitiva. A juicio de Ulrich, estas capacidades son: talento, velocidad, pensamiento compartido, responsabilidad, colaboración, aprendizaje, liderazgo, conexión con el cliente, cohesión estratégica, innovación, eficiencia. Estas competencias son desarrollables por la empresa y se traducen en ventajas reales en el mercado en el que compite la empresa. Para ello, los profesionales del área tienen que tener alguna noción estratégica para poder conectar sus prácti-

cas con los resultados en términos de desarrollo de competencias y resultados posteriores del negocio.

En relación a los clientes, dice Ulrich, es fundamental que los profesionales de recursos humanos comprendan la propuesta de valor que tiene una empresa para ellos y trabajen para que los empleados cuenten con las competencias que hagan efectiva esa propuesta de valor. ¿Qué es lo que valoran los clientes?, ¿por qué le compran a nuestra empresa y no a otra? A partir de ello qué competencias requerimos desarrollar en nuestra gente para que los clientes se sientan aún más satisfechos. Sin ir más lejos, me viene a la mente una anécdota de un día en que me encontraba comprando un libro en Feria Chilena del Libro y la vendedora me retó por tomar un ejemplar de la vitrina, en vez de acercarse y preguntarme qué andaba buscando o mostrarme alternativas. Evidentemente, su comportamiento *desincentivó* mi compra con lo que la empresa perdió una venta y recomendaciones de parte de un muy buen cliente.

Frente a los empleados, efectivamente la gente del área tiene que tener para ellos una propuesta de valor que se traduzca en que los empleados de cualquier organización quieran trabajar en ella y realizar sus mejores aportes. Ello puede traducirse en sistemas de retribución adecuados en términos transaccionales, pero también en sistemas de retribución *intrínsecos* que hagan valioso para cualquier persona trabajar en la organización. Ello se traducirá en visión, oportunidad, incentivos, impacto, comunidad, comunicación, experimentación, en defini-

tiva, que las personas sientan que es valioso trabajar para esta empresa y realizar sus mejores aportes.

Y finalmente, respecto de los ejecutivos de una empresa, el aporte de recursos humanos tiene que ver con diferenciar claramente las *labores de línea* y las *labores de staff*. La política y gestión de recursos humanos la realizan los ejecutivos de una empresa, allí es donde se juegan muchas decisiones de contratación, retención, motivación, aprendizaje más que en las prácticas del área de recursos humanos, que sirven de apoyo. En este sentido, Ulrich enfatiza la importancia de mostrar a los ejecutivos que los profesionales del área no son puro sentido común, sino que hay un cuerpo de conocimientos que dan fundamento a sus recomendaciones y prácticas.

Me pareció interesante mirar a los *stakeholders*, ya que muchas veces los profesionales de recursos humanos están tan imbuidos en la realización de prácticas o procedimientos que se les olvida mirar que estos se realizan porque hay *interesados* en los procesos y que las acciones de recursos humanos tienen un propósito, no son meros procedimientos sino que tienen que *agregar valor* a clientes, propietarios, ejecutivos y empleados. Creo incluso que Ulrich se queda corto con estos *stakeholders*, ya que uno podría pensar en otros más: las autoridades públicas, los sindicatos, las asociaciones profesionales, la comunidad, etc.

Luego de esto, el texto aborda la gestión estratégica de recursos humanos, la profesionalidad del área y el flujo

de trabajo propiamente tal, en el que diferencia cuatro flujos: de personas, de gestión del desempeño, de información y de trabajo.

Flujo de personas: Lo que le sucede al activo clave de la organización, su gente, incluyendo la manera en que la gente entra, pasa, sube y sale de la organización.

El flujo de personas incluye muchas elecciones:

Contratación de personal: Incorpora personas a la organización. Probablemente sea la práctica más importante de RRHH ya que si se tiene personal inadecuado toda la formación, incentivos y comunicación del mundo no completarán su formación. Involucra: ampliación de la fuente de candidatos, contratación de los mejores candidatos y la orientación hacia el trabajo.

Formación: Liberar el talento latente concentrándose en la formación y el desarrollo.

Pedir prestado: Una empresa no necesita ser *propietaria* de todo el talento humano que utiliza, puede aprovecharse del talento de individuos que no sean empleados suyos a tiempo completo, utilizando para ello alianzas conjuntas, contratando consultores, manteniendo relaciones con empleados antiguos, etc.

Desvincular: Cualquier empresa necesita la gente adecuada, la que tiene la voluntad y la capacidad de ir en pos de los objetivos organizacionales. La desvinculación sirve entonces para darle el tamaño adecuado a la orga-

nización y prescindir de quienes no actualizan su conocimiento o habilidades.

Retener: Enfocado en mantener la vinculación del talento existente. Para ello es crucial averiguar por qué se marcha la gente con talento, ofrecer incentivos financieros e intrínsecos para que se queden.

Promoción: Relacionada con ascensos que pongan a la gente en los puestos adecuados, mostrándole la importancia que tienen para la empresa.

Flujo de la gestión del desempeño: Lo que vincula la gente con el trabajo: los estándares, medidas, las recompensas financieras y no financieras y el *feedback* que refleja los intereses de los *stakeholders*.

El flujo de la gestión del desempeño incluye:

Estándares: Es necesario definir y medir lo que es adecuado en lugar de lo que es fácil, luego de ello crear sistemas de medición y finalmente evaluar el desempeño de acuerdo a dichos estándares.

Asignación de recompensas financieras: El dinero tiene valor en términos de recompensa económica, psicológica y social.

Asignación de recompensas no financieras: No sólo el dinero tiene valor también las recompensas no financieras, las que deben basarse en alcanzar los estándares ya

que ello focaliza la atención y energía en dichos estándares.

Seguimiento: El seguimiento es crucial para el desempeño ya que permite evaluar y mantener el progreso.

Flujo de información: Lo que hace que la gente sea consciente de la organización y de sus recursos colectivos de conocimiento. Las organizaciones deben gestionar y dirigir el flujo entrante de información del cliente, del accionista, económica y reguladora, tecnológica y demográfica, para asegurarse que los empleados reconocen y se adaptan a las realidades externas. También deben gestionar y dirigir el flujo interno de información a través de las fronteras horizontales y verticales.

El flujo de información implica la estrategia de comunicación y la transmisión de información.

Estrategia de comunicación: Se trata de crear valor a través de mensajes diseñados para satisfacer las necesidades de cada *stakeholder*. Para ello se requiere asegurarse que hay consistencia entre los mensajes y la realidad, emplear conceptos y lenguaje que sean entendidos por la gente común, elegir observadores internos de calidad y consistencia, seleccionar medios consistentes con el mensaje y el público, conocer y hablar con el público, asegurarse integración y alineación, establecer responsabilidades, medir y mejorar la eficacia de la comunicación.

Transmisión de información: Se trata de determinar quién envía, quién recibe, qué es lo que se envía, cómo se envía, cuándo se envía en las cinco direcciones que se mueve la información en la organización: desde el exterior hacia el interior, desde adentro hacia afuera, desde arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y a través de individuos, equipos, departamentos y unidades de negocios.

Flujo de trabajo: quién hace el trabajo, cómo se hace el trabajo y dónde combinan los esfuerzos individuales en producto de la organización. Las organizaciones deben gestionar y dirigir el flujo de trabajo desde la generación de demanda de productos o servicios hasta que el pedido o servicio es entregado al cliente para asegurarse que sus obligaciones se cumplen. Para lograr lo anterior, distribuyen el trabajo a individuos y grupos y montan una estructura para integrar los diversos resultados en un equipo donde todos cooperan.

Hacer elecciones relativas a quién hace el trabajo exige cuatro conjuntos de decisiones respecto a la estructura de la organización: portafolios corporativos, diferenciación, integración y configuración:

Portafolio corporativo: Se trata de definir en qué negocio va a entrar la organización y qué relaciones tendrán sus unidades de negocios entre sí. Estas decisiones generan una estrategia que requiere refinar decisiones en torno a la industria, clientes, competidores, tecnología, productos y cultura.

Diferenciación: Relacionado con el tipo de estructura que utilizará la organización, en torno a mercados, productos, tecnología, funcional, etc.

Integración: Mecanismos para generar coordinación en la organización, entre los que se incluyen: jerarquía, reuniones, áreas de staff, medición y recompensas, valores, objetivos y estrategia, reclutamiento, formación cruzada, mejores prácticas, reglas y roles.

Configuración: RRHH también contribuye a las discusiones de configuración del trabajo, el número de capas de la organización, la proporción de personal por línea y dónde reside la autoridad.

Cada autor establece su propia propuesta acerca de los procesos de RRHH. Ya veíamos en la propuesta de Chiavenato cómo este incluye temas que Ulrich no incorpora y, a su vez, algunos como el flujo de información y de trabajo que Ulrich considera y Chiavenato no atiende. Ya veremos en un capítulo posterior lo que propone Longo.

Para concluir, el autor señala la importancia de construir una estrategia de recursos humanos, la que a su juicio tiene los siguientes pasos:

1º Comprensión clara de las tendencias en el ambiente externo de negocios (clientes, accionistas, competidores, tecnología y globalización) que dan forma a las

realidades presentes y futuras a las que se enfrente la empresa.

2º Manifestación clara de las fuentes de ventaja competitiva de la empresa y de las mediciones que las acompañan.

3º Definición de la cultura de la organización que se exige para poner en práctica la estrategia competitiva y promocionar el éxito.

4º Diseño de las prácticas de RRHH que crearán las capacidades culturales exigidas.

Importante trabajo es proponer una estrategia de RRHH que esté alineada con la estrategia organizacional, de modo que el trabajo que se realiza con las personas no se trate de simples costumbres y prácticas tradicionales sino que tenga sentido y valor para la organización.

Fuentes:

(1).- Escribí un post sobre este tema en <http://lastreto.blogspot.com/2015/11/dave-ulrich-la-propuesta-de-valor-de.html>

(2).- Ulrich Dave y Brockbank Wayne (2006): “La propuesta de valor de recursos humanos”. Barcelona, Editorial Planeta de Agostini.

Modelo de Dave Ulrich, Recursos humanos champions

Ya a estas alturas es un trabajo algo antiguo, del año 1997, superado en gran medida por trabajos posteriores del mismo autor como *La propuesta de valor de recursos humanos* ya citado aquí. Sin embargo, establece un modelo para múltiples roles que tiene gran utilidad y se continúa enseñando en muchos programas de formación y se sigue utilizando en muchas empresas para distinguir lo que hacen los especialistas del área.

El título del libro, *Champions* - (1), (2) -, puede ser traducido literalmente como campeón, más que en el sentido de “*ganador*” de alguna justa, sino que más bien como “*defensor*” de una causa o doctrina. En este caso, se trata de defender la idea de que RRHH es una actividad profesional, que agrega valor a la empresa y que cuenta con roles claros y definidos.

Comienza el libro señalando que comienza sus seminarios, haciendo una pregunta, ¿cuáles son los principales desafíos empresariales a los que los ejecutivos deben prestar atención para ser competitivos? Luego de analizar las respuestas, para Ulrich la conclusión es clara: el desafío de la competitividad, por lo que una empresa requiere contar con capacidades que le permitan servir mejor a sus clientes y diferenciarse de sus competidores.

Según el autor, la gente respeta de las empresas no por la forma en que están estructuradas o sus métodos específicos de gestión sino que sus capacidades, que son activos intangibles, imposibles de ver o tocar, pero que establecen las diferencias en valor de mercado. Estas capacidades son el resultado de inversiones en RRHH (personal, formación, retribución, comunicación y otras). Dice textual: “representan la forma en la que se combinan los recursos y las personas para realizar el trabajo. Forman la identidad y la personalidad de la organización, al definir lo que ésta sabe hacer bien y, en última instancia, lo que es. Son estables a lo largo del tiempo y resultan más difíciles de imitar por parte de la competencia que el acceso al mercado de capitales, la estrategia de productos o la tecnología”.

Completamente de acuerdo con Ulrich, lo central en cualquier organización es cómo hace las cosas, cómo hace que se integren personas, estructura, tecnología, procesos; y esas capacidades son lentas de construir, se instalan en la cultura y, lo mejor de todo, difíciles de irse cuando el personal se cambia a otra empresa.

Volviendo a *Champions* dice, “si la capacidad de una organización se ha vuelto una fuente de competitividad y si los gerentes y profesionales de RRHH han de ser los *adalides* de la capacidad de la organización, debe aparecer una nueva agenda para las prácticas de RRHH y los profesionales de RRHH”. El resto del libro se enfoca en argumentar que RRHH es una profesión, centrada en objetivos definidos, que comparte un conjunto de

conocimientos, que tiene capacidades peculiares, que comparte pautas éticas y, en el fondo del libro, tiene roles claros.

Hay muchos mitos que impiden que RRHH sea una profesión. De hecho, elabora una lista de estos mitos:

MITO	REALIDAD
La gente se ocupa de los RRHH porque le gusta la gente.	Los departamentos de RRHH no están diseñados para hacer terapia corporativa o para oficiar de centros de descanso social o de salud y felicidad. Los profesionales de RRHH deben crear las prácticas que hagan que los empleados sean más competitivos, no para que se sientan más cómodos.
Cualquiera puede dedicarse a los RRHH	Las actividades de RRHH se basan en la teoría y la investigación. Los profesionales de RRHH deben dominar tanto la teoría como la práctica.
Los RRHH tienen que ver con los aspectos soft de una empresa y por lo tanto no deben rendir cuentas.	El impacto de las prácticas de RRHH sobre los resultados puede y debe medirse. Los profesionales de RRHH deben aprender a expresar su trabajo en términos de desempeño financiero.
Los RRHH se centran en los costos, que deben ser controlados.	Las prácticas de RRHH deben crear valor aumentando el capital intelectual dentro de la firma. Los profesionales de RRHH deben agregar valor, no reducir costos.

La tarea de RRHH es ser la policía que asegura el cumplimiento de las políticas, y la patrulla encargada de velar por la salud y la felicidad.	La función de RRHH no exige obediencia, eso corresponde a los gerentes. Las prácticas de RRHH existen para ayudar a los empleados a comprometerse con su trabajo. Los profesionales de RRHH deben ayudar a los gerentes a comprometer a los empleados y a administrar las políticas.
RRHH está lleno de modas.	La práctica de RRHH ha evolucionado con el tiempo. Los profesionales de RRHH deben ver a su trabajo actual como parte de una cadena en evolución y explicar su trabajo con menos jerga y más autoridad.
El plantel de RRHH se compone de gente agradable.	A veces las prácticas de RRHH deben forzar intensos debates. Los profesionales de RRHH deben promover la confrontación y el desafío y, a la vez dar apoyo.
RRHH es una tarea de RRHH.	El trabajo de RRHH es tan importante para los gerentes operativos como las finanzas, la estrategia y otros dominios.

Estoy de acuerdo que el trabajo de RRHH tiene que agregar valor, no puede ser sólo fuente de aumento o reducción de costos, también concuerdo con que RRHH no puede ser puro sentido común, ya que debe basarse en un cuerpo de conocimientos profesionales. No estoy tan seguro que se deba promover la confrontación o que todo lo que hace RRHH deba medirse en términos financieros, hay muchas actividades que son difíciles de medir, pero no por ello no son importantes. Además, a veces se comete el error de pensar que sólo lo que se mide es valioso y por ello se miden acciones que no tienen impacto alguno en los resultados de RRHH ni de la

organización. También tengo algunas dudas en relación al primer cuadro, de seguro que el objetivo primario no es la felicidad, sin embargo, el hecho que las personas trabajen felices tiene importante relación con los resultados de una empresa.

RRHH no es el policía de la organización y darle esa función menoscaba su rol. Planificar, controlar y retroalimentar el desempeño es tarea central de los líderes organizacionales, quienes pueden recibir el apoyo de RRHH en términos de formación como jefaturas que realizan retroalimentación.

A veces me encuentro con gente que trabaja en este campo que es puro sentido común, que si se formó en el área no ha hecho nunca un perfeccionamiento o especialización y sigue hablando de cosas que eran verdad hace 20 o 30 años. También me encuentro con personas arrogantes que no han trabajado nunca en el área y que sin haberse formado, sin haber leído un libro, se creen capaces de indicar lo que debe o no debe realizarse en el campo. Cuando escucho eso, me pregunto si pasaría lo mismo en finanzas, en marketing o en producción y, parece que en RRHH si se pudiera.

Señala que los profesionales del área se mueven por cuatro roles: socio estratégico, agente de cambio, experto administrativo y defensor de los empleados, según se enfoquen en los procesos o las personas o en lo estratégico o en lo operativo. Cada uno de ellos implica un rol característico de la gente que trabaja en esta área.

En el cuadro a continuación se pueden ver los roles:



Describiendo cada rol con más detalle:

Socio estratégico. Como socios estratégicos entienden del negocio y, a partir de ello, aportan pericia, conocimiento, capacidad de cambio, asesoría y aprendizaje a los directivos para que juntos puedan crear valor. De este modo, se asocian con los ejecutivos para ayudarles a alcanzar sus objetivos, alineando estrategias del negocio con estrategias de RRHH. En algunas empresas se les llama *HR business partner*, actuando como un punto de contacto de los clientes internos con el área de RRHH.

Agente de cambio. En este caso, los profesionales de recursos humanos se concentran en el futuro de los em-

pleados desarrollando planes que ofrezcan oportunidades para desarrollar capacidades futuras, olvidándose de viejas habilidades y dominando las nuevas. Para ello, es esencial actuar como *facilitador del cambio* directamente de los empleados o de los líderes de la organización. Es clave desarrollar la capacidad de cambiar.

Experto administrativo o experto funcional. En este rol técnico, los profesionales de recursos humanos mejoran las decisiones y toman resultados en las áreas propias del campo: reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, etc. La metáfora para este rol es un *centro de servicios compartidos*. Estas son actividades transaccionales del área, donde se puede introducir mejoramiento continuo, ahorro de costos, externalización y otras prácticas.

Defensor de los empleados. Enfocado en atender, escuchar y responder a los empleados y sus inquietudes. Esto implica ver el mundo a través de los ojos de los empleados para conocer qué les preocupa y cómo, haciéndose cargo de esas preocupaciones, la organización aprovecha mejor sus potencialidades.

Me parece útil la distinción de Ulrich en varios sentidos. La primera es que aclara en qué rol estamos actuando cada vez que, como consultores internos o externos realizamos acciones de RRHH, a veces como agentes de cambio, a veces como socio estratégico. Me parece que puede ser fuente de formación y especialización. Las personas que trabajan en el área no tienen porque saber

de hacer todo, algunas serán expertos administrativos, otras serán *adalides de los empleados* y otras se enfocarán en gestión del cambio. Finalmente, me parece interesante la distinción, ya que da un campo de valoración multidisciplinaria, las personas que vienen de la psicología lo harán mejor como agentes de cambio, los que vienen de la administración como expertos funcionales, lo que nos permite integrar nuestras distintas profesiones a un objetivo compartido.

Fuentes y citas:

(1).- Escribí un artículo sobre el tema en <http://lastreto.blogspot.com/2017/01/dave-ulrich-recursos-humanos-champions.html>

(2).- Ulrich, Dave (1999). “Recursos humanos champions”. Buenos Aires. Gránica.

El modelo de Francisco Longo

Además de los modelos que ya he citado de Lynda Gratton, Dave Ulrich e Idalberto Chiavenato encontré a Francisco Longo, quien escribió un muy buen libro: *Mérito y flexibilidad, la gestión de las personas en las organizaciones del sector público - (1), (2) -*. Conocí a Longo personalmente hace ya varios años en el Servicio Civil y me pareció, además de un hombre culto y muy preparado, muy gentil y cordial en su modo de enseñar. El libro es de utilidad no sólo para el sector público, a las organizaciones del sector privado provee también de poderosas distinciones para mejorar la gestión de RRHH y llevarla a resultados positivos.

Al inicio de su obra, constata diversos cambios en el mundo del trabajo, cambios que posteriormente relaciona con nuevas orientaciones en la gestión de las personas. Entre estos cambios destaca:

- El contrato del trabajo: hacia el fin del *taylorismo*
- Debilitamiento del empleo estable.
- Del *homo faber* al *homo sapiens*.
- Mercado de trabajo global.
- Reordenación del tiempo de trabajo.

- Empresas diversas, multiculturales e individualizadas.

Es muy posible que algunas de estas tendencias se vean más acentuadas en Europa, especialmente donde escribe el autor, y en países como el nuestro vayamos con algo de rezago, pero también es cierto que tarde o temprano todos estos fenómenos se nos acercan y empiezan también a caracterizar el mundo organizacional chileno y latinoamericano.

Estos cambios generan diversas influencias en las tendencias que caracterizan a la gestión contemporánea de las personas, entre ellas:

- La flexibilidad.
- Gestión por competencias.
- Capital intelectual como ventaja competitiva.
- Prácticas de alto rendimiento.
- Enfoque del *empowerment*.
- La gestión del rendimiento.
- La retribución vinculada al rendimiento.
- El énfasis en la formación.
- Empresa participativa y abierta.

Cada una de estas tendencias da para largas descripciones y reflexiones, algunas de las cuales abordaremos en capítulos posteriores como la gestión por competencias o el concepto de capital intelectual.

Según el autor, todos estos cambios han obligado a una redefinición del papel de las direcciones y departamentos de RRHH en las organizaciones. Mas que gestores directos de políticas, procesos y prácticas de personal, debieran irse convirtiendo en proveedores de servicios especializados, que tienen como destinatarios a los directivos, transformados en clientes internos.

Dado lo anterior, la gestión de RRHH ha cobrado un nuevo valor, ya que se convierte en un ingrediente básico en la función de dirigir organizaciones desde la cúspide hasta la base.

Propone el autor que la *Gestión de recursos humanos* (GRH) actúa como un nexo entre la estrategia y las personas. La gestión de recursos humanos tiene una finalidad básica que es la adecuación de las personas a la estrategia organizacional “para la producción de resultados acordes a las finalidades perseguidas”.

Es interesante este planteamiento, pues los profesionales de recursos humanos solemos concentrarnos fuertemente en los procedimientos de RRHH y olvidarnos que toda la gestión de recursos humanos debe estar alineada con la estrategia organizacional, la que a su vez, está

diseñada para alcanzar los resultados organizacionales, sean cuales fuesen estos.

En mi experiencia académica y profesional, he visto en muchos profesionales del área de RRHH la tendencia al microscopismo, a concentrarse solo en el ámbito de recursos humanos, perdiendo de vista dos importantes elementos, aludidos por Longo.

El primero de ellos es la *Estrategia*. Todas las acciones de recursos humanos, deben ser coherentes con una estrategia del área de recursos humanos, la que a su vez debe estar alineada con la estrategia organizacional. Si la estrategia organizacional va en cierta línea cuál es la estrategia de RRHH coherente con esta y, a su vez, cómo las acciones realizadas son consistentes con esa estrategia base. Es muy frecuente que el personal de RRHH no tenga idea de la estrategia de recursos humanos y menos de la estrategia organizacional.

El segundo son los *Resultados*. Lo que justifica a una organización ante sus *stakeholders* es la producción de ciertos resultados, en los que esa organización es especialista. Así, si hablamos de una organización productiva será un producto de calidad y utilidades para los dueños, o si hablamos de una universidad, podrá ser educación de calidad para sus estudiantes y ciudadanos cultos para el país. Estoy convencido que a los profesionales de RRHH también se les olvida esta parte, no son importantes los procedimientos en sí, sino que estos deben estar alineados con la producción final de resultados or-

Resultados: Productos evaluables de las políticas y prácticas de gestión de las personas, que puedan ser contrastados con determinados estándares o metas. La *GRH* se evalúa por sus consecuencias y no solo por la calidad del instrumental de gestión utilizado. Al hablar de resultados se refiere a los resultados organizacionales en la parte en que ellos dependen de las personas.

Plantea Longo, que la *GRH* contribuye a los resultados de dos modos concretos. Uno, es el dimensionamiento cuantitativo y cualitativo de los recursos humanos a las finalidades perseguidas, por lo que el suministro de capital humano deberá ajustarse a las necesidades de la organización. Y el otro, que las personas realicen las conductas adecuadas para producir resultados, lo que depende de sus competencias y de lo que Longo llama la “*voluntad*”, referido a la motivación.

Estrategia: Se entiende por estrategia como el conjunto de finalidades básicas o prioritarias de la organización. Entra aquí la misión o razón de ser de la organización, sus líneas de acción u orientaciones prioritarias y sus objetivos operativos. Pueden ser pronunciamientos explícitos o preferencias implícitas siempre que pueda deducirlas razonablemente de las decisiones que se adopten. Mientras mayor sea el grado de claridad y explicitud del mandato estratégico mas fácil resultará la articulación entre las prioridades organizativas y la *GRH*.

Personas: Dice el autor que “influir sobre las conductas de las personas para adecuarlas, tanto como sea posible,

a la estrategia de la organización es una de las dos finalidades de la GRH. Ello se sustenta en dos supuestos básicos: el primero es que el comportamiento humano es esencial en los resultados de la organización y, el segundo, que el comportamiento humano puede ser gestionado ya que la organización puede producir deliberadamente un conjunto de políticas y prácticas de GRH destinadas a estimular determinados comportamientos y evitar otros.

A partir de lo anterior, propone el autor la existencia de dos variables fundamentales del comportamiento humano en el trabajo, áreas principales de intervención para la GRH, las competencias y la voluntad de las personas:

Competencias: Son aquellas cualidades humanas de las que cabe derivar la idoneidad para desempeñar una determinada tarea. Como dice Boyatzis (citado por Longo), son una “característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”. El mero conocimiento técnico es un predictor limitado del éxito en el trabajo. Por ello la *GRH* debe tener en cuenta las competencias e influir sobre ellas a fin de adecuarlas en cada caso a las necesidades organizativas. Las competencias se adquieren fuera y dentro de la organización.

Voluntad o motivación: Es el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a aplicar en su trabajo. La motivación o activación sostenida de la voluntad de esfuer-

zo de las personas es uno de los principales objetivos de la *GRH*, que debe inspirar sus diferentes prácticas e iniciativas.

Factores internos: referidos a aspectos propios de la organización, tales como estructura y cultura organizacional, son cruciales de analizar por el impacto e influencia que tienen en el comportamiento humano.

En particular resulta importante la estructura y la cultura:

Estructura: Como propone Mintzberg (citado por Longo) es el “conjunto de las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas para conseguir luego la coordinación de estas”. Ello implica diseño de puestos, diseño de superestructura, diseño de vínculos laterales y diseño de sistemas de decisión. El conjunto de decisiones que se desprenden del diseño de estructuras constituye un factor situacional relevante para la *GRH*. Entre ellos cabe destacar: estandarización del comportamiento mediante normas o descripciones de tareas, tamaño de la jerarquía, funcionamiento de sistemas de planificación, tipos de control grado de centralización – descentralización en la toma de decisiones, etc.

Cultura: Como señala Schein (citado por Longo) es el “conjunto de asunciones compartidas, dadas por supuestas, que un grupo humano ha interiorizado en un proceso de aprendizaje a lo largo de su historia”. Frecuentemente, los modelos mentales y valores en el contexto

organizacional son una clave explicativa del comportamiento de las personas así como de las propias prácticas de *GRH* desarrolladas en una organización. También es muy frecuente que la *GRH* deba abordar procesos de cambio cultural, un tremendo desafío.

Factores externos: Referidos a aspectos del ambiente organizacional, son cruciales de identificar, para evaluar la incidencia que puedan tener en las prácticas de *GRH*. Entre ellos, cabe destacar: las normas jurídicas de aplicación y el mercado de trabajo.

Marco jurídico: Elemento que introduce limitaciones sobre el funcionamiento de los sistemas de *GRH*. La función del gestor de recursos humanos es cumplir con las disposiciones legales.

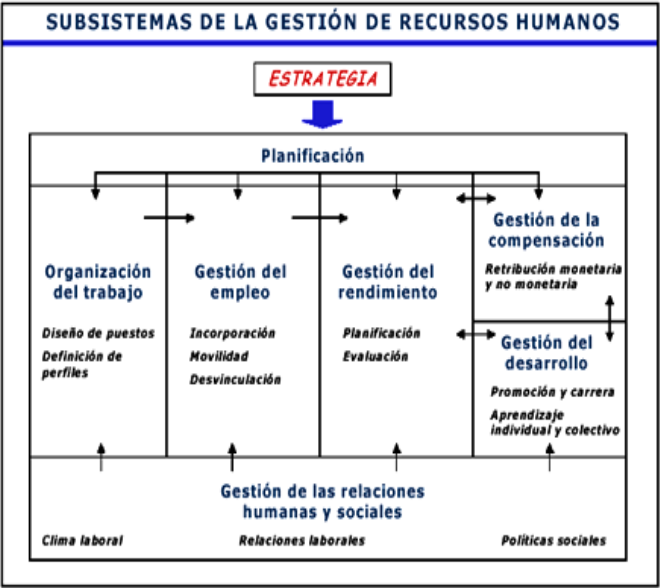
Mercado de trabajo: Es un referente para el diseño y funcionamiento de políticas y prácticas de *GRH*.

Políticas y prácticas de RRHH: Al abrir el círculo del centro, la *GRH*, aparecen todos los subsistemas tradicionales de recursos humanos, propios de una organización: planificación, organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación, gestión del desarrollo y gestión de las relaciones humanas y sociales.

Se trata de un sistema integrado de gestión que despliega diferentes componentes, que operan como subsiste-

mas y aparecen conectados e interrelacionados de la forma que expresan las flechas.

La GRH se encuentra integrada por siete subsistemas interconectados, ubicados verticalmente en tres niveles. Ello se aprecia en la figura:



Planificación de RRHH: Enfocada en estudiar las necesidades cuantitativas y cualitativas de RRHH a corto, mediano y largo plazo. Permite disponer de las personas que la organización necesita, en el momento adecuado y al menor costo.

Organización del trabajo: Se dedica a definir las características y condiciones de ejercicio de las tareas, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas a desempeñarlas.

Gestión del empleo: Incorpora el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos mediante los cuales las personas entran, se mueven y salen de la organización.

Gestión del rendimiento: Su propósito es influir sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, para alinearlo con las prioridades de la organización y mantenerlo en el nivel más alto posible, haciendo posible una mejora sostenida de la contribución de los empleados al logro de los objetivos organizacionales.

Gestión de la compensación: Se enfoca en la gestión del conjunto de compensaciones retributivas (salariales y no salariales) y no retributivas que la organización satisface a sus empleados en contraprestación por la contribución de estos a los fines de la organización que se expresa mediante su trabajo.

Gestión del desarrollo: Su propósito es estimular el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles expectativas y preferencias individuales.

Gestión de las relaciones humanas y sociales: Se ocupa de gestionar las relaciones que se establecen entre la organización y sus empleados en torno a las políticas y prácticas de personal cuando estas adquieren una dimensión colectiva.

En particular, me agrada mucho la incorporación que hace el autor del proceso de “*desvinculación*”, ya que en muchos modelos de RRHH se pone gran énfasis en el proceso de reclutamiento y selección, pero se les olvida la salida del personal. La palabra desvinculación nunca me ha gustado mucho, me suena a esas palabras bonitas que se inventan y que tratan de poner asepsia a algo que de por sí tiene muchas connotaciones, como el despido o la renuncia.

También, me parece muy positiva la incorporación del procedimiento “*planificación del rendimiento*”, ya que muchas organizaciones solo se enfocan en la “*evaluación del rendimiento o desempeño*”, olvidándose que para poder evaluar primero hay que fijar estándares de los objetivos que se esperan lograr o los resultados que se quieren producir o, al menos, de las competencias que se necesita desarrollar en un periodo de tiempo.

Considero el modelo de Francisco Longo como muy clarificador en este sentido, ya que nos muestra cuales son las principales áreas de actividad de la *GRH* y nos puede servir como ejemplo de diagnóstico para conocer en qué áreas estamos enfocados, en cuáles tenemos de-

ficiencias o las que simplemente no abordamos en nuestro desempeño organizacional.

Siempre veo con buenos ojos a los profesionales de RRHH con mirada amplia, que son capaces de ver simultáneamente, los procesos en que son especialistas y los aspectos estratégicos (estrategia de RRHH, estrategia organizacional y resultados relevantes). Creo que Longo nos invita a hacer esa conexión necesaria y permanente.

Fuentes y citas:

(1).- *Escribí un artículo sobre el tema en <http://lastreto.blogspot.com/2013/11/consultoria-de-rrhh-francisco-longo.html>*

(2).- Longo, Francisco (2004). “Mérito y flexibilidad”. Barcelona. Paidós Empresa

El capital intelectual, propuestas de Stewart, Edvinson y Sveiby

Descubrí a **Thomas Stewart, Leif Edvinson y Karl Erik Sveiby** - (1), (2), (3), (4) - hace un buen tiempo. Cada uno de ellos escribió de manera separada un libro con el mismo título, *El capital intelectual*. Me parece que el tema es especialmente interesante para llegar a hablar de “capital humano”, de por qué las personas son valiosas para las organizaciones y cómo cultivar a estas personas.

Plantean estos autores que todas las organizaciones utilizan capital para sus operaciones y que este capital puede ser de dos clases, *capital tangible* (lo más tradicional de mirar: activo fijo y activos financieros) y *capital intangible* (difícil de observar y más difícil aun de medir). Este último capital es cada vez mas importante para las organizaciones modernas, quienes se dedican cada vez más a producir y vender conocimiento, en forma pura o integrado en sus productos tradicionales.

Thomas Stewart define el *capital intelectual* como “la suma de todos los conocimientos que poseen todos los empleados de una empresa y le dan a esta una ventaja competitiva... un bien intangible”. Según plantea, en la economía actual cada vez este capital será más importante para las empresas, mas importante aún que el dinero o las materias primas o cualquier otra fuente de capi-

tal tangible. Esta es una interesante discusión ya que incluso las empresas intensivas en materia prima o capital requieren cada vez mas conocimiento para que sus procesos las lleven a ser innovadores y rentables.

El capital intelectual se está convirtiendo en la actividad principal de las organizaciones de punta, en términos de encontrarlo, cultivarlo, almacenarlo, compartirlo y venderlo.

Los autores hacen una distinción entre tres clases de activos intangibles: el capital estructural, el capital relacional y el capital humano.

1.- El capital estructural

Se refiere a todas aquellas cosas que crean las personas (con su capital humano) y que se concretizan en algo tangible que puede ser manipulado, vendido, distribuido. El capital estructural engloba las marcas, las patentes, los derechos de cualquier tipo, los manuales de procedimientos, las fórmulas, incluso alguno de estos autores incluye la cultura organizacional y la filosofía de la dirección.

Edvinsson lo divide, en tres componentes:

Capital organizacional: El capital organizacional se compone de la inversión de la empresa en sistemas, herramientas y filosofía operativa que permite el flujo eficaz del conocimiento a través de la organización y a los canales de abastecimiento y distribución. Es la compe-

tencia sistematizada, empaquetada y codificada de una organización.

Capital innovación: El capital innovación es la capacidad de renovación que posee la empresa y los resultados de esa innovación en forma de derechos comerciales protegidos, propiedad intelectual y otros activos intangibles y talentos usados para crear y llevar rápidamente al mercado nuevos productos y servicios.

Capital proceso: El capital proceso son los procesos de trabajo y técnicas, como los que pueden indicarse en la ISO 9000.

Usualmente quien se apropia del capital estructural es la empresa, quien luego obtiene rentas del mismo. Creo que esto no siempre es obvio y, en muchos casos, muchas organizaciones se encargan de dejar claro en un contrato este tema. Esto es lo que nos suele pasar a los consultores, ya que muchas veces cuando una empresa nos contrata firmamos cláusulas del tipo “y todo aquello que se produzca en esta consultoría como bases de datos, informes, tecnología será de propiedad de la empresa”. En este caso suelo preguntar a los alumnos de postgrado, ¿de quién es la tesis que usted haga cuando termine el magister?, ¿suya o de la universidad?, parece que esto no siempre es obvio y ante la duda mejor aclarar los términos.

2.- El capital relacional

Se refiere al conjunto de relaciones que tiene la organización y que le aportan valor. Aquí podemos incluir los clientes (de hecho es al que Stewart le da más importancia), los proveedores, los empleados, el gobierno, etc. En otros modelos podríamos llamarlos *stakeholders*. Este activo intangible es de gran valor, no sólo en cuanto a la cantidad de relaciones sino que a la calidad de las mismas. Por ejemplo, en relación a los clientes, tener muchos clientes de por sí es valioso, pero si se trata de clientes leales y satisfechos (ver "*terroristas, mercenarios, rehenes, apóstoles*") es mucho mejor aún.

En clases suelo preguntar a mis estudiantes por lo siguiente. Si usted se quedara sin trabajo, haga una lista de diez personas a las que podría llamar o visitar mañana mismo para indicarles que se ha quedado sin trabajo y a las que le podría pedir que le indiquen cinco conocidos a quienes visitar con la misma inquietud. Algunos hacen la lista con mucha rapidez a otros les cuesta y luego de la tercera o cuarta persona la red se les acaba. En algunos casos mucho capital relacional en otros muy poco. Luego les muestro lo fundamental que es este capital, por ejemplo para encontrar trabajo.

Generalmente el *capital relacional* se concentra en los clientes, sin embargo no hay que olvidar que una organización mantiene relaciones con muchos más entes, entre ellos los proveedores, quienes muchas veces son muy maltratados y poco considerados, lo que a estas alturas parece muy poco estratégico. Tener proveedores contentos, leales, confiables, es un activo crítico, sobre

todo para organizaciones que externalizan muchas actividades y requieren una gran coordinación con estos.

Reid Hoffman (5), fundador de LinkedIn, refiriéndose al *capital relacional* señala la importancia de construir relaciones reales y duraderas y disponer estas relaciones en una poderosa red profesional. Su argumento central es que “los grandes profesionales construyen redes que los ayudan a abrirse paso en el mundo”. “No importa cuán brillante seas tú o tu estrategia, si trabajas en solitario siempre perderás ante un equipo”. Vivimos en culturas obsesionadas con el mito del héroe, de la persona que se ha hecho sola y entonces al narrar historias de éxito se nos olvida cuánto han participado de aquello los equipos de personas.

Hoffman destaca la importancia de construir relaciones en la vida profesional, relaciones verdaderas y no meramente transaccionales. Para ello, sostiene que es fundamental la empatía y la disposición a ayudar. Existen los aliados profesionales y los lazos débiles. Los primeros son personas a las que se consulta por consejo, con quienes se comparten oportunidades y se colabora de forma proactiva, suelen ser pocas personas. Los segundos, son personas que se conocen en conferencias, compañeros de curso, colegas o gente interesante con las que nos cruzamos por ahí, aunque en buenos términos, se encuentran fuera del círculo íntimo y pueden ser fundamentales a la hora de conocer posibilidades, obtener información y “ampliar la red”.

Robinet (6) propone que el capital relacional es “un bien intangible que se basa en desarrollar, mantener y cultivar relaciones de alta calidad con cualquier organización, individuo o grupo que puede influir o tener impacto en su negocio, incluyendo clientes, proveedores, empleados, gobiernos, socios, otros interesados y a veces hasta a los competidores”.

A partir de ello propone una tipología de relaciones:

Amigos: aquellas personas con las que se comparten intereses comunes o historia personal.

Aliados: personas que pueden ser amigos o colegas con los que se comparten los mismos objetivos.

Conectores poderosos: ciertos individuos que conectan a los diferentes vínculos, “*nodos*” que conectan muchos contactos. Un conector poderoso genera conexiones de alta calidad entre los individuos y sus redes. Buscan agregar valor conectando a las mejores personas con los mejores recursos con el objetivo de producir mas éxitos para todos los involucrados.

Sanguijuelas: Aquellas personas que siempre toman pero nunca dan.

Psicópatas: Son personas encantadoras, atractivas, expertos en manipularnos pero que no sienten ninguna empatía ni apego por nada por lo que actúan estrictamente según sus intereses personales, pudiendo mentir,

hacer trampa, robar y aprovecharse de los demás cada vez que puedan.

Malos actores: Personas que no honran sus promesas y estafan a los demás robándoles su dinero, su tiempo o su poder. Se ponen siempre en primer plano.

Huete, en el libro de **Carrion Maroto (7)** propone una matriz para poder clasificar las relaciones con los clientes,

		Lealtad	
		No	Si
Satisfacción	No	Terrorista	Rehén
	Si	Mercenario	Apostol
Huete, en Carrión Maroto, Estrategia de la visión a la acción			

Ello permite establecer la presencia de cuatro perfiles de clientes. Analizando cada uno se tiene que:

Terroristas: Los terroristas, son personas que no están satisfechas ni son leales. Un terrorista es alguien a quien la organización le ha hecho promesas que luego no ha cumplido o alguien que ha tenido expectativas que la empresa ha sido incapaz de satisfacer. Además, no tiene

ningún sentimiento de lealtad por lo que no tiene ningún interés en cuidar a la organización. El nombre es muy gráfico, ya que como suele ocurrir, un terrorista se esconde, se agazapa, se camufla y bajo una apariencia inocente, está dispuesto a tirar una bomba en el momento menos pensado, lo que en la práctica se puede traducir en quejas, falta de recomendaciones, hablar mal, desprestigiar, etc. Los terroristas, ya sean clientes en general o clientes internos, hacen mucho daño a las organizaciones y no surgen de un modo espontáneo, las organizaciones los crean, los nutren y no se hacen cargo de su existencia.

Mercenarios: Personas que no tienen ninguna lealtad con la organización, ningún interés en vincularse con ella de manera estable y sólo buscan maximizar sus propios beneficios. Por ello, van de empresa en empresa buscando su propia satisfacción. También hay empresas mercenarias, que no tienen ningún interés en desarrollar una relación de largo plazo con sus clientes y, en la medida que cambia el escenario se comportan de un modo que sólo maximiza sus beneficios y no necesariamente los de los clientes. Clientes internos mercenarios, que sólo piensan en su progreso y no ven la posibilidad de satisfacer intereses compartidos con el resto de las personas en la empresa o con la empresa misma.

Rehenes: Personas que no sienten ninguna satisfacción con la organización, ésta no cumple sus promesas ni satisface sus expectativas, pero tienen una lealtad y fidelidad que los mantiene en una relación con ella, ya sea

por razones emocionales o de otro orden, como el enorme costo que significa en ocasiones el cambio. En el ámbito de las relaciones laborales veo a los rehenes en la *RESIGNACION*, personas que no se sienten satisfechas, sienten que no aprenden, no avanzan, no disfrutan su trabajo, pero, ya sea porque les da miedo cambiarse, no se sienten incompetentes, son bien pagadas, se mantienen en la organización, haciendo un bajo aporte.

Apóstoles: Son aquellos clientes que están satisfechos y son leales. El nombre escogido por Huete es muy gráfico, ya que un apóstol es alguien que evangeliza al resto del mundo por la buena experiencia que ha tenido y, dado ello, se siente completamente satisfecho y completamente leal por lo que ni siquiera considera la posibilidad de probar otras alternativas. Tener clientes con estas características es un enorme activo para cualquier organización y creo que debiera ser el objetivo de las organizaciones con que trabajamos.

3.- El capital humano

Se refiere al conjunto de competencias que tienen los empleados de una organización, competencias que pueden estar concentradas en el conocimiento, en las habilidades, en la creatividad o en cualquier otra dimensión humana que agrega valor a la organización, que es útil.

Creo que el comentario anterior es relevante pues no se trata de cualquier conocimiento o cualquier habilidad,

sino que de aquellas que son útiles para la organización. Me gusta aclarar esto, pues mucha gente se especializa en conocimientos o habilidades que no son útiles para nadie, que no son valoradas, entonces pueden saber mucho o ser muy hábiles en algo poco valioso, que nadie está dispuesto a pagar por él.

El capital humano se crea, se forma, se incrementa y, a la vez se vuelve obsoleto en la medida que no se utiliza o que cambia el contexto en que se desenvuelven los seres humanos. Por eso que cualquier persona tiene que estar permanentemente mirando el valor de lo que hace. Tanto es así que hay personas con gran capital humano que son “incontratables” y más bien lo que hacemos es “arrendarlas” por algún tiempo, como los cirujanos, los abogados tributaristas, los geólogos submarinos, algunos consultores en RRHH, etc.

Entiendo que el concepto de capital humano lo inventó el Premio Nobel Gary Becker para referirse al valor de la educación, de cómo la educación se traduce luego en diferenciales de ingresos para las personas. Es así como alguien con educación básica, media o superior, tendrá luego flujos de ingresos económicos, salario, diferentes, dada la educación (o capital humano) que fue capaz de acumular. Esto sigue siendo muy válido en la actualidad, aunque muchas carreras universitarias se hayan depreciado o masificado.

El capital humano no es necesariamente equivalente a capacitación ya que hay muchas actividades de este tipo

que no agregan valor a las personas, no las hacen tener un conocimiento útil, que pueda luego ser aplicado en una organización. Por esta razón, creo que el principal valor de una actividad de capacitación debe estar dado por la “transferibilidad” del mismo y no sólo en la “enseñanza – aprendizaje”.

Una reflexión final. Así como en el caso del capital estructural la propiedad puede no ser clara, en el caso del capital humano la propiedad es clarísima, cada uno es dueño de su propio capital humano y si bien las organizaciones pueden trabajar para incrementarlo, es cada uno directamente interesado y responsable de descubrirlo, incrementarlo, cultivarlo y evitar su obsolescencia en beneficio de su propia carrera laboral.

En el próximo artículo profundizaremos sobre el capital humano.

Fuentes y citas:

(1).- *Escribí un post sobre el tema. En <http://lastreto.blogspot.com/2015/10/el-capital-intelectual-activos.html>*

(2).- *Stewart, Thomas (1998). “El capital intelectual”. Buenos Aires. Editorial Gránica.*

(3).- *Edvinson, Leif (1999). “El capital intelectual”. Barcelona. Editorial Gestión 2000.*

(4).- Sveiby, Karl Erik (2000). *“El capital intelectual”*. Barcelona. Editorial Gestión 2000.

(5).- Hoffman, Reid (2013). *“El mejor negocio eres tú”*. Buenos Aires. Random House Mondadori.

(6).- Robinet, Judy (2016). *“Networking Estratégico”*. Bogotá. Editorial Planeta.

(7).- Carrion Maroto (2007). *“Estrategia de la visión a la acción”*. España . Esic Editorial.

El capital humano

Hace un tiempo leía en un diario una interesante discusión acerca si los robots que trabajan en empresas, reemplazando trabajo humano, deberían o no pagar impuestos. Más allá de lo anecdótico que este tema pueda ser en la actualidad, no me cabe duda que en el futuro estaremos llenos de robots realizando trabajos que hoy desempeñan seres humanos. De hecho, sin ser robots, estamos llenos de dispositivos como cámaras de seguridad, semáforos, sensores y otros elementos que realizan trabajos que antes hacían seres humanos.

En muchas empresas es un lugar común decir algo así como que *“las personas son nuestro activo más importante”*, ya que políticamente suena bastante correcto. Sin embargo, siempre me pregunto si ello es tan así cuando observo automatización, desvinculaciones, externalización y otras prácticas organizacionales que más que incorporar personas o valorar sus atributos tienden a reemplazarlas.

En el capítulo anterior citamos la distinción que hace **Stewart** - (1), (2) - entre las tres clases de activos intangibles: capital estructural, capital relacional y capital humano y adelantamos algunas ideas acerca del capital humano.

Quisiera profundizar en este capítulo sobre el *capital humano*, concepto que no me gusta del todo pues tiene una concepción economicista que solo destaca el valor económico y la rentabilidad y las personas somos mucho más que aquello. Por eso, descartaré las definiciones que destacan únicamente el valor económico (individual u organizacional) y me concentraré en aquellas más enfocadas en el conocimiento o competencias.

El capital humano tiene que ver con la innovación. Dice Stewart “el capital humano es el lugar donde empiezan todas las escaleras: la fuente de la innovación, la primera página de la innovación... el dinero habla pero no piensa... las maquinas ejecutan pero no inventan”. Dice también, “la empresa debe tratar de adquirir todo el capital humano que pueda aprovechar. Si su finalidad es la innovación, sea bajo la forma de productos y servicios nuevos o el mejoramiento de los procesos de producción, el capital humano se forma y se emplea cuando una proporción mayor del tiempo y el talento de las personas que trabajan en una firma está dedicado a actividades cuyo producto es esa innovación... el capital humano crece de dos maneras: cuando la organización usa más conocimientos que posee su gente y cuando esta adquiere más conocimientos útiles para la organización”.

Estoy de acuerdo con estas ideas, sin embargo, así como lo plantea, puede llevar a equívocos pues no sólo es importante que las personas adquieran más conocimientos o lo usen más, sino que tiene que ser a un nivel colecti-

vo, lo que supone colaboración, coordinación, sentido de propósito, algo que no ocurre mecánicamente sino que tiene que ser intencionado a nivel de la gestión directiva y a nivel de la cultura organizacional.

El capital humano tiene que ver con las destrezas que poseen las personas, las que tienen valor, aunque no el mismo valor. Así se tienen tres tipos de destrezas:

Destrezas comerciales: aptitudes que no son propias de una rama en particular, se obtienen fácilmente y cuyo valor es más o menos el mismo para cualquier cantidad de empresas. Ejemplo, amabilidad para responder el teléfono, mantenimiento sistemas de climatización.

Destrezas potenciadas: conocimientos que sin ser propios de una empresa en particular, son más valiosos para ella que para otras. Suelen ser propias de una rama de actividad pero no de una empresa en particular. Ejemplo, abogado. Puede ser valioso para cualquier empresa, pero para una oficina de abogados tiene mucho más valor.

Destrezas exclusivas: Aptitudes en torno de las cuales una organización realiza su negocio. Este conocimiento, a medida que se profundiza, se convierte en un puntal de las ventas. Algunas de estas destrezas quedan codificadas en patentes, derechos de autor y otras formas de propiedad intelectual, pero provienen en mayor medida de la concentración de conocimientos y

experiencia que responde a la pregunta: ¿qué tenemos nosotros que ellos no tienen? Ejemplo Mc Kinsey y su conocimiento de consultoría estratégica.

Es una buena distinción, a la que le veo dos derivadas importantes. La primera, desde la perspectiva de una empresa, ¿qué destrezas únicas quiere esta desarrollar en su gente, difíciles de copiar o levantar y que le otorguen ventaja competitiva? Y, la segunda, desde la perspectiva de cualquier persona, ¿en qué destrezas o competencias invertir tiempo y recursos en aprender, que tengan valor luego para una organización? Creo que estas preguntas dan pistas a empresas y personas acerca de cómo invertir recursos limitados para desarrollarse de mejor modo.

Existen muchas tipologías relacionadas con el capital humano. Me gustaría citar tres que me parecen útiles para caracterizar el aporte que hacen las personas en la organización.

1ª Luis Huete (3)

Considera que existen dos variables relevantes a considerar a fin de crear una tipología del trabajo actual y futuro, la primera es la dimensión manual o intelectual, es decir, si el trabajo es hecho básicamente con las manos o con la cabeza. La segunda dimensión en relación a la rutina o repetición: rutinario o no rutinario.

Esta distinción genera la matriz que se presenta a continuación.

	Trabajos manuales	Trabajos intelectuales
Trabajos no rutinarios	2	4
Trabajos rutinarios	1	3

Analizando la matriz se tiene que:

1 Trabajos manuales y rutinarios: Como el trabajo en la fábrica o en el campo. Ya tuvieron una gran poda en la primera revolución industrial y seguirán siendo reducidos por las nuevas tecnologías. Respecto de este grupo, es interesante revisar las ideas de **Jeremy Rifkin (4)**, donde describe cómo esta categoría de trabajo ha sido reemplazada por automatización. También son interesantes las reflexiones acerca de la robótica en fábricas o en el mismo campo.

2 Trabajos manuales no rutinarios: Lo que salva a estos trabajos de la automatización es precisamente el componente no rutinario, que les da valor cognitivo. Los

seres humanos aún realizamos mejor estos trabajos que las máquinas. El problema que tienen es el bajo salario que reciben, dadas además las prácticas de externalización que muchas empresas aplican, sobre todo si se trata de actividades que no son centrales para una empresa. Estos trabajos podrían aumentar en el futuro.

3 *Trabajos intelectuales pero rutinarios:* Huete incluye aquí tareas como la contabilidad, vigilancia, banca o mantenimiento. A su juicio, este tipo de trabajos van a ser los grandes perdedores de la revolución digital ya que serán los que, en términos relativos, van a desaparecer. Es duro lo que señala, ya que muchos de estos trabajos con las actividades laborales de la “clase media”, lo que significará para mucha gente desempleo. Además, si no pueden migrar hacia la categoría 4, para lo que requieren invertir en formación, acabarán en la categoría 2, mal pagada.

4 *Trabajos intelectuales no rutinarios:* El autor señala como pertenecientes a esta clase: artistas, cirujanos, dentistas, emprendedores. Se trata de trabajos que se van a mantener firmes aunque igual serán transformados por la tecnología. La digitalización de estos trabajos permitirá que las personas que se dedican a estas actividades expandan sus mercados y globalicen la demanda de sus servicios. No lo dice Huete específicamente, pero creo que aquí se deben incluir muchas actividades de consultoría y el coaching, actividades que demandan mucha “inteligencia” y son poco rutinarias por definición, al tener que ajustarse al requerimiento del cliente.

Estos trabajos requieren además una formación constante y apoyarse en el desarrollo tecnológico para, precisamente, fortalecer el componente intelectual y no rutinario y mantener su valor.

2ª Thomas Stewart

Propone considerar dos variables para comprender el aporte de las personas a las organizaciones. La primera de ellas es la dificultad o facilidad de reemplazo, relacionada con la abundancia o escasez relativa de dichos perfiles en el mercado de trabajo y, la segunda, el bajo o alto valor añadido que realiza dicho perfil a la organización.

Stewart propone considerar, a continuación la siguiente matriz:

Difícil de reemplazar, Bajo valor añadido	Difícil de reemplazar, Alto valor añadido
Fácil de reemplazar, Bajo valor añadido	Fácil de reemplazar, Alto valor añadido

- ***Fácil de reemplazar – alto valor añadido:*** Trabajo no calificado y semicalificado. La organización necesita esta clase de empleados, pero su éxito no depende de ellos en cuanto a individuos.

- ***Difícil de reemplazar – bajo valor añadido:*** Personas que han aprendido tareas complejas, pero que no toman

decisiones. Pueden ser difíciles de reemplazar, sus tareas son importantes, pero no es la clase de trabajo que interesa a los clientes. (Ejemplo: una agencia de publicidad podría perder clientes si su departamento de facturación comete errores, pero son sus servicios creativos los que los ganan).

- ***Fácil de reemplazar – alto valor añadido:*** Trabajadores que realizan tareas que los clientes valoran, pero como individuos son fungibles. Aquí caben personas con destrezas potenciadas.

- ***Difícil de reemplazar – alto valor añadido:*** Este es el capital humano de una organización. Personas cuyo talento y experiencia crea los productos y servicios por los cuales los clientes acuden a ella y no a la competencia. Personas que realizan tareas imprescindibles en la organización y ellas mismas son prácticamente irremplazables como individuos.

Me gusta esta distinción ya que, entre otras cosas, permite reflexionar acerca de qué cuadrante se encuentra cada uno y, entonces, si se concluye que no se está en el cuadrante adecuado indica que hay que trabajar para moverse de cuadrante, fundamentalmente con educación y aprendizaje; además de gestión de redes para cambiarse de empleo o involucrarse en actividades de consultoría.

En la línea anterior, creo que a muchas personas que han realizado programas de educación o perfeccionamiento

posterior a la educación universitaria, con la esperanza de encontrarse en el cuadrante *difícil de reemplazar – alto valor añadido*, se dan cuenta que sólo están en el *fácil de reemplazar – alto valor añadido*. Ello no tiene que ver con la obtención de diplomas sino que con la escasez relativa de los conocimientos.

Dice Stewart que “cuando más capital humano – intensiva es una empresa, es decir, cuanto mayor el porcentaje de trabajos de alto valor añadido realizado por personas difíciles de reemplazar, más puede cobrar por sus servicios y menor es su vulnerabilidad a la competencia... por eso la organización inteligente gastará e invertirá lo mínimo indispensable en trabajos que los clientes no valoran y cuyas destrezas son fáciles de reemplazar”.

De estas reflexiones se derivan recomendaciones acerca de cómo gestionar las personas que se encuentran en cada cuadrante.

- ***Fácil de reemplazar – bajo valor añadido:*** Dado que son un costo para la empresa, las mejores alternativas son la automatización o la externalización, lo que permite manejar mejor los costos o, al menos, darle a otro la gestión de estas personas y concentrarse en actividades de mayor valor.

- ***Difícil de reemplazar – bajo valor añadido:*** Dado que son necesarios, pero se desea que no lo sean pues los clientes no lo valoran, se requiere que su trabajo incorpore más información de manera de beneficiar a los

clientes; por eso es que la estrategia de gestión es “informizar”, es decir, incorporar tecnología que les de valor agregado.

- ***Fácil de reemplazar – alto valor añadido:*** Dado que realizan algo que tiene valor para la empresa, la principal estrategia es diferenciar, es decir, encontrar formas de transformar sus conocimientos genéricos en algo que sólo la empresa pueda explotar o hacerlo como nadie. Aquí es fundamental la capacitación, la que suele ser financiada por el propio empleado para que su aporte no pierda valor y no volverse obsoleto, riesgo que le significará dificultades en el mercado laboral, pasándose al cuadrante *fácil de reemplazar – bajo valor añadido*.

- ***Difícil de reemplazar – alto valor añadido:*** Estas personas tienen que ser cuidadas por la organización ya que constituyen su capital central. Por eso, en muchos lugares se les permiten facilidades que al resto del personal no se le otorgan, además que en muchos casos para que no se vuelvan obsoletas, la misma empresa financia su capacitación y entrenamiento. Además de aquello, requieren ser “capitalizadas”, es decir, transformar sus conocimientos en capital estructural, lo que beneficia a la organización haciéndola menos vulnerable a la pérdida de personas con alto capital intelectual.

Siempre habrá un conflicto latente entre la organización y sus trabajadores, la organización no quiere ser dependiente de los *difícil de reemplazar – alto valor añadido* por lo que procurará que su conocimiento se tangibilice

en procesos, manuales y que compartan dicho conocimiento para no volverse imprescindibles. Por su parte, estas personas procurarán cuidar su conocimiento y mantenerlo poco tangibilizado, sobre todo si temen perder beneficios de compartir dicho conocimiento.

Por otro lado, también habrá conflicto potencial con los *fácil de reemplazar* – *alto valor añadido* pues su aporte es valioso para la organización, para la que puede ser muy cómodo mantenerlos en ese *status*. En cambio, estos trabajadores procurarán pasar a la categoría *difícil de reemplazar*, para así contar con mejores empleos y más beneficios.

3ª Sveiby (5)

Considerando la dimensión competencia profesional y la dimensión competencia organizacional, se puede construir una matriz que configura 4 tipos de capital humano diferente. La primera dimensión (*competencia profesional*) se refiere al conocimiento que tiene una persona de su profesión, de su especialidad, de su campo. La segunda (*competencia organizacional*) se refiere al conocimiento de la organización y de cómo funcionan sus procesos internos de tipo administrativo, operativo.

Ello se ve en la matriz a continuación:

Tipología Sveiby

		Competencias profesionales	
Competencia organizacional	+		+
	-		-
		Directivo	Líder
		Personal de apoyo	Experto

- **El personal de apoyo.** Formado por aquellos que apoyan a los expertos y directivos. No tienen una calificación específica que les otorgue un status especial en la empresa. No obstante ello, es importante considerar que un personal de apoyo motivado y cualificado es indispensable para la eficiencia de una empresa y un mejor rendimiento de los expertos. Dado que realizan tareas de apoyo y de contacto con clientes, son fundamentales para garantizar que los estos reciban el nivel de servicio requerido.

- **Los expertos.** Personas que tienen un alto nivel de competencia en un área específica del conocimiento, en un mundo profesional, conocimiento que genera un valor agregado para la organización. A los expertos les gusta concentrarse en su trabajo y en problemas comple-

jos, de hecho hay rankings de expertos de acuerdo a su especialización, en la resolución de problemas de diferente complejidad. (A esto suele aludir la categoría *junior y senior*), desarrollándose niveles de admiración hacia expertos “más expertos”. Los expertos tienen una obsesión por escaparse de la rutina y suelen encargar las tareas rutinarias a personal de apoyo, ya que consideran que no tienen valor y no contribuyen a la “mantención” de su experticia. A los expertos les agrada su libertad profesional y por ello suelen menospreciar las reglas, los controles, las minutas, los procesos administrativos, en especial si quienes propugnan tales prácticas no son sus iguales o sólo usan el poder para el control.

- **Los directivos.** Son personas designadas por la organización para dirigir la empresa hacia un objetivo determinado en un marco determinado y por unos medios definidos. Su trabajo implica generalmente controlar el trabajo de los demás. Están orientados a dirigir y organizar por medio de procesos, procedimientos, controles, minutas, pautas, etc. Su trabajo es defender “la ley y el orden” dentro de la organización.

- **Los líderes.** Son quienes definen adónde llevar a la organización y los distintos equipos de trabajo, persuadiéndolos de querer ir hacia esta “visión” propuesta. Los líderes tienen un fuerte compromiso con la organización, más que con los meros procedimientos, con el sentido de propósito, sea cual fuese este.

Los líderes pueden provenir de dos mundos. Del mundo de los expertos y del mundo de los directivos.

Cuando vienen del mundo del experto, son expertos viejos que han dejado de estar en la primera línea, en cierto modo se han vuelto obsoletos o son expertos “menos virtuosos” que conocen su profesión pero no son “primeros violinistas”. Por eso, o por otras razones, se adentran en las competencias organizacionales y aprenden los vericuetos administrativos y procedimentales de la organización.

Cuando vienen del mundo del directivo, son directivos que desarrollan interés por la profesión o negocio a la base de la organización y, por lo tanto, aprenden de los conocimientos profesionales del experto, por la vía del estudio formal o del aprendizaje informal que se produce en la organización. Por ello, se vuelven sensibles a las preocupaciones de los expertos, entendiendo la necesidad de orden y control que toda organización tiene.

La tarea fundamental de los líderes, además de plantear la visión y persuadir expertos, directivos y personal de apoyo de seguirla es arbitrar el conflicto que se produce, necesaria y estructuralmente entre expertos y directivos, ya que sus carreras profesionales y sus intereses son opuestos y diferentes, unos quieren control, los otros quieren escapar del control, unos valoran la innovación los otros valoran las reglas.

Fuentes y citas:

(1).- *Escribí un post sobre el tema en <http://lastreto.blogspot.com/2017/10/thomas-stewart-capital-intelectual-la.html>*

(2).- *Stewart, Thomas (1998). “El capital intelectual”. Buenos Aires Editorial Gránica.*

(3).- *Huete, Luis (2005). “Liderar para el bien común”. España. Editorial Lid.*

(4).- *Rifkin, Jeremy (1997). “El fin del trabajo”. Buenos Aires. Editorial Paidós.*

(5).- *Sveiby, Karl Erik (2000). “El capital intelectual”. Barcelona. Editorial Gestión 2000.*

La gestión del conocimiento

Por Marcelo Machuca. Argentina.

Cuando recibí la invitación de mi amigo Carlos para colaborar con este capítulo sentí una gran emoción, ya que es para mi un gran honor poder aportar a la obra de uno de los referentes más importantes de Latinoamérica en materia de consultoría organizacional y de recursos humanos. Sin duda, resulta un hermoso desafío poder estar a la altura de tal figura, por lo cual lo acepté gustoso y muy agradecido.

Me toca en esta oportunidad abordar un tema de esencial importancia para las organizaciones de cualquier tipo, tamaño y ubicación. Se trata de la Gestión del conocimiento.

El primer paso necesario para avanzar en esta temática es introducirnos en el concepto de conocimiento. Para ello vamos a tomar, entre otros, los aportes de dos libros que me gustaron mucho y que cuentan con la impronta de varios autores: uno de ellos es *Conocimiento en acción* de Davenport y Prusak; y el otro es *Gestión y conocimiento en organizaciones que aprenden*, un trabajo colectivo de Soto, Sauquet, Gore, Vogel, Soler y Cárdenas.

Para Davenport y Prusak, el conocimiento es “una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información”.

Este conocimiento surge indudablemente en la mente de las personas y es aplicado por ellas en la organización, incorporándolas en los procesos, normas y prácticas. Es un facilitador de la toma de decisiones, partiendo de la experiencia como así también de valores y creencias como base fundamental.

Por otra parte, Soto – Sauquet et al afirman que el conocimiento “debe ser entendido como una capacidad que logra que, en su adquisición, la organización pueda hacer algo que antes no podía”.

De estos aportes podemos inferir que existen en las organizaciones dos tipos de conocimiento: Un conocimiento tácito, que no se verbaliza, es decir que cada persona sabe cosas que no sabe que sabe y cree cosas que no cree creer.

Este juego de palabras puede resultar un tanto rebuscado (como decimos en Argentina), pero implica un conocimiento que no es propiedad de la organización, sino de las personas. Tanto es así que cada vez que las personas abandonan la organización (al final de su jornada laboral o al momento de desvincularse) ese conocimiento se va con ellas.

El segundo tipo de conocimiento es el explícito, definido como aquel que se puede sistematizar y se encuentra registrado en documentos, procedimientos o bases de datos que posee la organización.

En este sentido, es válido tomar los aportes de Nonaka y Takeuchi, quienes proponen un proceso mediante el cual el conocimiento experimenta una conversión en 4 planos o etapas. Este proceso lo vamos de graficar con la siguiente imagen y luego entraremos en mayor detalle con cada etapa.



Socialización: En esta etapa se crea conocimiento tácito a partir de experiencias y se comparte como modelos mentales y habilidades técnicas. La observación, la imi-

tación y la práctica son los mecanismos de adquisición del conocimiento.

Externalización: Es el proceso por el cual el conocimiento pasa de ser tácito a ser explícito mediante el diálogo y la reflexión colectiva. Para ello se usan las metáforas, conceptos, modelos o analogías.

Combinación: Aquí el conocimiento explícito se convierte en conocimiento explícito, a través de la conceptualización y transmisión de un producto o servicio con el fin de lograr la adaptación a las necesidades del entorno.

Internalización: En esta etapa el conocimiento pasa de explícito a tácito a través del “aprender haciendo”, donde puede ser necesario documentar el conocimiento para ayudar a que la persona pueda ponerlo en práctica y así internalizarlo.

Para lograr que esta conversión se de, es necesario que la organización propicie una serie de condiciones que faciliten dicho proceso de creación del conocimiento, ellas son:

Intención: Se relaciona estrechamente con la estrategia organizacional y está determinada por el tipo de conocimiento que se pretenda operativizar en su sistema de gestión.

Autonomía: Es necesario que los miembros de la organización, a nivel individual, puedan gozar de cierta au-

tonomía para así lograr mayor motivación en pos de la creación de nuevo conocimiento y aprovechar oportunidades que puedan aflorar.

Fluctuación y caos creativo: Resulta necesario estimular la interacción entre lo que sucede dentro y lo que sucede fuera de la organización. Aquí aparecen estos dos conceptos que vamos a describir brevemente a continuación.

Fluctuación: Significa forzar la interacción de los individuos, obligándolos a salir de su zona de confort, romper rutinas, hábitos o marcos cognitivos; redefiniendo conceptos y creando nuevo conocimiento.

Caos creativo: Sirve para enfocar a los miembros en el planteamiento y resolución de problemas. Puede forzarse de manera intencional por parte de los líderes, quienes propician situaciones de crisis cuando se plantean nuevos desafíos.

Redundancia: Compartiendo información redundante se facilita el intercambio de conocimiento tácito, ya que los miembros pueden tomar conciencia de lo que otros tratan de articular.

Variedad de requisitos: Se relaciona con la existencia de requisitos heterogéneos que promueven la adaptación flexible en el acceso a la información a través de la organización.

Ahora bien, ya hemos tenido un acercamiento a lo que es el conocimiento, sus tipos y la manera en que se convierte. A continuación nos adentraremos en el tema que nos convoca, la gestión del conocimiento.

Cuando pensamos en la gestión del conocimiento debemos mencionar que se trata de un proceso que permite llevar el conocimiento desde el lugar donde se genera hasta el lugar donde se va a utilizar e implica el desarrollo de las competencias necesarias para compartirlo y utilizarlo entre los miembros de la organización.

Tomando palabras de Herwig Rollet, podemos afirmar que la gestión del conocimiento debe ser abordada desde dos enfoques claramente definidos: el de procesos y el interactivo.

Desde el enfoque de procesos, la gestión del conocimiento se compone de los siguientes elementos:

Planificación: Consiste en el establecimiento de metas específicas relacionadas con el nivel estratégico de la organización y su adaptación al entorno.

Creación: En este caso, es requerimiento que los miembros de la organización se encuentren insertos en una cultura organizacional abierta a nuevas ideas, donde cuenten con los estímulos, métodos y herramientas necesarias para crear.

Integración: Aquí es donde se identifican todas las formas en las que el conocimiento puede ser accesible a

todos los miembros de la organización. Aquí podemos distinguir fuentes externas (reclutamiento de nuevo personal, asistencia a conferencias, contratación de consultores o compra de productos) y fuentes internas (los empleados comparten su conocimiento, rescatar conocimiento de repositorios tecnológicos y registrar conocimiento tácito de empleados y equipos)

Organización: Para organizar el conocimiento se deben establecer jerarquías y mapas de ideas.

Transferencia: Se refiere a la planificación del intercambio del conocimiento (por ejemplo capacitación y entrenamiento). Aquí es necesario contar con mecanismos de recuperación y presentación sencilla.

Mantenimiento: Consiste en la revisión, actualización, corrección, purificación preservación y remoción del conocimiento.

Evaluación: Aquí se tiene en cuenta la planificación del conocimiento, ya que la evaluación debe estar alineada con los objetivos fijados y su cumplimiento.

En cuanto al enfoque interactivo, podemos decir que se trata del complemento necesario para el enfoque de procesos, ya que en él se dan las siguientes relaciones:

- ***Personas con personas:*** Se da por la relación directa dentro de un equipo de trabajo. En este tipo de relación podemos distinguir situaciones características de gestión del conocimiento, tales como: cuando un empleado re-

cibe un curso de capacitación (conocimiento explícito), cuando un empleado observa algún procedimiento, cuando un empleado instruye a otro (conocimiento tácito).

- ***La persona consigo misma:*** Es un proceso muy importante para la creación de conocimiento, ya que la persona puede lograr en su introspección identificar sus recursos y ponerlos a disposición del conocimiento a crear y compartir.

- ***Personas con tecnología:*** Esta interacción se puede dar a través del uso de diferentes dispositivos y en las situaciones siguientes: las personas añaden conocimiento al sistema tecnológico, el sistema detecta el comportamiento de la persona y “sugiere” ciertas pautas de conducta. Esta última situación es el reto para la inteligencia artificial.

- ***Tecnología con tecnología:*** Se da, al menos, entre dos sistemas tecnológicos mediante las siguientes relaciones específicas: computadora con servidor, computadora con computadora, servidor con servidor, etc.

Queda claro que el enfoque interactivo de la gestión del conocimiento resulta de vital importancia, ya que en las interacciones el conocimiento transita desde su origen hasta donde se aplica en la práctica.

Debemos también destacar a la tecnología como elemento necesario, pero no suficiente, ya que no es la solución en sí misma. Es importante porque es una herramienta facilitadora en el proceso de creación y difusión del conocimiento.

En este sentido, cuando relacionamos gestión del conocimiento y tecnología aparece un término común para designar a las herramientas de colaboración, el *groupware*, entendido como un conjunto de tecnologías (*hard* y *soft*) que permite la conexión de forma sincrónica y asincrónica de varios usuarios, compartiendo, creando y modificando la información.

Aparece aquí un sinfín de herramientas, siendo la estrella la ya conocida *intranet* (red interna de una organización bajo los protocolos de internet), a través de la cual se pueden crear y compartir documentos, los usuarios pueden comunicarse y trabajar colaborativamente.

A modo de conclusión, y basados en nuestra experiencia, podemos decir que es evidente la relación entre la tecnología y el conocimiento. Además es casi una peregrinada visualizar en las organizaciones el supuesto de que la tecnología puede reemplazar el talento y el juicio de un empleado experimentado. Suele prevalecer la creencia de que el conocimiento humano es reemplazable y que la tecnología puede crear su equivalente.

Sin embargo, los adelantos tecnológicos han producido un marcado incremento en el interés por el conocimiento.

to y su gestión. El poder informático de las computadoras no se relaciona con el trabajo del conocimiento, pero la comunicación y la capacidad de almacenamiento las convierte en canales para la información.

Resulta fundamental tener en claro que las tecnologías de la información son solo una vía de distribución y un sistema de almacenamiento. Bajo ningún punto de vista pueden crear conocimiento ni promover su creación e intercambio en una cultura que no se encuentre alineada con este tipo de actividades.

Por último, gestionar el conocimiento que la organización posee, implica mucho más que contar con las herramientas para lograrlo. Es decir, que debe prevalecer una decisión política de hacerlo, la que debe estar alineada con la estrategia organizacional.

Fuentes:

- Soto, E., Sauquets, A. et al. *“Gestión y conocimiento en organizaciones que aprenden”*. Thomson. México, 2006.

- Argyris, C. *“Sobre el aprendizaje organizacional”*. Oxford. México, 2001.

- Rollet, H. *“Knowledge management”*. Kluwer Academic Publishers. Harvard, 2003.

- Davenport, T. y Prusak, L. *“Conocimiento en acción”*. Prentice Hall, 2001.

Modelos de competencia laboral

Hoy se usa mucho el concepto de *competencias* en el ámbito de RRHH y me parece conveniente rescatar los orígenes de este modelo, sobre todo porque como dice **Leonard Mertens** - (1), (2) - existen varios modelos distintos, cada uno de los cuales define competencias de manera diferente.

Me agrada mucho del modelo de competencias el énfasis que hace en la capacidad laboral más que en los meros conocimientos o calificación formal. Creo que está tan lleno de gente con diplomas que sabe hacer muy poco y hay mucha gente que carece de diplomas pero es muy *competente* en resolver problemas.

Mertens propone una distinción entre calificación y competencia. Por calificación entiende “el conjunto de conocimientos y capacidades, incluidos los modelos de comportamiento y las habilidades, que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y de educación/formación”. La competencia por su parte, se refiere sólo a “algunos aspectos de ese acervo de conocimientos y habilidades; aquellos que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada”, “es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado”

Este autor describe los tres modelos de competencias, el *Modelo Conductista*, el *Funcional* y el *Constructivista*. Tengo que reconocer que el tercero, por más que lo leo, no logro entenderlo.

Respecto del *Modelo Funcional* señala que se originó fundamentalmente en Inglaterra, donde se analizan las diferentes relaciones que existen en las empresas entre resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras. El método de análisis funcional parte de la identificación del o los objetivos principales de la organización y del área de ocupación, luego se hace la pregunta ¿Qué debe ocurrir para que se logre dicho objetivo?, la respuesta identifica la función, es decir, la relación entre un problema y una solución. Este proceso se repite hasta llegar al detalle requerido.

Para evitar que se especifiquen estándares demasiados circunscritos al puesto, la tarea, las actividades los procesos y habilidades, el rol del trabajador, los estándares deben ser planteados en términos de las funciones más amplias a las que aluden. Por ello, tenderán a emerger por lo menos cuatro componentes de las competencias: resultados de las tareas, gestión/organización de las tareas, gestión de situaciones imprevistas y ambiente/condiciones de trabajo. Del *Modelo Funcional* se deriva la metodología *DACUM*, originalmente desarrollada en Canadá y luego en EEUU, que se utiliza para elaborar currículo y programas de capacitación.

Y, en relación al *Modelo Conductista* o *Conductual*, Mertens señala que este modelo se inicia en EEUU con los trabajos de Mc Clelland sobre diplomáticos exitosos, realizando entrevistas donde preguntan qué conductas realizan estas personas. Mas tarde, Boyatzis define competencia como “las características de fondo de un individuo que guarda relación causal con el desempeño efectivo superior en el puesto”. Desde la perspectiva de Boyatzis, características de fondo pueden ser motivos, rasgos de personalidad, habilidades, autoimagen, rol social y conocimientos.

De acuerdo con la definición de competencia del *Modelo Conductista*, el desempeño es un elemento central de la competencia, el que se define en cómo alcanzar resultados específicos con acciones específicas en un contexto dado de políticas, procedimientos y condiciones de la organización, la competencia es una habilidad que refleja la capacidad de la persona y describe lo que ella puede hacer. Desde la perspectiva conductual, lo central de la competencia es diferenciar el desempeño superior de un desempeño promedio o pobre. Aquellas competencias que no conducen a un desempeño superior se llaman *competencias mínimas*. Producto de diversas investigaciones (por ejemplo Spencer y Spencer) se elaboran diccionarios de competencias, que las identifican, las definen y las escalan.

A continuación, profundizaremos en el llamado *Modelo Conductual* representado por los trabajos de Mc Clelland descrito por **Spencer y Spencer (3)**

En el capítulo introductorio escrito por el propio McClelland describe los trabajos que publicó el año 1973 (*Midiendo la competencia en vez de la inteligencia*) donde inaugura el modelo de las competencias, al criticar “que las pruebas de contenido tradicionales de aptitudes académicas y de conocimientos junto con las calificaciones escolares y los títulos obtenidos no predecían el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida y estaban fuertemente prejuiciadas en contra de las minorías, mujeres y personas de estratos socioeconómicos bajos”.

Es interesante como este planteamiento de hace ya 45 años sigue teniendo enorme validez, al menos en Chile donde se siguen utilizando las calificaciones obtenidas en el colegio o en la universidad como indicador de cuanto se ha aprendido o donde los avisos de búsqueda de personal se restringen a ciertos títulos profesionales pensando que solo personas con algunos títulos podrían realizar ciertas tareas. Estoy de acuerdo que ciertas tareas que tienen fuertes elementos técnicos, como la cirugía, deben ser realizadas por médicos, pero está lleno de actividades mucho más genéricas donde las notas universitarias o la carrera de origen posiblemente no tiene mucha relación con un desempeño exitoso.

Creo que los mismos profesionales, sobre todo psicólogos que trabajan en selección de personal, siguen muy perdidos pues se continúa usando herramientas como los tests proyectivos, pruebas de colores, tests gráficos o antiguos tests de personalidad que no tienen ninguna correlación con el desempeño exitoso en un puesto de

trabajo, donde además los postulantes llegan entrenados o, lo que es peor, contestando según lo que dice alguna página en Google o lo que alguien le recomienda.

Además, existen muchos procesos de selección de personal contratados por las empresas a empresas consultoras que a su vez subcontratan a cualquier psicólogo disponible, pagándole una parte menor, precaria, de lo que le cobran al cliente y no verificando, ni el mandante ni la consultora, que cuenten con las competencias mínimas para hacer selección válida, sin prejuicios.

Mc Clelland propone otra mirada, donde se identifiquen las variables de competencia que predicen el desempeño en el trabajo y que no estén prejuiciadas por raza, género o factores socioeconómicos. Este método tiene las siguientes características:

Utilización de muestras de criterio. Más que pensar en rasgos ideales, buscar y comparar gente que ha tenido un trabajo exitoso o una vida interesante con gente que ha sido menos exitosa con el fin de identificar características asociadas al éxito.

Identificación de conductas y pensamientos operantes causalmente relacionados con resultados exitosos. Mas que utilizar técnicas de auto reporte o pruebas de opción múltiple se utilizan situaciones abiertas donde la persona tenga que generar alguna conducta. El mejor predictor de lo que una persona pueda hacer y de hecho hará, es lo que espontáneamente dice o piensa en una situa-

ción desestructurada o lo que ha hecho en situaciones similares en el pasado. Esto es lo que posteriormente llamará *Entrevista de eventos conductuales*.

Con estos métodos, Mc Clelland realiza ensayos en el Departamento de Estado de EEUU y trabajadores de servicios humanos del estado de Massachusetts. En el libro describe sus trabajos con el primer grupo, donde descubre que eran seleccionados por medio de pruebas de conocimientos y de aptitudes las que no predecían el éxito que tendrían luego al ocupar un cargo y cómo serían valorados posteriormente en el desempeño de su trabajo. Por lo tanto, utilizan el modelo solicitando una muestra de personas que claramente tuvieran un desempeño superior y una muestra de personas con un desempeño bajo o promedio. Luego, utilizaba la *Entrevista de eventos conductuales*, donde los entrevistados contaban de manera detallada lo que hacían en situaciones críticas en su trabajo (tres situaciones cumbres y tres fracasos grandes), analizando posteriormente de manera temáticas dichas entrevistas.

Lo que encontraron con este método es que los diplomáticos de desempeño superior contaban con las siguientes competencias: sensibilidad interpersonal multicultural, expectativas positivas de los demás y rapidez al aprender redes políticas. Ello daba cuenta que sus acciones eran diferentes a la muestra promedio y de los resultados superiores respecto del mismo grupo.

A partir del trabajo descrito con diplomáticos parece obvio que lo que hace la diferencia en el resultado del trabajo son las acciones que las personas realizan, mas que los títulos que puedan tener, a menos que estos títulos puedan predecir las acciones, lo que no necesariamente ocurre.

Es muy posible que si se repitiera el trabajo de Mc Clelland en la actualidad en muchas industrias nos encontraríamos que se sigue seleccionando en base a perfiles ideales que no tienen nada que ver con el desempeño efectivo. Creo que en el mismo mundo universitario, cuando los académicos definen las competencias deseables sin considerar lo que los potenciales empleadores o profesionales que ejercen las profesiones piensan, se comete el mismo error.

Dicho lo anterior, Mc Clelland define lo que es una *competencia*. Una competencia es “una características subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación”. Esta definición implica tres elementos:

1º Característica subyacente. Una competencia es una parte relativamente profunda persistente de la personalidad de una persona y que puede predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo. Esta característica subyacente puede ser: motivos, rasgos, autoconcepto, conocimiento, destreza. Las últimas dos son fáciles de desarrollar por lo que el entrenamien-

to es la manera más efectiva en cuanto al costo para garantizar habilidades. Las dos primeras son más difíciles de evaluar y de desarrollar por lo que es más efectivo seleccionar para estas características. La *competencia de autoconcepto* está en un lugar intermedio, pueden cambiarse con entrenamiento, psicoterapia o experiencias de desarrollo poco con tiempo y no sin dificultades.

Dice Spencer y Spencer: “En trabajos complejos las competencias son mas importantes en la predicción de un desempeño superior que las destrezas relacionadas con una tarea, inteligencia o títulos obtenidos”. Lo que distingue a los de desempeño superior en estos puestos es la motivación, las destrezas interpersonales y destrezas políticas.

Respecto de este punto resulta muy interesante el trabajo de **Kuppers** (4) referido a la motivación, donde propone la importancia que tiene la motivación en el desempeño al multiplicar los resultados por sobre los meros conocimientos o habilidades. Kuppers inventa una fórmula interesante de considerar. Dice “el valor de una persona viene determinado por la siguiente fórmula: $v = (c + h) \times a$ ”. Ello significa que es necesario tener conocimientos para todo en la vida pero además de los conocimientos son importantes las habilidades ya que con el tiempo se aprende a hacer las cosas mejor. Conocimientos y habilidades suman, en cambio la actitud es la que multiplica. La diferencia entre los *cracks* y los *chusqueros* es su manera de ser. Eso es lo que diferencia a las personas grandes y las mediocres. E insiste, “no

quiero decir que los conocimientos o las habilidades no sean importantes, ni mucho mejor, son muy importantes, no hay nada peor que un inútil motivado”, “lo que quiero decir es que siendo muy importantes la “c” y la “h”, el factor diferencial, el que multiplica, es la actitud. La actitud hace que uno dé lo mejor de sí mismo”.

2º Causalmente relacionada. Una competencia causa o predice la conducta y el desempeño. Las competencias siempre incluyen una intención (motivo o fuerza de un rasgo) que causa la acción hacia un resultado (esta acción puede también ser un pensamiento, el que precede y predice una conducta).

3º Criterio referenciado. Una competencia predice quién hace algo bien o algo mal, cómo es medido en un criterio específico o estándar. Los criterios pueden ser *desempeño superior* (estadísticamente una desviación estándar encima del desempeño promedio) o *desempeño eficaz* (nivel de trabajo mínimo aceptable). Personas con desempeño superior pueden tener un alto valor económico para las organizaciones, además que se pueden usar como “molde” para “clonar” y buscar personas similares en sus procesos de selección y desarrollo, mejorando luego el nivel promedio de desempeño de la organización. De este modo, la competencia se transforma en una ventaja competitiva para la organización.

Dependiendo entonces del criterio, existen competencias umbral o características esenciales (conocimientos y destrezas básicas) que cualquiera en un trabajo necesi-

ta para ser mínimamente eficaz, pero no distingue a las personas con un desempeño superior de las de desempeño promedio. A su vez, las competencias distintivas, distinguen a las personas de desempeño superior de las de desempeño promedio.

A partir de estas distinciones, el *Modelo de Competencias* propuesto en su origen por Mc Clelland y difundido por Spencer y Spencer, propone aplicaciones hacia distintos subsistemas de RRHH, tales como reclutamiento, selección, colocación, planeación de sucesión, desarrollo y establecimiento de planes de carrera, pago basado en competencias y sistemas de información para la administración de RRHH.

Creo que el modelo funciona bien para reclutamiento y selección así como para ciertos dominios de capacitación y desarrollo de carrera. Tengo mis dudas respecto a temas más complejos como evaluación del desempeño o pago de salarios, donde lo que importa es más bien el resultado que la mera medición de competencias.

En el caso de selección de personal, se concentra en la *Entrevista de eventos conductuales*. He escuchado tantas entrevistas de selección anecdóticas o derechamente mal hechas, incluso algunas con abuso de poder, donde es imposible concluir en que se basa el entrevistador para poder señalar quién hará con posterioridad bien o mal su trabajo. Por ejemplo, la clásica pregunta ¿Cuénteme sus fortalezas y debilidades?, donde la gente o contesta con franqueza y se auto incrimina o camufla

una fortaleza exagerada como si fuera una debilidad, dado que la pregunta es la que no corresponde.

Dice Spencer y Spencer que las personas no siempre se conocen bien en cuanto a cuales son en realidad sus competencias; además, muchas veces no revelan sus motivos o habilidades reales dando respuestas socialmente deseables pensando en lo que el entrevistador quiere oír.

La *Entrevista de eventos conductuales* tiene cinco pasos. El mas importante es el paso 3 donde se le pide al entrevistado que describa en detalle cinco o seis situaciones importantes por las que ha pasado en el trabajo, dos o tres puntos altos o éxitos rotundos y dos o tres puntos bajos o fracasos clave. La mejor regla práctica es que el entrevistado entregue suficientes detalles como para escenificar en una película el incidente (con doblaje de sus pensamientos), sin tener que inventarse mucha parte de él. Se recomienda empezar por un evento positivo y obtener la historia en una secuencia temporal correcta.

Para realizar esto se requiere contestar cinco preguntas clave: ¿Cuál fue la situación y, cuáles fueron los eventos que la originaron?, ¿Quién estaba involucrado?, ¿Qué pensó, sintió o deseaba hacer en la situación (sentimientos, pensamientos), ¿Qué fue lo que hizo o dijo en realidad? (destrezas) y ¿Cuál fue el resultado?.

El modelo se centra mucho en la conducta individual y no toma mucho en consideración variables propias del

contexto o situación, así como de la relación que establece una persona en su trabajo con otras, por ejemplo con su jefatura y cómo esta contribuye o no al logro de resultados. Está lleno de personas con excelentes competencias que se cambian de trabajo y les va mal en el nuevo lugar, dado que se trata de otra cultura, de otra jefatura y muchas otras variables. La realidad organizacional no es simple.

Hace muchos años que dejé de hacer selección de personal, pero creo que el *Modelo de Competencias* descrito por Spencer y Spencer a partir de los trabajos de McClelland, da interesantes pistas acerca de nuestra mirada hacia los recursos humanos y cómo, en particular, seleccionar personas en las organizaciones pensando en la contribución que realizan a los resultados organizacionales, resultados que de alcanzarse generan beneficio para todos en la sociedad.

A partir del capítulo 3 presenta un *Diccionario de competencias*, elaborado por Richard Boyatzis, el que incluye las siguientes competencias:

1. Competencias de logro y acción:

- *Motivación por el logro.*
- *Preocupación por el orden y la calidad.*
- *Iniciativa.*
- *Búsqueda de información.*

2. Competencias de ayuda y servicio:

- *Sensibilidad interpersonal.*
- *Orientación al servicio al cliente.*

3. Competencias de influencia:

- *Impacto e influencia.*
- *Conocimiento organizativo.*
- *Construcción de relaciones.*

4. Competencias gerenciales:

- *Desarrollo de personas.*
- *Dirección de personas.*
- *Trabajo en equipo y cooperación.*
- *Liderazgo.*

5. Competencias cognitivas:

- *Pensamiento analítico.*
- *Pensamiento conceptual.*
- *Conocimiento y experiencia.*

6. Competencias de eficacia personal:

- *Autocontrol.*
- *Confianza en sí mismo.*
- *Comportamiento ante fracasos.*
- *Compromiso con la organización.*

Fuentes y citas:

(1).- *Escribí un artículo sobre el tema en <http://lastreto.blogspot.com/2019/01/spencer-y-spencer-competencia-en-el.html>*

(2).- *Mertens, Leonard. (1996). “Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos”. Uruguay. Cinterfor.*

(3).- *Spencer, L. M. y Spencer. S. M.(1993). “Competence at work. Models for superior performance”. Nueva York. Wiley & Sons*

(4).- *Kuppers, Victor (2012). “Vivir la vida con sentido”. Barcelona. Plataforma Actual.*

La gestión del talento

Se ha popularizado el término de *Gestión del talento* para referirse a lo que otrora se llamaba *Gestión de RRHH*. Creo que la palabra misma es una buena metáfora para referirse a la necesidad de que la organización cuente con personas competentes y motivadas, que pongan su mejor disposición para lograr los objetivos organizacionales. También, es una metáfora que representa el valor diferencial en los resultados que tienen las personas con habilidades especiales, lo que en el ámbito deportivo serían las estrellas del equipo o el cantante de la banda de rock.

Jiménez y sus colaboradores (1) sostienen que el talento es clave para diferenciarse en una economía de servicios. Las personas con talento son aquellas que contribuyen a los resultados de la organización, sea individual o colectivamente, lo que alinea a las personas con la estrategia. Estos mismos autores definen el talento como “la capacidad que las personas ponen en práctica para obtener resultados excepcionales de manera estable en el tiempo, unida al compromiso por la consecución de estos”. “Las personas con talento, además, contribuyen al desempeño actual y futuro de la organización a través de sus competencias técnicas, sociales, comerciales o de gestión, así como del potencial de desarrollo que demuestran”.

Por su parte, **Pilar Jericó** (2) señala que el talento es primero que todo una capacidad individual y una dimensión organizacional. A nivel individual, es un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organizacional determinados. Jericó sostiene que talento es la interacción entre tres aspectos: *capacidades + compromiso + acción*, en el marco de un contexto de interacción entre personas. Las capacidades se refieren a conocimientos y habilidades, el compromiso tiene que ver con un aspecto actitudinal y motivacional y la acción al comportamiento oportuno. Si falta cualquiera de ellas se tiene a alguien capacitado o motivado, pero no talentoso.

Como señalaba *Jiménez et al* el talento es clave para diferenciarse en una economía de servicios donde los activos intangibles son cada vez más importantes en la creación de riqueza. Para que la organización coseche éxitos de la gestión de talento, exponen, debe dar importancia tres elementos:

- 1.- Dedicar tiempo y esfuerzo a entender las tendencias del entorno socioeconómico y el mercado laboral en el que se mueven, además de analizar su propia organización actual y futura para definir qué talento marca la diferencia en su negocio y en su tipo de organización.
- 2.- Actuar en toda la cadena de la gestión de talento y prestar especial atención a la identificación, el desarro-

llo y el despliegue de personas que ya forman parte de la empresa.

3.- Involucrar a las personas adecuadas en diversas fases del proceso para apoyar la iniciativa, desde el Comité de dirección hasta el Área de RRHH, pasando por los mandos intermedios.

La gestión del talento entonces es clave para apoyar las estrategias de negocio en el mediano y largo plazo. El siguiente esquema proporciona una visión de las principales actividades que debe contemplar la gestión de talento organizacional:



De acuerdo a esta matriz se pueden ver cuatro grandes áreas de gestión del talento, en las cuales la organización debe desarrollar prácticas.

1ª Definir el talento en la organización.

Al igual que otros enfoques citados en este libro La gestión del talento comienza por caracterizar la estrategia organizacional y a partir de ella definir el talento organizacional necesario para materializar dicha estrategia.

Interesante al respecto resulta la perspectiva propuesta por **Ulrich** (3). En este trabajo Ulrich sostiene que las empresas requieren desarrollar capacidades organizacionales. “Estas capacidades (habilidades, aptitudes y experticias colectivas de una organización) son el resultado de inversiones en dotación, capacitación, compensación, comunicación y otras prácticas de RRHH. Representan las maneras en que las personas y los recursos se conjugan para cumplir la tarea. Forman la identidad y personalidad de la organización al definir lo que esta mejor sabe hacer y, en definitiva, lo que es. Son estables en el tiempo y son más difíciles de imitar por los competidores”.

Ulrich propone una distinción entre competencias individuales y colectivas y entre competencias técnicas y sociales. Con esta distinción propone una matriz de competencias:

	Individual	Organizacional
Técnica	1 Competencia funcional del individuo	3 Competencias centrales de la organización
Social	2 Habilidades de liderazgo del individuo	4 Capacidades de la organización

De acuerdo con ello, la celda 1 representa la competencia funcional de una persona, como su experiencia técnica en marketing o finanzas, la celda 2 se refiere a habilidades de una persona, como habilidad de liderazgo de una persona. La celda 3 comprende competencias técnicas centrales de una empresa y la celda 4 representa el ADN, la cultura y la personalidad subyacentes a una organización.

Las capacidades organizacionales surgen cuando una empresa rinde sobre la base de sus competencias y habilidades combinadas de sus individuos. Permiten a la empresa transformar su *know how* técnico en resultados.

Su trabajo identifica 11 competencias que tienden a estar presentes en empresas bien gestionadas.

- **Talento:** Sabemos atraer, motivar y retener a personas comprometidas y competentes.

- **Rapidez:** Sabemos ejecutar cambios rápidamente.

- **Mentalidad compartida:** Sabemos lograr que los empleados y clientes tengan imágenes y experiencias positivas y consistentes de nuestra organización.

- **Responsabilización:** Sabemos obtener un alto desempeño de nuestros empleados.

- **Colaboración:** Sabemos trabajar cruzando las fronteras organizaciones para ganar tanto en eficiencia como en apalancamiento.

- **Aprendizaje:** Sabemos generar y generalizar las ideas con impacto.

- **Liderazgo:** Sabemos instaurar líderes por toda la organización.

- **Conexión con el cliente:** Sabemos construir relaciones duraderas y de confianza con clientes seleccionados.

- **Cohesión estratégica:** Sabemos articular y compartir un punto de vista estratégico.

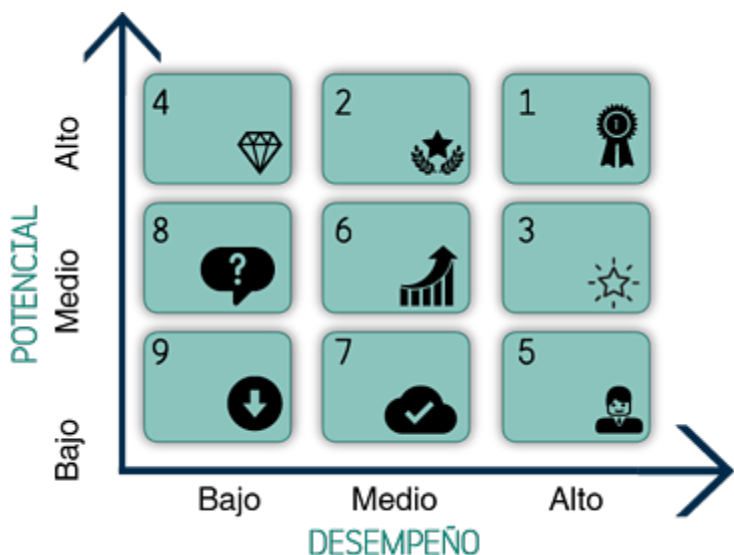
- **Innovación:** Sabemos desarrollar nuevos contenidos y procesos.
- **Eficiencia:** Sabemos gestionar los costos.

2ª Identificar el talento dentro y fuera de la empresa.

En esta fase del modelo, es necesario reconocer dónde está el talento que necesita la organización para lograr su estrategia. Este talento puede estar fuera de la organización, por lo cual habrá que desarrollar estrategias de atracción del talento. Y si está dentro de la empresa será necesario desarrollar prácticas de desarrollo y reconocimiento de dicho talento, separando el talento de aquello que no lo es.

Un modelo interesante a utilizar para estos propósitos es el modelo conocido como *Nine box* o *Nueve cajas*, desarrollado en sus inicios por la consultora Mc Kinsey. Se utiliza una matriz donde se considera desempeño por un lado y potencial por el otro. Cada variable se estima en una escala de 3 niveles: bajo, medio o alto, con lo que se genera una matriz de nueve casilleros.

La matriz tomada de (4), se puede observar a continuación.



Analizado en particular cada colaborador, en cuanto a su talento se tiene que:

1. Futuros líderes (súper estrella): Presentan altos niveles de desempeño y habilidades de liderazgo, se les debe reconocer y premiar sus esfuerzos considerándolos para puestos de trabajo con mayores responsabilidades y jerarquía. Son considerados la mejor opción para sucesiones y posiciones de mayor jerarquía.

2. Futura estrella en crecimiento: En esta categoría se encuentran los colaboradores que muestran un alto potencial pero al mismo tiempo su desempeño es promedio, requieren que se les motive y por medio de retos salgan de zona de confort y puedan demostrar nuevas habilidades que aporten valor a la organización.

3. Futura estrella: Son empleados que tienen alto desempeño y potencial promedio para llegar puestos clave en la compañía, requieren seguir creciendo y ser motivados, eventualmente llegarán a ser buenos líderes.

4. Enigma (diamante en bruto): Son colaboradores con alto potencial pero con un desempeño bajo lo que indica que pueden estar ubicados en un puesto que no es totalmente correcto para ellos o que están a cargo de un jefe que no ha sabido descubrir su potencial. En este caso, es recomendable tener comunicación con ellos y retroalimentación para guiarlos a obtener buenos resultados.

5. Profesionales confiables: Colaboradores que muestran un desempeño excepcional, pero en cuestión de potencial de liderazgo su nivel es bajo y requieren que se les reconozca su esfuerzo y cumplimiento de metas. Pueden ser mentores de nuevos talentos en la organización, lo que les servirá para desarrollar su liderazgo y ser considerados para sucesiones en un futuro.

6. Empleados clave: Igual que pasa con la categoría *dilema* tienen niveles promedio de potencial y su desempeño es promedio. Se les considera que pueden ser prometedores. Necesitan ser retados y motivados a dar lo mejor de sí mismos a la empresa.

7. Efectivos: En esta categoría se posicionan los individuos que muestran un nivel de potencial bajo y un desempeño promedio, es decir cumplen las expectativas sin excederlas, sin embargo no se les ve el potencial

para futuros puestos. En este caso, es importante que se les presenten cambios en sus actividades para incitarlos a aprender cosas nuevas y estén motivados y comprometidos a avanzar.

8. Dilema: Estas personas tienen potencial promedio pero niveles de desempeño bajo. Es importante que se trabaje con su motivación y compromiso, otorgándoles retos para que demuestren su capacidad.

9. Iceberg: Personas con bajo potencial y además su desempeño está por debajo de lo esperado. Se les puede dar tiempo para observar sus avances y logros, y en caso de que no sea así es probable tener que tomar la decisión de pedirles que dejen la organización.

3ª Desplegar y desarrollar el talento en toda la empresa.

En este ámbito es donde se desarrollan las prácticas de gestión del talento propiamente tales, enfocadas en formar, desarrollar, evaluar y retener. Cada una de ellas:

- **Formar:** Desarrollo de prácticas enfocadas en el aprendizaje de nuevas competencias que les permitan a los colaboradores ejecutar de mejor manera sus labores o prepararse para futuros desempeños en otras posiciones en la organización.

- **Desarrollar:** Esfuerzos para desarrollar profesionalmente a los colaboradores o proveerlos de movilidad, dentro de su misma área u otras áreas.
- **Evaluar:** Medir el grado de cumplimiento de los objetivos y la generación de valor de los empleados, que pueden ir ligados a los sistemas de revisión salarial y de incentivos. Es central desarrollar prácticas de retroalimentación que permitan realizar ajustes en aquellos que su desempeño es inferior a lo esperado.
- **Retener:** Desarrollar prácticas de salario y de reconocimiento no monetario que generen compromiso y construyan una relación sólida entre la organización y el colaborador.

4ª Reconocer y retener el talento.

Es crucial que la organización identifique a las personas cuyo talento es central en la implementación de la estrategia que la lleva a la consecución de sus resultados. Estas personas tienen valor no sólo para la empresa, también para el mercado, por lo que cuidarlas, reconocerlas y valorarlas es una práctica crítica.

Para reconocer y retener son fundamentales las prácticas de remuneración monetaria así como las prácticas de reconocimiento.

Fuentes y citas:

(1).- Jiménez, Alfonso – Hillier Fry Camilla y Díaz Javier (2008). “Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global”. *Harvard Deusto Business Review*, noviembre.

(2). - Jericó, Pilar. “Gestión del talento”.

(3).- Ulrich, Dave (2004). “Capitalizar las capacidades”. En *Harvard Business Review*, Junio.

(4).- Tomado desde <https://blog.peoplenext.com.mx/matriz-de-administacion-de-talento-humano-de-las-9-cajas>



Reclutamiento y selección de personal

Durante muchos años de mi vida me dediqué como psicólogo al ámbito del reclutamiento y la selección de personal. Es un proceso fundamental para cualquier organización, ya que la calidad de las personas que contrata incide fuertemente en la calidad de sus procesos y sus resultados. Los resultados de una organización no dependen únicamente de las personas que contrata, también de su estrategia, de sus procesos, de su cultura y muchísimas variables más; sin embargo, la calidad de las personas contratadas, sus competencias y su motivación inciden en todas las variables centrales que se conectan con resultados.

Veo con desazón como muchas veces este proceso tan importante se externaliza con empresas consultoras que a su vez subcontratan a otros profesionales para realizar entrevistas o evaluaciones, poniendo muchas veces en juego la calidad del proceso además de muchas condiciones éticas. He visto como las consultoras prometen que el trabajo será hecho con gente con experiencia y a la hora de hacer el trabajo, las entrevistas son efectuadas por alumnos en práctica o profesionales sin formación específica en el campo.

Veo con disgusto como en Chile al menos, en los procesos de evaluación se utilizan muchas veces pruebas psicológicas de dudosa confiabilidad y validez, como las

pruebas gráficas, los test de inteligencia, los test de colores, las pruebas de personalidad, grafología y muchas más. Si bien algunas de estas pruebas pueden tener utilidad en contextos clínicos, creo que es discutible su utilidad en contextos de selección, entre otras cosas porque la gente investiga en Google las respuestas posibles o directamente le pide ayuda a profesionales para “pasar las pruebas”, pero lo peor es que no están diseñadas para selección y podría argumentarse fundadamente que no predicen desempeño laboral.

Por eso es que en este capítulo presentaré las principales distinciones sobre reclutamiento, selección incluyendo algunas apreciaciones en torno a la relación de este proceso con los modelos de competencia.

1.- Inteligencia de Recursos Humanos

En su libro, **Chiavenato** (1) expone un proceso previo al reclutamiento y selección que llama *Inteligencia de recursos humanos*. Con ello se refiere a ciertas preguntas estratégicas que debe hacerse la gente del área para luego buscar personas:

¿Dónde están los recursos humanos que necesitamos? Quien se encarga del reclutamiento tiene que saber dónde se encuentran los RRHH que busca, en qué países viven, en qué ciudades residen, en qué universidades estudian, a qué redes sociales se conectan. Ello hará más

fácil encontrarlos y enfocará los esfuerzos de avisos o difusión.

¿Están en abundancia o escasez relativa? Dadas las condiciones propias de la actividad económica, las personas que la organización busca están en abundancia por lo que será relativamente fácil encontrarlos o en escasez relativa, lo que hará más difícil conectarlos. Dada esta situación del mercado de trabajo, ¿será necesario utilizar algunas estrategias como sueldo, beneficios u otras para hacer más atractiva la posibilidad que vengan a trabajar con nosotros, o bastará con la remuneración de mercado?

¿Existe alta competencia por los mismos recursos humanos? Muchas veces las empresas compiten por los mismos recursos humanos por lo que deben hacer esfuerzos por diferenciarse y mostrarse atractivas para atraer a las personas que necesitan. En otros casos, son pocas las empresas que buscan esos recursos humanos por lo que puede hacerse un reclutamiento más genérico y no es necesario diferenciarse tanto.

¿Qué técnicas utilizan los “competidores” para atraer el recurso humano por el que competimos? Como en cualquier campo hoy, el reclutamiento y selección está lleno de innovaciones, no se puede seguir pensando en colocar avisos en el diario o en buscadores electrónicos estándar ya que o no nos traerán candidatos suficientes para un proceso o los que traerán no corresponderán a los que necesitamos. Nuestros “competidores” ¿partici-

pan en ferias laborales?, ¿realizan algún tipo de convenio con las universidades?, ¿facilitan la realización de prácticas?, ¿se valen de LinkedIn?, ¿utilizan servicios de *head hunter*?, etc.

2.- La descripción del cargo y el perfil

Si bien para algunos expertos en RRHH la descripción del cargo y el perfil del cargo son herramientas algo obsoletas, creo que siguen siendo muy necesarios de utilizarse, ya que actúan como parámetros que permiten direccionar el proceso de reclutamiento y selección.

La descripción del cargo surge de la noción de *estructura organizacional*. La estructura organizacional es la descripción sistemática de la división del trabajo y de la coordinación jerárquica que la organización se ha dado. Es algo contingente, es decir, es algo diseñado que siempre podría ser de otra manera. Como las organizaciones son complejas, requieren dividir tareas complejas en tareas más pequeñas y luego coordinarlas. La descripción del cargo entonces, describe de manera genérica, independiente del ocupante, las tareas más importantes que se realizan en determinada posición organizacional.

La descripción del cargo permite al reclutador saber qué se hace en cada posición y cuáles son las competencias, sobre todo técnicas, asociadas a esa posición. Hoy día se

formulan de un modo más estratégico, menos enfocadas en tareas específicas, más enfocadas en propósitos y en el aporte que hacen a la organización, pero creo que siguen siendo necesarias.

El perfil del cargo, se refiere a las competencias que el ocupante debe tener para efectuar las tareas de un modo adecuado, a las competencias que el ocupante tiene que tener para exhibir un desempeño exitoso.

Hoy, muchas organizaciones construyen perfiles de cargo basado en competencias, distinguiendo competencias de orden técnico y competencias de orden genérico o transversal, lo que sirve de parámetro para la evaluación posterior. Es crítico creo yo, contar con buenos perfiles, ya que si no es así, la selección será deficiente.

En su trabajo sobre selección y contratación basadas en competencias **Bethell Fox** (2) de *Hay Group*, propone “que antes de seleccionar a una persona para un puesto de trabajo se debe de determinar las cualidades que se han de buscar en el candidato”. Esto se ha hecho tradicionalmente mediante el análisis del puesto. Este autor, consistente con el enfoque de competencias, sostiene que se debe partir de una clara especificación de qué es lo que el puesto debe producir como resultado y luego las competencias que producen esos resultados. A partir de ello propone como metodologías para establecer criterios de desempeño y competencias distintivas el *Panel de expertos* y luego la *Entrevista de incidentes críticos*.

No es mi intención en este capítulo describir con profundidad dichas técnicas, pero me parece que cualquier experto de RRHH que trabaje en el ámbito de reclutamiento y selección debiera entrenarse en conducir paneles de expertos y entrevistas de incidentes críticos.

3.- El proceso de reclutamiento

Nunca me ha gustado mucho el término *reclutamiento* ya que como las palabras no son triviales, remite al origen militar del proceso. Me gusta más el concepto de *marca de empresa y atracción de personas*.

Así como las empresas desarrollan una marca respecto de sus clientes, marca que se asocia con precio, calidad, status, seriedad y muchísimas cosas mas, las empresas también desarrollan una marca respecto de potenciales empleados. Esta marca se cultiva a partir del trato que dan a los postulantes, de las respuestas que entregan a quienes postulan a trabajar en ellas, de la rigurosidad en cumplir reglas contra discriminación, etc. Hay empresas que tienen muy buena marca y otras que definitivamente *dan pena*. Además, muchas de estas últimas se sorprenden cuando o no reciben interesados en sus ofertas, o reciben *lo que botó la ola*.

Y el concepto de *atracción de personas* me parece más acorde con los tiempos. Más que reclutar, lo que la organización hace es informar, comunicar, persuadir, invi-

tar, cautivar, conquistar a potenciales personas interesados en aportar su talento, su capital humano, sus competencias, a esta organización y no a la de al lado.

Dice Chiavenato que el reclutamiento es el proceso de informar al mercado que tenemos una posición abierta y que estamos buscando interesados en ocuparla. Existen tres grandes estrategias de reclutamiento: externo, interno y mixto.

Reclutamiento externo: La organización busca afuera de ella interesados en ocupar un cargo. Tiene la gran ventaja de traer innovación de competencias, de formación, de experiencias. Su gran desventaja es que puede generar resentimiento en aquellos potenciales candidatos internos que sintieron que la organización no los había considerado. Puede tener una dificultad adicional y es que en el afán de atraer candidatos ello implique utilizar la renta como atractivo y esto desbalancee el equilibrio de sueldos al interior de la organización, con lo que se incrementa el resentimiento de aquellos que ya estaban en la organización, quienes dicen más o menos así *“y a nosotros nos siguen pagando lo mismo y al nuevo le pagan más que a nosotros”*.

Reclutamiento interno: La organización busca dentro de ella cuando cuenta con una vacante por completar. El principal beneficio de esta estrategia es el aprovechamiento de las propias inversiones en formación y el incentivo motivacional que produce en los integrantes de la organización que existe la posibilidad de avanzar ha-

cia otros cargos cuando existe la vacante. Ello indudablemente genera interés por capacitarse, por mostrar buen desempeño y en definitiva, estimula a quienes tienen afán de logro a “ir por más”. Tiene varios riesgos o dificultades, uno de ellos es que genera prácticas endogámicas, no hay renovación, son siempre los mismos y la otra es que muchas veces no se encuentra gente idónea en la organización y “se fuerzan” las circunstancias para dejar a alguien en el cargo produciéndose que se promueve a alguien incompetente con todas las consecuencias negativas que ello puede tener (Principio de Peter).

En *El principio de Peter* (3), el autor expone este fenómeno, señalando dos principios: El primero y más clásico es que en una jerarquía todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia. Las personas desempeñan bien una tarea por lo que son ascendidas a otra posición superior en la jerarquía la que pueden, algunas veces, desempeñar bien también, lo que implica que vuelvan a ser ascendidas a otra posición donde ahora son incompetentes, lo que implica que dejan de ascender y no retroceden a la posición anterior por lo que se quedan allí operando con incompetencia. El segundo principio es que con el tiempo todo puesto tiende a ser ocupado por un empleado que es incompetente para desempeñar sus obligaciones, por lo que el trabajo es realizado por aquellos empleados que no han alcanzado todavía su nivel de incompetencia. Aquellos que realizan el trabajo son los competentes, es decir, aquellos que no han sido ascendidos a niveles de incompetencia,

razón por la que muchas veces las organizaciones requieren aumentar su dotación para poder cumplir con sus funciones ya que la gente progresivamente se va volviendo incompetente.

Reclutamiento mixto: Estrategia que busca lo mejor del reclutamiento interno y externo. Puede ser primero externo y luego interno, primero interno y luego externo o ambos al mismo tiempo. Dependerá del objetivo que se quiera lograr, si es traer nuevas experiencias, valorar los esfuerzos internos de capacitación y desarrollo o completar el cargo no importa de donde venga el candidato.

4.- El proceso de evaluación

El proceso de reclutamiento concluye exitosamente cuando se tiene una cantidad interesante de postulantes a un cargo. Ello implica que generalmente el reclutador tendrá currículos en su escritorio, ojalá muchos que le permita filtrar para quedarse con los mejores prospectos.

Filtrar currículos es una tarea que requiere el uso de criterios. ¿Cuáles son los mejores criterios profesionales a mi entender?, para comenzar los estudios y la experiencia previa. Los estudios indican en qué se ha formado la persona. En algunas áreas tener un título técnico o profesional es fundamental para continuar el proceso, en otras puede que no necesariamente los títulos reflejen las competencias, pero dan una idea acerca de los ámbi-

tos en los que la persona se ha formado. Y la experiencia previa es indicativa de las empresas o lugares en que la persona ha trabajado, los cargos que ha tenido, la gente que ha tenido a cargo, etc. Es cierto que para muchos trabajos la experiencia previa puede no ser relevante, pero creo que también es cierto que entre varios candidatos a un cargo puede ser de mejor potencial alguien que ya tiene la experiencia previa.

Hay definitivamente criterios discriminadores en el análisis de curriculum. Hoy menos que antes, pues en esto se ha avanzado mucho, pero creo que con una mano en el corazón siguen existiendo, se deja afuera a gente por edad, por el barrio donde vive, por la foto, si es hombre o mujer, si usa un aro en la oreja, si es de una cierta universidad o de otra, etc. Creo que este es un tema en el que los profesionales de RRHH debiéramos ser más rigurosos y preguntar siempre: y qué conexión tiene ese criterio con el potencial desempeño, ya que si no hay una conexión clara, estamos hablando derechamente de discriminación.

Qué es un buen curriculum me preguntan siempre mis alumnos y yo respondo, uno donde la información que le entregas al reclutador sea clara y accesible. El reclutador no tiene mucho tiempo para revisar 200 currículos por lo que si alguno no tiene la información que busca queda rápidamente desechado. Ello implica indicar con claridad: estudios, experiencia previa y datos dónde ser ubicado.

Se han ido probando muchísimas técnicas de selección en el transcurso del tiempo. En mi opinión, las técnicas psicológicas como test de inteligencia, test de personalidad, test gráficos como la persona bajo la lluvia y otros similares, los test de colores e incluso los test proyectivos como *Zuliger* y *Rorschach* debieran ir en retirada por diversas razones y ser cambiados por herramientas basadas en competencias y por tests especializados en habilidades específicas.

La primera razón para abandonar los tests psicológicos es que suelen no tener ninguna relación con el desempeño laboral. ¿Qué relación tiene un puntaje en un test de inteligencia con un trabajo específico? Efectivamente si la persona tiene un bajo nivel de inteligencia puede afectar su desempeño, pero y ¿si sólo es normal? O ¿qué relación tiene decir los colores en un determinado orden con ser un buen ingeniero de proyectos? O dibujar una persona humana bajo la lluvia con un paraguas o con una raya en el suelo que representa la tierra.

La segunda razón a mi juicio (sobre todo los test de personalidad), es que se responden por deseabilidad social, o sea la gente contesta para quedar bien y no para indicar como son sus rasgos de personalidad y, la tercera y más importante es que hoy en día los test psicológicos (sobre todo manchas y colores muy usado en Chile) no discriminan nada porque la gente investiga en Google antes de ir a contestarlos o le pregunta a un psicólogo conocido que tiene que contestar.

Incluyo en la misma lista de herramientas psicológicas que debiéramos abandonar la *entrevista en profundidad de orden clínico*. Se trata de una entrevista fuertemente enfocada en la vida personal del candidato, en determinar su estructura de personalidad, si ha tenido algún evento traumático importante, sus valores y motivaciones, etc. Al igual que dije anteriormente, muchas veces no tienen ninguna relación las preguntas con el cargo al que la persona postula, del tipo ¿qué relación tiene con el puesto de jefe de proyecto haber sido hijo único o haber vivido dos años fuera del país?, otra dificultad es que las personas “se cuidan” de ser honestas, lo que suele ser paradójico ya que el psicólogo las evalúa poco transparentes si se cuidan, pero si son honestas pueden no quedar en el trabajo. Y, finalmente, cómo se concluye si alguien sirve o no para un determinado puesto si pregunté de todo menos por las competencias relacionadas con ese puesto. Decido porque la persona ¿es simpática?, ¿porque es subordinada y responde las preguntas?, ¿porque tuvo paciencia y contestó preguntas que no tienen relación con el cargo?, ¿porque llegó a la hora? No hay muchas bases para responder la pregunta fundamental de la selección: ¿sirve para el cargo?

Dicho lo anterior, a mi juicio, existen algunas técnicas viables:

- ***Evaluación técnica:*** Una prueba técnica tiene por propósito asegurar que el postulante a un cargo cuenta con los conocimientos, habilidades o destrezas definidas como competencias técnicas en el perfil del cargo. Mu-

chas veces basta con un título profesional o con una licencia. Sin embargo, en muchas ocasiones personas que cuentan con un cierto título o certificado que acredita una competencia, son incompetentes. Los títulos y certificados muchas veces mienten. Por ello, las pruebas técnicas hoy son muy útiles y debiesen considerarse en un proceso de selección.

Existen diversas maneras de evaluar técnicamente a un postulante, como dije anteriormente para ciertas competencias basta con un título o certificado, se puede realizar un test de conocimientos, se puede solicitar una demostración y se puede realizar una entrevista donde quien pregunte esté habilitado técnicamente de algún modo.

Ejemplos sobran: personas que postulan a cargos de conductores y no tienen licencia, personas que tiene licencia y les solicitan manejar y no saben manejar, etc.

- ***Entrevista por competencias:*** A diferencia de la entrevista psicológica clínica la entrevista por competencias se basa en un perfil del cargo, en el que se han definido previamente ciertas competencias estratégicas para el cargo. El entrevistador puede hacer algunas preguntas genéricas al inicio, como la trayectoria personal, escolar y laboral, pero el foco está en formular pregunta donde el postulante pueda hablar de su desempeño. La idea de la entrevista por competencias, al menos en los planteamientos iniciales de **Mc Clelland (4)**, era que el postulante fuera puesto en una situación, narrara las con-

ductas que realizó en dicha situación y eso se analizara en función de las competencias y sus respectivos niveles, a fin de determinar si la persona cuenta con la competencia y en qué nivel.

El arte de la entrevista por competencias es contar con buenas preguntas que traigan a colación comportamientos relacionados con la competencia del perfil y hacerlas a todos los postulantes al mismo cargo las mismas preguntas, de modo que sus respuestas sean comparables. Además de ello, poder analizar las respuestas no en función de lo inteligente o simpático del candidato sino que en función del nivel alcanzado en la competencia requerida para compararlo con el perfil.

Hay muchísimo material sobre *Entrevista por competencias* y es una técnica perfectamente entrenable.

- ***Simulaciones por competencias:*** Es una variación de la entrevista por competencias donde en vez que el postulante conteste preguntas se le pide que actúe en una situación estructurada, definida previamente donde se observa su comportamiento y se analiza en función de competencias requeridas y sus respectivos niveles acorde al perfil.
- ***Test de competencias específicas:*** Así como critico los tests psicológicos en general, creo que hay tests que miden competencias específicas que debieran seguir utilizándose y en los que

debemos invertir tiempo, esfuerzo y energía en su creación y validación. Un test de competencia específica debiera ser relativamente breve y de fácil aplicación. Sobre esto hay desarrollos: pruebas para medir habilidad matemática, test de solución de problemas, test de atención y concentración, test para medir habilidad de planificar, test para medir método y orden, test para medir comportamiento ético, etc.

5.- El proceso de selección

El proceso de evaluación sistemático efectuado por la empresa tiene por objetivo generar información sobre los candidatos a un cargo, para que quienes están a cargo de tomar decisiones, tomen decisiones respecto de contratación.

Yo creo que esto es responsabilidad de la línea y no del staff de recursos humanos. Y lo creo porque la línea debe involucrarse en los temas de RRHH y no dejarlos sólo en manos de los especialistas del área. Estos últimos pueden hacerse cargo de poner avisos, de reclutar, de producir informes pero son un área de apoyo y no los dueños del negocio.

Siempre que se toma una decisión se pueden cometer errores, dado que la información con que estas se toman puede ser insuficiente o el escenario en que se toma una

decisión puede cambiar y resultar inadecuada una decisión para el nuevo escenario.

6.- La inducción u orientación

Creo que la inducción u orientación es el proceso que cierra el proceso de reclutamiento y selección. Muchas veces las personas pasan por todo un proceso de reclutamiento y selección en la empresa y son contratadas para llegar a su puesto de trabajo a aprender por ensayo y error. Nadie les da la bienvenida y los presenta, nadie les explica lo que se espera de ellas como desempeño laboral, nadie les explica mucho cómo funcionan las cosas, a lo más, en muchas empresas se les entrega una carpeta preparada por el Experto en Prevención de Riesgos y se les pide que firmen, no como una señal que entendieron, sino que como liberación de responsabilidad del prevencionista y de la empresa. Eso no sirve para nada.

Las personas requieren que alguien, yo creo que su jefe directo, las reciba, les dé la bienvenida, las presente al resto de los integrantes del equipo y de la organización, converse cuales son los comportamientos esperados para su cargo y ofrezca retroalimentación. Ello, además de cuidar las relaciones le da al recién llegado una idea de lo que se espera que haga y no aprende solo por ensayo y error.

Puede haber variaciones técnicas sobre cómo se realiza una inducción, pero ello no es lo importante ya que lo central es ser bien recibido, es negociar expectativas y, al menos al principio, saber qué se espera en su puesto.

Fuentes y citas:

(1).- Chiavenato, Idalberto (2002). “*Gestión del talento humano*”. Bogotá. Mc Graw Hill.

(2).- Bethell Fox, en Hay Group (1996). “*Las competencias: clave para una gestión integrada de los RRHH*”. Bilbao, Ediciones Deusto.

(3).- “*El principio de Peter*”. En <http://www.librosmaravillosos.com/principiodepeter/pdf/ElPrincipiodePeter-DrLaurenceJPeteryRaymondHull.pdf>

(4).- Spencer, L. M. y Spencer. S. M.(1993). “*Competence at work. Models for superior performance*”. Nueva York. Wiley & Sons.

Aprendizaje organizacional y capacitación

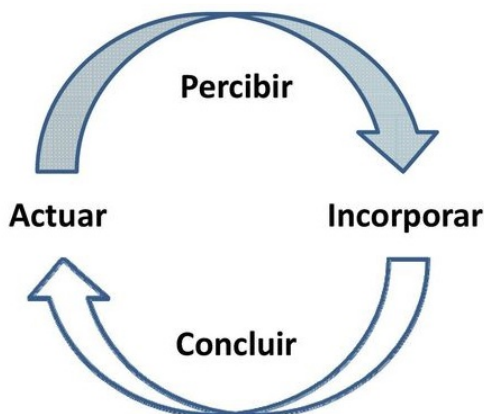
Las organizaciones gastan muchas veces importantes sumas en procesos de capacitación, los que no necesariamente se traducen en mejoras de desempeño o de resultados. A veces se produce aprendizaje individual, pero no aprendizaje organizacional. Y si bien el aprendizaje individual es fundamental para el propio desarrollo de carrera de quien aprende, y el aporte que este pueda realizar a la organización, lo crucial es que esos aprendizajes se traduzcan en capacidades organizacionales, que la organización sepa hacer algo que otras no saben o sepa hacer algo mejor que otras.

En este capítulo nos moveremos, entonces, desde algunas ideas relacionadas con la importancia del aprendizaje organizacional, para luego caracterizar el aprendizaje y culminar con el proceso de RRHH llamado capacitación o entrenamiento.

Arie de Geus (1) estudia las organizaciones longevas, aquellas que han permanecido largos años, como Shell, donde trabajaba el mismo autor. Luego de identificar estas empresas, estudian los factores comunes que las caracterizaban, entre los que destacan sensibilidad al entorno, sentido de identidad, tolerancia y conservadurismo financiero.

De Geus reflexiona a partir de estas ideas acerca de la importancia del aprendizaje organizacional. Basándose en algunas ideas de Piaget sobre adaptación y acomodación, propone que “una compañía debe ver claramente qué es lo que sucede en su entorno” de manera de “hacer cambios fundamentales y continuos en las estructuras internas”.

El aprendizaje no sólo ocurre en los individuos, también ocurre en la organización en la medida que esta percibe el entorno y cambia sus comportamientos para ajustarse mejor a este entorno. Para que se produzca aprendizaje, se requieren conversaciones que avancen por cuatro etapas. Ello se diagrama en el siguiente esquema



1 Percibir: Se convoca una reunión porque alguien ha visto u oído sobre un acontecimiento o fenómeno que

está fuera del devenir normal del negocio. Comienza la etapa de desarrollar un modelo mental, una interpretación interna que ilumina la manera en que se considera la nueva situación.

2 Incorporar: Proceso de “explicar cómo vemos el problema”, establecer relaciones con nuestro ámbito de negocios conocido e incorporar el cambio a nuestros conocimientos previos. Se construye una interpretación multifacética de la situación.

3 Concluir: Gradualmente la comprensión compartida conduce a planes de acción. Se hacen preguntas: ¿y qué pasaría si...?

4 Actuar: Finalmente se está listo para la implementación y la acción.

Y, el ciclo comienza de nuevo. Dice el autor, no resulta relevante que los cuatro elementos sean manejados efectivamente. Cada acto de toma de decisiones es un proceso de aprendizaje.

Dice de Geus, “la única ventaja sostenible en el tiempo es la capacidad de la organización para aprender constantemente”.

Peter Senge (2) toma varias de las ideas expuestas por De Geus y Argirys y publica su clásico trabajo *La quinta disciplina* donde expone el concepto de organización inteligente y las cinco disciplinas del aprendizaje organizacional.

Utiliza el término *organización inteligente* para describir a una organización donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto”.

La organización inteligente se basa en cinco disciplinas: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo. Dice Senge que es vital que las cinco disciplinas se desarrollen como un conjunto, lo que es un desafío ya que es más difícil integrar herramientas nuevas que aplicarlas por separado, por eso que el pensamiento sistémico es la *quinta disciplina* ya que integra las demás, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica.

De acuerdo a esto, entonces quisiera enfatizar la idea que las personas aprenden y ello tiene beneficio para sí mismas, su capital humano, sus carreras. Lo importante del aprendizaje de las personas en la organización no es únicamente la dimensión individual del aprendizaje sino que cómo este contribuye a generar organizaciones más ágiles, más innovadoras, más eficientes, más comprometidas o cualquier otra dimensión; es decir, cómo contribuye, en lenguaje de Senge, a lograr organizaciones más inteligentes.

¿Qué es el aprendizaje?

Hay muchísimos trabajos sobre este tema. Me gustaría citar a **Cesar Grinstein** (3) quien en su libro *Conversar* propone que el aprendizaje es “expansión de la capacidad de acción efectiva” y luego agrega “permanente en el tiempo”, definición que se centra más en el saber cómo que en el saber qué, como ha sido tradicionalmente considerado en la educación. En este sentido, la definición de aprendizaje se acerca a las definiciones de competencia más que de mera calificación.

Decimos que alguien ha aprendido algo cuando es capaz de hacer algo (con cierta permanencia en el tiempo), en un dominio que antes era incapaz de hacerlo.

Todo aprendizaje tiene pasos y secuencias. Grinstein propone las siguientes:

Paso 1: Construir una visión: El aprendiz debe clarificar en su mente adónde quiere llegar, cuál es la habilidad que desea desarrollar, cómo será él y cómo será el mundo cuando arribe a su meta. Esto también se aplica a una organización, la visión de dónde queremos llegar.

Paso 2: Aceptar la brecha de competencia que existe entre la visión y la realidad. Senge le llama *tensión creativa*, precisamente a esta tensión entre dónde estamos y dónde queremos llegar. La visión debe ser lo suficientemente lejana para no percibirla como algo que se obtendrá sin esfuerzo y compromiso y, a la vez, lo sufi-

cientemente conectada con nuestra realidad actual para que mantenga relación con lo posible.

Paso 3: Efectuar una declaración de incompetencia.

El aprendiz declara que no sabe (y por eso quiere aprender). Declarar incompetencia ya es un pequeño acto de sabiduría distinto de la ceguera (no saber que no se sabe). La ceguera puede ser muy peligrosa al llevar al ciego a hacer cosas para las que no está preparado, sin saber que no lo está.

Paso 4: Tomar un compromiso con el aprendizaje.

Ello implica tomar responsabilidad por aumentar la propia competencia, reconocer el lugar de aprendiz, abandonar antiguas prácticas (lo que algunos llaman *desaprender*) y darse permiso para cometer errores. Se requiere también desarrollar urgencia y paciencia al mismo tiempo, ya que habrá acciones que deben hacerse ahora ya, sin demora y otras en las que debe esperar, a veces, sin saber hasta cuando.

De manera complementaria a Grinstein, **Rafael Echeverría y Julio Olalla (4)**, maestros del *Coaching Ontológico* proponen otros pasos para aprender:

Paso 1: Estableciendo un marco para el aprendizaje.

Son algunas precondiciones para que ocurra el aprendizaje. La primera es reconocer la ignorancia, es decir, reconocer que hay un dominio o campo de acción en el cual no puede desempeñarse con la efectividad que le

gustaría y esto es un “*quiebre*”, que le causa algún dolor, dificultad o es una oportunidad de algún tipo.

La segunda es dar permiso para enseñar. Ello implicará autorizar a alguien que se maneja mejor en el dominio en cuestión para ser tratado como maestro y abrirse entonces a la posibilidad de aprender. Este permiso implicará confianza y autoridad. Confianza en el sentido que el maestro es sincero, responsable y competente. Y autoridad en el sentido de aceptar y seguir instrucciones, las que para el aprendiz pueden ser incomprensibles dado que desconoce el campo, pero para el maestro son fundamentales para transitar hacia el aprendizaje.

Y la tercera, la explicación de los obstáculos para aprender. Ello no es imprescindible para el aprendizaje según los autores, pero facilita el aprendizaje en términos que anticipa futuros quiebres que podrían ocurrir.

Paso 2: Mostrar el dominio de acción. Con ello los autores se refieren a mostrar el campo de aprendizaje, indicar de qué quiebres se hace cargo y las posibilidades que se generan.

Paso 3: Introducir las distinciones que constituyen el nuevo dominio de acción. Dicen los autores: “Todo dominio de acción está construido según un conjunto de distinciones particulares. Las acciones que pertenecen al dominio son posibles porque descansan en un determinado conjunto de distinciones. Por lo tanto, aprender, es cambiar de un lenguaje a otro”. Ello implicará apren-

der el lenguaje correcto que se utiliza en el campo que se está aprendiendo.

Paso 4: Introducir nuevas acciones basadas en las nuevas distinciones. Las nuevas distinciones permiten nuevas acciones. Ahora, el aprendiz empieza a practicar acciones distintas, que antes no podía realizar.

Paso 5: Práctica y corporización. Se entra en un proceso de repetición, de recurrencia. Necesitamos una práctica repetida para que el maestro pueda juzgar que nos hemos vuelto competentes o expertos en el nuevo dominio. El aprendizaje ocurre en el cuerpo, en nuestro comportamiento, en nuestra capacidad para incorporar nuevas competencias como parte de nuestro repertorio de acciones posibles. Dicen los autores que “el aprendizaje ocurre cuando construimos transparencia, logrando un nuevo estadio en nuestras competencias actuales. Cuando el aprendizaje ha ocurrido, estamos listos para cambiar a un nivel aún mas alto sin preocuparnos de la manera en despenamos las acciones que hemos logrado realizar”.

Este último paso me recuerda lo que propone **Malcom Gladwell** (5), quien introduce el concepto de las *10.000 horas* para que alguien desarrolle maestría en algún campo. También, me recuerda a un coach argentino que tuve la oportunidad de escuchar, quien además era mago, y sostenía que para que algo parezca magia debe practicarse 800 veces. Podemos discutir si son 10 mil

horas u 800 veces, lo que está claro es que la *práctica hace al maestro*.

La competencia no es todo o nada, existen niveles de destreza, algunas personas son mas diestras o hábiles que otras. Me gusta la distinción que propone **Fernando Flores (6)** para caracterizar los niveles de competencia en un determinado campo.

En la tabla que se presenta a continuación se resumen los niveles de aprendizaje según este autor, la que se puede ver completa en la página 142 del libro *Creando organizaciones para el futuro*.

ESCALA DE APRENDIZAJE de FERNANDO FLORES			
	Involucramiento presente		Retos y oportunidades Futuras
	Involucramiento	Expectativa	
Maestro	Deseo y capacidad de reinventar la práctica frente a cambios en el contexto del mundo	Observa situaciones no usuales y oportunidades re invención	Especula sobre cómo los cambios emergentes en la cultura pueden afectar la práctica y requerir su reinvención y modificación
Virtuoso	Se mueve sin deliberar en el mundo de la práctica, produce excelencia en otros	Anticipa el contexto del mundo y percibe inmediatamente la acción requerida	Formula estrategias para moverse en la práctica de acuerdo a tendencias emergentes y avances probables de los actores que dirigen
Perito	Se desempeña con excelencia y comienza a ver la práctica en su contexto en el mundo	Comienza a ver formas de disponer recursos para lograr desempeños satisfactorios	Busca formas de mejorar el desempeño y hacer un uso más efectivo de los recursos
Competente	Puede completar las prácticas a satisfacción del diente y la comunidad	Puede determinar prioridades y anticipar los recursos necesarios para producir satisfacción	Anticipa preocupaciones del cliente o de la comunidad y los problemas que pueden impedir una finiquitación satisfactoria
Principiante Avanzado	Comienza a reconocer aspectos de situaciones de la práctica como síntoma de posibilidades futuras	Comienza a observar problemas futuros y oportunidades, señalados por síntomas	Anticipa problemas por encima de sus competencias y especula sobre qué debe aprender ahora
Principiante	Sigue reglas, instrucciones y prácticas estándares previamente aprendidas	Puede anticipar solamente lo que las reglas indican que va a pasar	Orientado a satisfacer al instructor aplicando reglas correctamente

Principiante: Comienza a desarrollar una habilidad siguiendo las reglas dadas por un instructor. Estas reglas se corresponden con características del medio que permiten desarrollar las acciones adecuadas. El principiante no puede anticipar cómo actuar en situaciones donde no existan las reglas que ha memorizado.

Principiante avanzado: Es una persona que comienza a actuar en un nuevo dominio bajo supervisión. No confía en sí mismo para actuar independientemente. Se apoya en las orientaciones y supervisión dadas por una persona competente que está dispuesta a contestar preguntas y a detectar problemas. Aprende a diagnosticar síntomas, características de la situación que no son fácilmente captadas por las reglas, pero que son indicadores importantes para el futuro.

Competente: Es alguien que puede realizar su trabajo independientemente, que puede anticipar y manejar problemas por sí misma. Normalmente, trabaja sin deliberar mucho sobre qué hay que hacer y no necesita seguir reglas o instrucciones. Se desenvuelve bien bajo las prácticas estándares de su dominio de habilidades. Muestra lo que se llama *sabiduría práctica*.

Experto: No sólo realiza las prácticas estándares de un dominio con éxito, sino que se toma por garantizado ese nivel de desempeño. Otra gente lo reconoce como un experto en la materia. Produce resultados consistentemente superiores a los de los demás y se cataloga como *excelente*. Reconoce aspectos situacionales, complejos

que permite dividir situaciones en clases, cada una con su propia estrategia para llegar a buen término.

Virtuoso: Persona que no sólo ejecuta su trabajo con excelencia sino que también aumenta la efectividad de aquellos que le rodean. Responde a situaciones estándares y a hechos inesperados sin deliberación, reglas o instrucciones. Es sensible a la situación. Se mueve dentro de una tradición de innovación, de ejecutantes competentes que cambian la práctica como respuesta a nuevos desafíos.

Maestro: Persona de excelencia histórica. Participa en la invención histórica del dominio donde actúa. Puede producir innovaciones radicales en las prácticas estándares del dominio, en las acciones habituales que los participantes en el dominio realizan, en la forma en que la realizan y en los resultados que producen.

Las personas que se desempeñan en una organización están siempre aprendiendo, ya sea de manera formal o informal, ya que aprender además de ser una característica propia de la condición humana es lo que les permite adaptarse al lugar de trabajo. Algunos aprendizajes servirán para el logro de resultados organizacionales, otros posiblemente no contribuyan o incluso vayan contra los objetivos organizacionales.

Se tiene la idea que la empresa debiera emular la escuela o el colegio como lugar de aprendizaje, lo que deja

fuera algunos contextos de aprendizaje que tienen lugar en cualquier organización.

Ernesto Gore (7) distingue tres contextos de aprendizaje dentro de la organización, tres espacios distintos de oferta de aprendizaje: el formal, el no formal y el informal, cada uno de los cuales tiene dinámicas propias. Por ello se tiene:

Oferta de educación formal. Es la educación que va desde el primer grado hasta el postgrado universitario incluido. Se lleva a cabo en la escuela o instituciones específicamente educativas y conduce a obtener títulos o acreditaciones.

Oferta de educación no formal. Es la educación que a través de cursos, talleres, seminarios u otras variantes, permite adquirir conocimientos específicos. Es común que no otorgue títulos, que se valore por su utilidad, el placer que brinda o el prestigio que otorga. Tiene una intencionalidad claramente educativa aunque suele desarrollarse en instituciones extraescolares.

Oferta de educación informal. Es la que proviene del ambiente mismo. Puede tener o no alguna intención educativa, aunque no esté articulada en forma de cursos. Algunos incluyen incluso: las reuniones, la vida en familia, la interacción con los demás, con la tecnología, con la naturaleza o cualquier otro factor capaz de actuar sobre el individuo.

Señala Gore que estas tres palabras *formal*, *no formal* e *informal*, además de describir tres modos de la oferta, también pueden definir un estilo o grado de estructuración más rígido. En este sentido una actividad *formal* por ejemplo está estructurada con claridad, independientemente de a qué modo pertenece. Por ello, se puede jugar con las dos concepciones de lo formal, no formal e informal y generar una matriz, para repensar la oferta educativa que hace la organización.

Mirándola entonces de esta manera, se genera una matriz donde se combina tipo de oferta con grado de estructuración:

	Formal	No formal	Informal
Formal	Cursos con reconocimiento formal organizados por la empresa (a veces junto a una institución educativa)	Formación de técnicos en planes duales, pasantías	Influencia de los pares en los programas de educación formal
No formal	Acreditación formal de cursos organizados por la empresa	Cursos de capacitación	Aprendizaje a través de la participación
Informal	Normas, procedimientos y estructuras	Orientación brindada por el supervisor	Experiencia diaria

Así tenemos:

Educación formal – formal: Oferta formal destinada específicamente a brindar títulos o certificaciones que correspondan a algún nivel de enseñanza.

Educación formal – no formal: Aquellos aspectos de la educación formal que, aunque son parte del currículo, no se desarrollan siguiendo el estilo clásico de este tipo de educación, tales como actividades paraescolares, proyectos, trabajos de campo, pasantía, etc.

Educación formal – informal: En los ámbitos de educación formal se da mucha educación ambiental, con los compañeros de promoción, los grupos, las redes de influencia, afinidades o simplemente mentalidades o actitudes afines.

Educación no formal – formal: Esquemas que permiten reconocer o acreditar aprendizajes realizados en actividades no formales como cursos de capacitación en la empresa.

Educación no formal – no formal: Algunas actividades específicas de capacitación que se caracterizan por tener una clara intencionalidad educativa y guardar algunas formas típicamente escolares y que, sin embargo, no forman parte de ningún programa escolar y no otorgan más certificaciones que las de asistencia.

Educación no formal – informal: El solo hecho de participar de un curso con otra gente de la empresa crea

nuevas zonas de contacto, posibilidades de dialogo, redes informales y un cierto lenguaje en común

Educación informal – formal: Aquellos aspectos regidos por pautas explícitas y que son reconocidos como condicionamientos básicos del flujo de información, tales como la estructura administrativa, los objetivos escritos, las normas y procedimientos, etc.

Educación informal – no formal: Aquellos que aunque explícitos, están más sustentados en actitudes y creencias que en rutinas administrativas, tales como el manejo de las reuniones, las pautas de comunicación oficiales, el ejemplo consciente de los dirigentes, los premios y castigos y la flexibilidad de las normas.

Educación informal – informal: Se refiere al potencial educativo de la organización como ambiente cultural.

Sin olvidar entonces que en cualquier organización se dan enormes espacios de aprendizaje informal y no formal, el área de capacitación de cualquier empresa se hace cargo de actividades formales de entrenamiento. Generalmente pensamos en cursos, sin embargo, la capacitación formal puede ser mucho más que cursos en la empresa.

El mismo **Gore**, en otro trabajo (8), plantea que capacitación no es instalar una escuela en la empresa, ya que existen al menos dos diferencias entre un proceso de

formación en la escuela y uno de formación en el trabajo.

La primera, es que esta última necesita modificar prácticas que se ejercitan en una organización en particular, por lo que las actividades de capacitación en la empresa no son solo educación o entrenamiento sino que son *formas de intervención*. Dice “instalar o cambiar prácticas en el lugar de trabajo implica no solamente generar o construir nuevas habilidades, requiere también modificar los contextos que mantienen y alimentan las prácticas existentes, porque todo lo que se hace en una organización está sujeto a cierta coordinación entre personas y al seguimiento de pautas y expectativas recíprocas preestablecidas”.

Una segunda diferencia entre los procesos de formación en la escuela y la capacitación en la empresa es que en la primera suelen enseñarse cosas que ya se saben aunque no las sepan los alumnos aún, mientras que en la segunda es frecuente que buena parte de los contenidos sean a un tiempo insumo y producto de la capacitación. Esto implicará descubrir cómo enseñar un tema determinado de acuerdo a las características de la gente de la empresa y de su propia cultura. Por ello, muchas veces lo que las personas son capaces de hacer en una sala de clases después no pueden hacerlo en su lugar de trabajo.

A partir de esta distinción, propone Ernesto Gore una matriz para diferenciar cuatro tipos de actividades. En el eje horizontal el grado de factibilidad (o posibilidades

de implementación) y en el eje vertical el nivel de acuerdo existen en la organización con respecto al ejercicio de esa práctica.

Acuerdo	Area 2 TALLER	Area 1 CURSO
	Area 3 SENSIBILIZACION	Area 4 CONSTRUCCION DE EQUIPOS
	Factibilidad	

Área 1 Curso: Tiene un alto nivel de acuerdo y alto nivel de factibilidad. Suele ser la situación menos frecuente pero, curiosamente la mayor parte de cursos y manuales están pensados en este escenario.

Área 2 Taller: Alto grado de acuerdo en cuanto a la necesidad de capacitar, aunque exista una baja factibilidad técnica. Se toma una pregunta como disparador, se discuten ideas y propuestas, surgen iniciativas.

Área 3 Sensibilización: No existe ni factibilidad ni acuerdo. En este caso no se puede esperar que las personas cambien su actitud frente a un tema de un día para el otro. Estas actividades sirven para poner un tema sobre la mesa, sirven para abrir la discusión dentro de la organización e iniciar conversaciones sobre posibilidades y para la coordinación de conductas. Constituyen un pun-

to de partida para que el cambio pueda hacerse realidad. Posterior a una sensibilización puede venir un taller.

Área 4 Construcción de equipos: Un alto grado de factibilidad y un bajo acuerdo. Hay cosas que no se hacen porque hay intereses contrapuestos, desacuerdos, objetivos en conflicto, divergencias en cuanto a las prioridades. Está resultando difícil que unos entiendan las necesidades de otros. Se trata de crear situaciones participativas, donde pueda explicarse lo que sucede, la gente pueda exponer sus puntos de vista y se ventilen los conflictos. Dice el autor: “apuntar a que los participantes expliquen cómo ven a los otros y cómo creen que estos los ven a ellos”.

A partir de la distinción propuesta debe entenderse que cuando hablamos de *capacitación* no sólo hay que referirse a cursos que enseñan a hacer algo en un ambiente inespecífico, también debe usarse para describir intentos deliberados de generar capacidades organizativas, es decir, procesos que buscan que la organización pueda hacer cosas que antes no podía llevar a cabo.

Diagnosticar necesidades de capacitación en una empresa deja de ser un ejercicio de preguntarle a la gente qué cursos quiere hacer este año para preguntarles a los mismos colaboradores o a sus jefaturas qué necesitan aprender para desempeñar mejor su cargo, para superar las brechas que se hayan encontrado al efectuar prácticas de retroalimentación o que requieren aprender para

aprovechar las oportunidades estratégicas que la organización enfrenta.

Muchas veces se le pregunta a los mismos colaboradores *qué les gustaría aprender*, incluso usando bonitas encuestas. Dicha pregunta puede dar una buena lista de cursos que no sirven para nada a la organización y que sólo la llevan a malgastar sus recursos.

Diagnosticar necesidades también significa aprender a pedirles a los proveedores de capacitación actividades específicas y bien diseñadas, mas que dejarse seducir por las ofertas de cursos que ofrecen estas empresas y que muchas veces a la organización tampoco le sirven para nada.

También, significa efectuar un diseño que se haga cargo del aprendizaje adulto, que no es igual que el aprendizaje de los niños o el de los jóvenes en la universidad, que debe combinar actividades prácticas con presentación de distinciones, donde al final más allá de lo entretenido o aburrido que puedan ser, importa la transferencia que generen a los puestos de trabajo reales donde las personas se desempeñan.

Creo que en general, las actividades de capacitación deben arrancarse de dos extremos, la actividad práctica – motivacional por un lado, y la clase magistral por el otro. En el primer caso, para efectos de hacer algo entretenido se lleva a la gente *outdoor*, se tiran en balsa, saltan en paracaídas, bailan tango o cualquier otra activi-

dad de alto impacto. Muchas personas se incomodan con estas actividades y con razón ya que se preguntan qué tiene que ver tirarse en balsa por un río con mi trabajo de analista de cuentas o con mi trabajo de vendedor técnico. La respuesta suele ser alguna obviedad del tipo *aprender a trabajar en equipo*. Algunos lo pasan bien (no todos, hay gente que se incomoda mucho), pero no queda muy claro que nada de lo vivido se transfiera al puesto de trabajo pasada la actividad.

Una variación de la anterior es la *charla motivacional* con un *speaker* que subió una montaña, que nadó con tiburones o que vivió algo excepcional. Mas allá de la risa y el asombro no produce efecto en el día a día.

Y, el segundo caso es la *clase magistral*, tipo clase universitaria, donde para darle un aire docto se presentan transparencias, el relator expone conceptos y divaga sobre teorías. La gente se aburre y se pregunta por el costo de oportunidad de estar ahí en vez de estar atendiendo su puesto de trabajo.

Un buen equilibrio entre práctica y distinciones conceptuales, con un buen uso del tiempo, es para mí la regla general.

Kirkpatrick (9) propuso hace muchísimos años una clasificación de la evaluación de las actividades de capacitación que contempla cuatro niveles. Según este mismo autor, ellos son:

Nivel 1 - Reacción: El grado en que los participantes encuentran a la capacitación favorable, atractiva y relevante para sus trabajos.

Nivel 2 - Aprendizaje: El grado en que los participantes adquieren el conocimiento objetivo, las habilidades, la actitud, la confianza y el compromiso basados en su participación en el entrenamiento.

Nivel 3 – Transferencia: El grado en el que los participantes aplican lo aprendido durante la capacitación cuando están de regreso en sus posiciones de trabajo.

Nivel 4 – Resultados: El grado en el que se producen los resultados esperados del programa y estos contribuyen al resultado más alto de la organización.

A mi entender, el que sirve para poder pensar en aprendizaje organizacional es el nivel 3, el nivel de la transferencia. Si se realiza cualquier actividad que solo genera una reacción positiva o incluso genera aprendizaje para el participante, pero no genera transferencia no tiene impacto organizacional.

Fuentes y citas:

(1).- De Geus, Arie (1998). *“La empresa viviente”*. Barcelona. Ediciones Gránica.

(2).- Senge, Peter (2005). *“La quinta disciplina”*, Buenos Aires, Gránica.

(3).- Grinstein, César. (2006). *“Conversar”*. Buenos Aires. Editorial Dunken.

(4).- The Newfield Network (2000). *“Aprendiendo a aprender”*. Apunte.

(5).- Gladwell, Malcom (2009). *“Los fuera de serie”*. Buenos Aires. Taurus.

(6).- Flores, Fernando (1997). *“Creando organizaciones para el futuro”*. Santiago de Chile, Dolmen Ediciones.

(7).- Gore, Ernesto (2004): *“La educación en la empresa”*. Buenos Aires. Ediciones Gránica.

(8).- Gore, Ernesto (2012): *“El próximo management”*. Buenos Aires. Ediciones Gránica.

(9).- Kirkpatrick, James (2017) *“El modelo Kirkpatrick, como mejorar la capacitación”*. En revista *Creando ValorRH* | Julio-Agosto 2017. Vista en <https://www.kirkpatrickpartners.com/Portals/0/Resources/Library/CONOCEAJULIOESP.PDF?ver=2017-07-11-124423-060>

Trabajo colaborativo

Hace ya un buen tiempo que he dejado de hablar de *trabajo en equipo* y estoy hablando de *trabajo colaborativo*, nombre que le vi utilizar a una consultora con la que trabajé hace algún tiempo. Sé que este es un nombre mucho más utilizado en el ámbito de la educación y si uno *googlea* el término aparecen muchas páginas al respecto. Es bien común que a los consultores nos soliciten apoyo en este ámbito, ya sea bajo la petición de “ayúdenos a arreglar el clima” o “ayúdenos a mejorar las relaciones humanas” u otras peticiones parecidas.

Me parece que el concepto *trabajo colaborativo* (1) es mucho más abarcativo y útil en la actualidad que el de “trabajo en equipo” el que, a mi parecer, tiene un fuerte sesgo competitivo, basado en la idea deportiva de trabajar en equipo para ganarle a los rivales, lo que sin duda ocurre en un campeonato deportivo, pero puede no ser la tónica cuando hay muchos equipos y nos interesa que a todos les vaya bien.

Además, siempre a mi entender, el concepto de trabajo en equipo supone la intercambiabilidad de roles entre los integrantes de un equipo, algo que no siempre es posible en una organización, ya sea por razones de orden legal o incluso de competencia, por lo que la colaboración me parece una mejor manera de mirar este fenómeno.

Suscribo que la colaboración no es la única manera en que nos relacionamos los seres humanos, existe la competencia, el conflicto, el aprovechamiento, los juegos de poder y muchas otras formas de relacionarnos. La colaboración tampoco surge siempre espontáneamente y es necesario incentivarla, estimularla, reforzarla y fortalecerla. Creo que con lo que hay que tener cuidado como dice Yochai Benkler, es pensar que sólo existe la competencia, naturalizando el modo de ver las relaciones propio de los economistas e ignorando la enorme cantidad de colaboración que existe en el mundo, en las familias y en la vida organizacional.

En relación a lo anterior, la idea misma de colaboración al interior de la organización es fundamental para entender cómo personas que realizan actividades tan distintas necesitan cooperar para conseguir los objetivos propios de la organización.

Existen numerosas fuentes conceptuales acerca de la colaboración y el trabajo colaborativo:

Yochai Benkler (2). Reflexiona sobre que la premisa dominante en la economía y las ciencias sociales actuales es el egoísmo humano individual, el que sin embargo (como afirmaba Adam Smith) produce resultados beneficiosos de manera colectiva. A su juicio, si bien ello puede ser verdad en ciertos momentos, ciertas personas y ciertas situaciones no es lo predominante en las relaciones humanas, donde existe mucha colaboración continua, poniendo como ejemplos: la crianza, el trabajo en

grupos, las actividades voluntarias y mucha actividad económica de todo tipo.

En su libro *El pingüino y el Leviatán* argumenta que “a nuestro alrededor vemos personas que cooperan y colaboran, hacen lo correcto, se conducen de manera justa, se preocupan por su grupo o equipo y tratan de comportarse como gente decente que responde a la amabilidad con amabilidad”.

Yuval Harari en su libro *De animales a dioses* (3) presenta la tesis que el ser humano, en nuestra época, ha vencido a las tres plagas más importantes de la historia: el hambre, las pestes y la guerra, preparándose para vencer la muerte y así transformarse en dios. Al concluir, discute acerca de qué es aquello que ha convertido a la especie humana en la dominadora del planeta. Su respuesta es la “*colaboración flexible*”.

Desde su perspectiva esta colaboración tiene una base en la capacidad humana para contar historias, para generar narrativas que permitan a miles o millones de personas alinearse detrás de un objetivo y que, a diferencia de otras especies que colaboran, tiene la capacidad de reconfigurarse continuamente.

Fredy Kofman (4). Basado en los trabajos de Peter Senge sobre el aprendizaje organizacional y otros teóricos, desarrolla en sus libros *Metamanagement* y *La empresa consciente* algunas ideas interesantes acerca de la gestión moderna.

En el segundo libro citado expone el concepto de “*coordinación impecable*”, donde a partir del modelo clásico expuesto por los teóricos de los *actos de habla* y por Fernando Flores describe ciclos de peticiones – ofertas – promesas y como éstos coordinan la acción al interior de un equipo de trabajo y de una organización con sus clientes.

Ken Blanchard (5). Autor que desarrolló en su época el modelo de liderazgo situacional, expone la importancia del desarrollo de los equipos en una organización. A juicio de Blanchard, los equipos pueden ejecutar mejor y con mayor rapidez así como cambiar fácilmente que las estructuras jerárquicas tradicionales pueden aumentar la productividad y la moral si trabajan con eficacia, Así pueden tomar mejores decisiones, resolver problemas más complejos y hacer más para mejorar la creatividad y construcción de habilidades.

No siempre es fácil trabajar con otras personas, muchas veces la vivencia de quienes participan en ello es frustrante, ya que a veces no hay propósitos claros, no se cuenta con recursos suficientes, existe poca integración, dominan los conflictos mal resueltos u otras muchas razones más. Blanchard presenta un concepto de madurez de equipo, donde distingue cuatro etapas por las que estos atraviesan, basado en sus resultados y sus relaciones. Estas etapas son: formación, conflicto, organización y realización.

Robbins y Finley (6). En sus interesantes trabajos sobre equipos reflexionan respecto de *Por qué fallan los equipos*, proponiendo primero un modelo de por qué son buenos los equipos, entre otras razones porque: aumentan la productividad, mejoran la comunicación, realizan trabajos que los grupos corrientes no pueden hacer, aprovechan mejor los recursos, son más creativos y eficientes para resolver los problemas, generan decisiones de alta calidad, producen bienes y servicios de mejor calidad, generan una mejora en los procesos, contribuyen a diferenciar y, a la vez a integrar. En su trabajo, proponen catorce acciones para mejorar el desempeño de un equipo, modelo que se puede tomar de manera sistemática en el trabajo con un equipo dentro de una organización.

Patrick Lencioni (7). Estudia *Las cinco disfunciones de los equipos de trabajo* que los llevan a dificultades en las relaciones entre sus integrantes y a la pobreza de resultados. A juicio de Lencioni, la disfunción 1 entre los integrantes de un equipo es la falta de confianza, entendida esta como la seguridad que tienen los miembros del equipo sobre que las intenciones de sus compañeros son buenas y sobre que no hay razón para ser ni protector ni cauteloso en el seno del grupo”. La falta de confianza lleva a que los integrantes de un equipo eviten el conflicto productivo, aquel donde se exponen diferencias para el logro de resultados. Esta evitación del conflicto lleva a su vez a falta de compromiso, por lo que los miembros de un equipo en escasas ocasiones aceptan verdaderamente las decisiones y se comprometen con

ellas, aunque finjan estar de acuerdo durante las reuniones. Por otro lado, esta falta de compromiso genera evitación de responsabilidad, por lo que los integrantes del equipo no se retroalimentan cuando alguien no cumple lo esperado. Finalmente, se genera falta de resultados, priorizándose los resultados individuales o del área a cargo y no los resultados colectivos.

Charles Duhigg en su libro *Más agudo, más rápido y mejor* (8), refiere un extenso trabajo realizado en la empresa Google relacionado con los equipos. Narra que la empresa comenzó a investigar por qué algunos equipos eran más eficaces que otros. Descubrieron que los equipos desarrollaban ciertas normas de funcionamiento y algunas de ellas se correlacionaban de manera coherente con una elevada.

¿Qué normas? Basado en los trabajos de Edmondson le llamaron *seguridad psicológica*, que implica permitir que los demás fallen sin que haya repercusiones, respetar las opiniones divergentes, cuestionar libremente las decisiones de los demás pero también confiar en que ellos no intentan minarnos a nosotros.

Duhigg propone que los equipos de éxito se rigen por normas que hacen que todo el mundo encaje bien. Se produce una clase de “inteligencia colectiva”, propiedad del grupo, no de las personas que lo integran. “Son las normas, no las personas, las que hacen a los equipos inteligentes”. No todas las normas parecen iguales. Hay dos que comparten todos los buenos equipos. La prime-

ra, es que en todos hay “igualdad en la distribución de los turnos de palabra” o sea que al final del día todos han hablado aproximadamente en la misma proporción; y la segunda, es la “elevada sensibilidad social media”, lo que implica que todos los miembros son especialmente hábiles a la hora de intuir cómo se sienten los miembros según el tono de voz, la postura y las expresiones faciales.

Muchísimas veces los consultores en RRHH, ya sean internos o externos, tienen la misión de trabajar con equipos de la organización y facilitar la construcción de colaboración en su interior.

Creo que un error frecuente es asumir que las personas en un equipo o una organización tienen que colaborar porque se tienen afecto o porque cultivan relaciones informales, lo que impulsa a realizar jornadas de conocimiento, de esparcimiento, de profundización de vínculos, de sinceramiento tipo “*silla caliente*”. “*cara a cara*” o cualquier práctica parecida. Y si bien es cierto que un grado de conocimiento, vínculo, amistad o relaciones informales contribuye mucho a la colaboración, desconoce que las personas se conectan en una organización porque es su trabajo y muchas veces pueden no tener interés en tener amistad y aun así necesitan colaborar.

A propósito de lo anterior, resulta útil la distinción que hace Goffee y Jones (9) sobre sociabilidad y solidaridad.

- **Sociabilidad:** Es una medida de la amigabilidad entre los miembros de una comunidad. Ocurre muchas veces naturalmente. Las personas suelen mostrarse amables con los otros porque quieren, no hay obligaciones ni tratos para que esto sea así. La sociabilidad florece entre personas que comparten valores similares, ideas, historias personales, actitudes e intereses comunes. La sociabilidad en el trabajo tiene un gran valor agregado: el placer de trabajar en un entorno agradable, lo que estimula la moral y el espíritu de equipo, puede ser un acicate para la creatividad al favorecer el trabajo en equipo, el compartir información y la apertura hacia nuevas ideas y puede crear un entorno en el que las personas están dispuestas a dar más en sus trabajos de lo que se les exige formalmente.

No obstante, tiene un lado oscuro. Según Goffee – Jones, algunos son: la amistad puede hacer que se tolere el bajo rendimiento de algunos miembros, puede generar una exagerada preocupación por el consenso, lo que genera un mínimo debate acerca de objetivos, estrategias o como se hace el trabajo; se prioriza el compromiso y no la mejor solución y puede derivar en camarillas y redes informales ocultas que pueden socavar los procesos establecidos en las organizaciones.

- **Solidaridad:** Relaciones establecidas en base a tareas comunes, intereses mutuos y objetivos compartidos y claramente entendidos que benefician a todas las partes involucradas, se gusten personalmente o no entre ellas. Los miembros de un grupo tal vez no se caigan bien en-

tre ellos personalmente, pero esto no entorpece su labor cuando trabajan juntos, de hecho posiblemente trabajan muy bien juntos para crear el resultado deseado. La solidaridad puede ser muy positiva en una organización, sobre todo para clientes y accionistas. Además, en el caso de los propios empleados, aporta claridad respecto de objetivos, métodos de trabajo y comportamientos premiados. También tiene su lado oscuro: demasiado énfasis en los objetivos y requerimientos del grupo puede ser dañino u opresivo, ser “positivamente brutales” algo así como “hacer o morir”.

A continuación se proponen algunas prácticas para generar colaboración en los equipos humanos:

Práctica 1: Construir y recordar el propósito compartido

Como dice el gato en *Alicia en el país de las maravillas*, sin no sabes para dónde vas, cualquier camino te sirve, un equipo que no tiene un norte claro o al menos un norte compartido puede variar en las conductas que sus miembros llevan a cabo. Cuando el líder, comunica el propósito compartido se puede generar una mejor coordinación entre las conductas individuales.

Creo que muchas veces puede ocurrir que quien está a cargo de un equipo tenga claro el propósito para el que trabaja el equipo, pero no sé si en la “trinchera” del día a día la gente siempre lo tiene tan claro. Por ello, recordar

el propósito tiene un efecto importante en cualquier equipo.

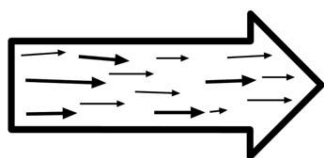
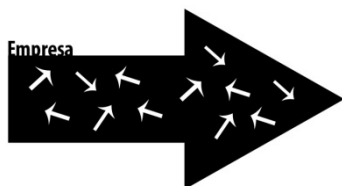
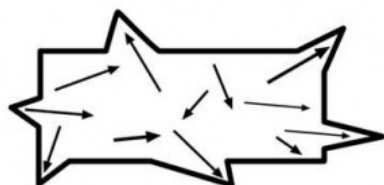
Tal como dice **Harari**, citado al principio de este trabajo, hablar del propósito compartido es una “narrativa” poderosa que genera identidad, que integra particularidades y otorga sentido al quehacer de cualquier persona, tanto en su tarea individual como en su tarea con otros.

Por su parte **Lynda Gratton** (10) en su libro *Puntos calientes* habla de la importancia que un equipo de trabajo cuente con un “propósito vivificante”, algo que la gente encuentra excitante e interesante en lo que vale la pena involucrarse. Cuando se da este propósito, la gente corre hacia él, quiere formar parte de ello. Esto se puede estimular por preguntas, visiones o tareas apasionantes.

Peter Senge (11) en su libro *La quinta disciplina* habla de la “visión compartida”, señalando que “es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder, puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona cesa de ser una abstracción. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida”. La visión compartida dice Senge es vital para la organización inteligente porque brinda concentración y energías para el aprendizaje.

El mismo Senge presenta tres imágenes en *La quinta disciplina* donde combina visión compartida con ali-

neamiento del equipo. A continuación se pueden ver las tres imágenes.



Si se observan las tres imágenes se puede interpretar que en el caso de la imagen 1 no sólo no hay propósito compartido sino que además cada integrante del equipo persigue sus propios objetivos. En el caso de la imagen 2 hay un cierto propósito compartido y algunos integrantes del equipo alinean su desempeño con este mi entras otros persiguen otros objetivos. Y, la imagen tres muestra un perfecto alineamiento entre el propósito organizacional y las conductas de los integrantes del equipo.

Finalmente, **Simón Sinek** (12) expone el concepto del círculo dorado, el que grafica en la siguiente imagen:



Su tesis, es que debemos movernos desde el interior hacia el exterior, es decir desde por qué o propósito hacia el qué o la acción. Ello implica:

- **Qué:** Aquello que una empresa hace. Son fáciles de identificar. Se pueden describir los productos o servicios que una empresa vende o las funciones que desempeña dentro de un sistema.
- **Cómo:** No son tan evidentes como los *qué*. Se trata de saber cómo se hace lo que se hace. Muchas veces se citan para explicar la diferencia o superioridad de algo, son los factores diferenciadores. También se llaman “propuestas de valor” o algún término parecido.

- **Por qué:** Se refiere a la finalidad, motivo o creencia. ¿Por qué existe tu empresa?, ¿Por qué te levantas de la cama cada mañana?

Sostiene Sinek que la mayor parte de las personas piensan, actúan y se expresan desde afuera para adentro, desde el qué hacia el por qué. Las empresas y líderes inspirados no, “todos y cada uno de ellos, da igual su tamaño o sector, piensan, actúan y se expresan de adentro hacia afuera”. Es importante tener claro por qué y saber comunicarlo, ya que cuando el por qué se hace confuso se vuelve mucho más difícil mantener el crecimiento, la fidelidad y la motivación que ayudaron a impulsar el éxito inicial y la manipulación se convierte rápidamente en la estrategia para alentar la conducta.

Práctica 2: Procesos y procedimientos

Harrington (13) propone que no existe un producto o servicio sin un proceso. Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo interno. Casi todo lo que se hace en una organización es un proceso y existen, literalmente, centenares de procesos repetitivos en cualquier organización.

Dice Harrington que desde un punto de vista macro, los procesos son las actividades claves que se requieren para manejar y/o dirigir una organización. Un macroproceso puede dividirse en subprocesos que tienen una relación lógica, actividades secuenciales que contribu-

yen a la misión del macroproceso. Estos subprocesos se pueden distinguir para minimizar el tiempo que se requiere completarlos o dar un enfoque particular a un problema o área de altos costos o donde hay demoras en cumplimiento.

A un nivel mucho más básico un proceso puede descomponerse en múltiples procedimientos. Un procedimiento es una suerte de “receta” que describe cómo se realizan las actividades. Se puede representar en un *diagrama de flujo*.

Un equipo puede trabajar en diagramar sus procedimientos, en revisar si efectivamente, en la práctica, se hace como se dice que se hacen y en generar mejoramiento continuo al aplicar trabajo reflexivo para mejorar lo que se hace.

Una ventaja adicional de contar con procedimientos es que permite el desarrollo de prácticas de inducción y capacitación a personas nuevas y facilita la retroalimentación entre los miembros del equipo, al efectuarse esta sobre lo que se tiene que hacer más que sobre acciones vagas o poco definidas.

Práctica 3: Reglas en vez de expectativas

Una expectativa es la idea que cada uno tiene, razonable o irrazonable, justificada o injustificada, acerca de la situación y de cual debiera ser el comportamiento de las demás personas en una situación. La mayor parte de las

veces en las relaciones humanas, las expectativas ni siquiera son verbalizadas por lo que no es raro que en muchas ocasiones se generen conflictos derivados de expectativas encontradas, no comunicadas y no negociadas.

Vivimos con ellas permanentemente, ya que por el solo hecho de vivir en el lenguaje y sostener conversaciones con nosotros mismos y con otras personas nos anticipamos a lo que puede ocurrir y, en función de aquello, llegamos a muchas interacciones esperando que ocurran ciertas cosas. Muchas veces eso que esperamos que ocurra, sucede y por lo tanto se “satisfacen las expectativas”. Muchas veces incluso ocurre algo mejor que lo que esperábamos por lo que nos sentimos especialmente satisfechos. Sin embargo, en otras ocasiones lo que sucede no se parece en nada a lo que esperábamos y entonces nos sentimos defraudados, frustrados e insatisfechos, lo que afecta la colaboración.

Lo que cada uno espera es lo que cada uno espera, en función de su historia, sus experiencias previas, las conversaciones de las que ha formado parte y muchas veces, quien está al otro lado, no tiene idea de dichas expectativas por lo que mal puede hacerse cargo de ellas. Entonces, aprender a gestionar las expectativas propias y las expectativas de otros es una competencia muy importante ya que bien administradas pueden generar satisfacción mutua, pero, mal gestionadas, puede ser fuente de malestar y malos entendidos que generan costos importantes en las relaciones y los resultados.

Connors y Smith (14) a propósito de la *accountability* proponen cuatro acciones para gestionar las expectativas y con ello generar responsabilidad en las personas.

- **Formar expectativas:** Tener claridad respecto de qué esperamos de los demás. Para efectos de lograr resultados es crítico tener claro que esperamos de otras personas. Hay algunas expectativas menores que no afectan grandemente los resultados de la empresa y hay otras (las que hay que tener muy claras), las expectativas claves, que deben ser logradas ya que si no se cumplen comprometen gravemente los resultados de la organización.

- **Comunicar expectativas:** Es crucial comunicar las expectativas a las personas que corresponde, con mucha claridad, de modo que estas entiendan qué se espera de ellas y porque es importante para ella cumplir y lograr resultados. Esto se logra con una comunicación que enfatice el por qué – qué – cuando más que el mero qué, cuándo.

- **Alinear expectativas:** Como las expectativas en la organización forman una cadena es importante alinear esas expectativas en toda la cadena, de modo que todos aquellos que forman parte de la obtención de un resultado importante estén conectados con esa misma expectativa.

- **Inspeccionar expectativas:** Esta acción suele olvidarse e implica determinar con cuanta precisión están siendo

cumplidas las expectativas claves, asegurar su alineación constante, brindar apoyo necesario, reforzar progresos y promover el aprendizaje para lograr resultados esperados.

Me parece que es mejor cambiar expectativas por compromisos o reglas. Un compromiso es un acuerdo negociado. Una regla es acuerdo establecido. Algunas reglas estarán determinadas por la sociedad mayor de la cual cada integrante de la organización forma parte, otras estarán establecidas por la propia organización en algún tipo de reglamento interno. Otras serán negociadas entre los integrantes del equipo. Ello permite coordinar su comportamiento de mejor forma y colaborar aún sin conocerse y sin tener grandes relaciones personales. Me imagino como metáfora las reglas del tránsito. En nuestro país existe una regla que es manejar por el lado derecho en las calles. Conocer esa regla y respetarla genera mucha colaboración entre desconocidos y disminuye los accidentes y los atropellos.

Las reglas pueden cambiar en el transcurso del tiempo, pueden evaluarse en su utilidad para la colaboración, pueden modificarse para hacerlas más adecuadas al entorno y ajustarse si no funcionan.

Las reglas requieren un acuerdo previo, una regla previa a las reglas, que es “seguir las reglas”.

Práctica 4: Acuerdos sobre roles

En el transcurso del tiempo las personas comienzan a realizar actividades o tareas que no están claramente establecidas en sus descripciones de cargo y por otro lado, las personas no realizan actividades definidas en sus descripciones y como nadie les dice nada, asumen que no son relevantes. Además, van cambiando los integrantes de un equipo y quien recién llega asume que lo que se hace es lo que debe hacerse y se sube al juego.

Clarificar roles funcionales, en términos de que es lo que se espera que cada uno haga y se especifiquen las fronteras cada cierto tiempo reduce en una disminución de conflictos y en mayor claridad respecto de las expectativas mutuas entre los integrantes de un equipo de trabajo.

Por su parte **Belbin** (15) propone la existencia de roles al interior de cualquier equipo, los que llama precisamente *Roles de equipo*, cada uno de los cuales hace referencia a “una forma de comportarse, contribuir y relacionarse con otras personas en el trabajo”. Los roles de equipo son distintos de los roles funcionales, referidos a “habilidades técnicas y conocimientos funcionales que una persona aporta sobre la base de las exigencias del puesto que desempeña”.

Según este autor, existen diversos roles, que aportan al desarrollo de un equipo. Ellos son:

ROL	Como es	Debilidad permitida	Debilidad no permitida
Cerebro	Creativo, imaginativo, resuelve problemas difíciles.	Demasiado interesado en las ideas, deja de lado los aspectos prácticos	Fuerte sentido de la propiedad de una idea cuando cooperar es la mejor alternativa. Ignora los detalles, tiene dificultades para comunicarse eficazmente.
Investigador de recursos	Extrovertido, entusiasta, comunicativo, busca nuevas oportunidades, desarrolla contactos.	Pierde interés una vez el entusiasmo inicial ha desaparecido	Defrauda la confianza por descuidar el seguimiento. Demasiado optimismo.
Coordinador	Maduro, seguro de sí mismo, aclara las metas, promueve la toma de decisiones, delega bien.	Tendencia a la pereza si encuentra a otro que haga el trabajo	Asumir todo el mérito del esfuerzo del equipo. Puede ser manipulador.
Impulsor	Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión, tiene iniciativa y coraje para superar los obstáculos.	Propenso a la frustración y a enfadarse con los otros	Incapacidad para recuperar una situación con buen humor o disculpándose. Propenso a provocar. Ofende a los otros.
Monitor Evaluador	Serio, perspicaz, estratega, percibe todas las opciones, juzga con exactitud.	Escepticismo con lógica	Cinismo sin lógica. Carece de iniciativa y habilidad para inspirar a otros. Demasiado crítico.

ROL	Como es	Debilidad permitida	Debilidad no permitida
Cohesionador	Cooperador, apacible, perceptivo y diplomático. Escucha y evita los enfrentamientos.	Indecisión en momentos importantes	Evitar situaciones que lo pueden someter a presión. Fácilmente influenciable.
Implementador	Disciplinado, leal, conservador y eficiente. Transforma las ideas en acciones.	Adherirse a aquello que es probado	Obstruir el cambio. Inflexible en ocasiones. Lento en responder a nuevas posibilidades.
Finalizador	Esperado, concienzudo, ansioso. Busca los errores y las omisiones. Realiza las tareas en el plazo establecido.	Perfeccionismo	Obsesivo hasta el agotamiento. Tiende a preocuparse excesivamente. Reacio a delegar.
Especialista	Sólo le interesa una cosa a un tiempo, cumplidor del deber. Aporta conocimientos técnicos.	Adquirir conocimientos por interés propio	Ignorar los factores de fuera de su área. Se explaya en tecnicismos.

En él se puede ver como Belbin propone 9 roles de equipo, cada uno de los cuales tiene una contribución característica, a la vez que cuenta con una “debilidad permitida” y una “debilidad no permitida”.

Respecto de las descripciones de los roles me parece bien caracterizado cada uno de ellos y mi propia experiencia laboral me indica que personas que pueden tener el mismo rol funcional pueden desempeñar diversos roles de equipo, muchas veces valiosos para el equipo y otras veces no tanto.

Algunos de estos roles son mentales: cerebro, especialista y monitor evaluador. Otros son sociales: coordinador, investigador de recursos y cohesionador y finalmente, otros son de acción: finalizador, implementador e impulsor.

Práctica 5: Reuniones efectivas

Una de las prácticas fundamentales donde se pone en juego la colaboración es en las reuniones. No conozco práctica organizacional más mal llevada a cabo donde se pierda tanto tiempo, tanta energía y al contrario, se genera tanta resignación.

Una reunión es un espacio de conversación, donde un grupo de personas aprende en conjunto, analiza problema, toma decisiones y se informa acerca de lo relevante para el logro de sus objetivos organizacionales.

Aprender a llevar a cabo reuniones efectivas, donde se utilice bien el tiempo, donde los participantes aporten, donde se tenga claro el objetivo y no se divague es crítico para tener buenas reuniones.

Creo que todo buen líder debiera ser experto en dirigir reuniones y en participar en ellas, ya que en las reuniones se conversa, se toman acuerdos, se evalúa la sensibilidad frente a un tema y además, se fortalece la colaboración en torno a un objetivo.

Está lleno de manuales técnicos respecto de cómo hacer una reunión, pero no está de más recordar:

- ***Señalar el objetivo de la reunión.*** ¿Para qué nos reunimos? ¿Para tomar una decisión?, ¿para informar de algo importante?, ¿para debatir y ver las alternativas de acción frente a un problema?, para conocernos mejor?, ¿para coordinar la acción?, ¿para planificar?

- ***Acordar quién está a cargo de la reunión.*** Quien está a cargo administra la agenda, los tiempos, da la palabra, cierra los temas. Generalmente es el líder formal quien está a cargo de la reunión, sin embargo esto puede cambiar y puede ser otro miembro del equipo quien esté a cargo.

- ***Respeto por los tiempos.*** Asignar con anticipación los tiempos a cada tema y respetarlos. Asignar un tiempo a la reunión total y respetarlo. Todos tenemos otros compromisos que cumplir y es fuente de resentimiento que

las reuniones se alarguen interminablemente sin justificación y sin respeto a los compromisos personales que los asistentes puedan haber adquirido. Por otro lado son más efectivas las reuniones

- ***Invitar a quienes tienen algo que ver con lo conversado.*** A veces participan en las reuniones personas que no tienen nada que decir, que no están involucradas en la conversación, que no tienen aporte que hacer.

- ***Ir preparado y solicitar llegar preparado.*** No hay nada más incómodo que personas que debieran preparar una presentación, estudiar un tema, analizar alternativas, en definitiva llegar con algo madurado a la reunión, no preparan y llegan a improvisar.

- ***Dejar registros.*** La memoria es frágil, por lo que hacer actas, minutas y registros es importante para dejar huella de los acuerdos alcanzados o de las decisiones tomadas.

- ***Hacer un resumen al final de los compromisos establecidos,*** quién es el responsable de ejecutarlo y el plazo para hacerlo.

Alain Cardon (16) le llama reuniones delegadas y propone que el líder de un equipo no debe guardar para sí todas las funciones que se desempeñan en una reunión, sino que delegarlas en los integrantes del equipo y, según el principio de circularidad ir cambiando regularmente estos roles para que a todos les corresponda ejecutarlas. De no delegar los roles se transforma en “hom-

bre orquesta” con lo cual se le imposibilita mirar al equipo y desarrollar a sus integrantes.

Las funciones delegadas, además de la propia función de líder de equipo más importantes en una reunión son:

- ***Participante:*** Cada participante de una reunión, incluido el líder es participante lo que implica que puede y debe aportar su punto de vista personal en cada debate.

- ***Moderador:*** Su función es garantizar la gestión de la energía del equipo en las reuniones. Hace frente al grupo para atraer la atención, utiliza gestos para atraer o dar atención. Se preocupa por la concentración en el tema previsto para la reunión, la participación preparada. Garantiza que las relaciones entre los participantes sean fluidas, que las interrupciones sean limitadas, que cada uno encuentre y mantenga “su lugar” tanto como participante como respetando la participación de los demás.

- ***El que presiona las decisiones:*** El trabajo de este rol es regular y presionar estratégicamente al grupo a tomar decisiones. Garantiza que el equipo se mantendrá centrado en su función mas importante, tomar decisiones. Ello implicará acciones a emprender, plazos de puesta en práctica y las responsabilidades de seguimiento.

- ***El que marca el ritmo o controla el tiempo:*** Su función consiste en ayudar al equipo a mantener el ritmo en cada una de las secuencias de tiempo de trabajo asigna-

do. Si el equipo supera el tiempo concedido anuncia que se ha rebasado el tiempo.

Práctica 6: Procesos de toma de decisiones

Se pueden tomar decisiones de muchas maneras diferentes. Lo importante es que los integrantes de un equipo sepan el juego que están jugando, así no se produce simulación y equívocos. Algunas decisiones las toma el líder formal, es su atribución. Otras decisiones las toma el equipo por consenso. Entre ambos extremos existen situaciones mixtas, con mayor preeminencia del jefe o mayor preeminencia del equipo en la decisión.

“Rayar la cancha” y tener claro quién y cómo se toman las decisiones, impacta en la responsabilidad y en cuál es la colaboración esperada. En el caso de decisiones por consulta la importancia de opinar, dar ideas y contribuir. En el caso de las decisiones por consenso, tomar una opinión, defenderla, negociar y al final solidarizar con la decisión mayoritaria no quedándose afuera.

La colaboración es el futuro.

Sea cual fuese, el futuro es colaborativo. Los problemas de la humanidad y los problemas de una organización en particular son cada vez más complejos, interdependientes e impredecibles que las personas por si solas son incapaces de interpretarlos claramente y, además, de actuar para hacerse cargo de ellos.

Vivimos en el imaginario del héroe solitario, *Superman*, *El llanero solitario*, *La mujer maravilla* y tantos otros que resuelven solos los problemas de la humanidad. Ello es una fantasía y es lo que Peter Senge llamaba “liderazgo heroico”. Los problemas humanos se resuelven con otros seres humanos. Las ideas brotan cuando conversamos con otras personas. Los edificios o los puentes por un lado y la familias o los países por otro se construyen colaborando, con aquellos que queremos y conocemos pero también con aquellos que no conocemos y no siempre queremos, con quienes tenemos que colaborar.

Fuentes y citas:

(1).- *Escribí un post sobre este tema en <http://lastreto.blogspot.com/2019/06/trabajo-colaborativo.html>*

(2).- Benkler, Yochai (2011). “*El pingüino y el leviatán*” Barcelona. Deusto.

(3).- Harari, Yuval (2015). “*De animales a dioses*”. Barcelona. Editorial Debate.

(4).- Kofman, Fredy (2005). “*Metamanagement*”. Buenos Aires, Gránica.

(5).- Blanchard, Ken (2009). “*Liderazgo al más alto nivel*”, Bogotá, Norma.

- (6).- Robbins, Harvey y Finley, Michael (1999). *“Por qué fallan los equipos”*. Barcelona. Ediciones Gránica.
- (7).- Lencioni, Patrick (2003). *“Las cinco disfunciones de un equipo”*. Barcelona. Ediciones Urano.
- (8).- Duhigg, Charles (2017). *“Más agudo, más rápido y mejor”*. Buenos Aires. Ediciones Conecta.
- (9).- Goffee Rob y Jones, Gareth (2001). *“El carácter organizacional”*. Barcelona. Ediciones Gránica.
- (10).- Gratton, Lynda (2008). *“Puntos calientes”*. Barcelona. Gránica.
- (11).- Senge, Peter (2005). *“La quinta disciplina”*. Buenos Aires, Gránica.
- (12).- Sinek, Simón (2019). *“Empieza con el porqué”* Madrid. Ediciones Urano.
- (13).- Harrington, James (1993). *“Mejoramiento de los procesos de la empresa”*. Bogotá, Mc Graw Hill.
- (14).- Connors, Roger y Smith, Tom (2016). *“Cómo sucedió eso”*. Buenos Aires. Paidós.
- (15).- Belbin, Meredith (2013). *“Roles de equipo en el trabajo.”* Ediciones Belbin.
- (16).- Cardon, Alain (2000). *“Coaching de equipos”*. Barcelona. Ediciones Gestión.

Gestión del desempeño

Para todos los modelos de RRHH uno de los procesos críticos es la gestión del desempeño, ya que este es el proceso que da cuenta de la contribución que hacen las personas a los resultados organizacionales. Algunas personas o equipos contribuyen mucho, otros contribuyen menos. El problema es que algunos no contribuyen y más bien restan. Identificar a unos y a otros es muy importante. También lo es diseñar sistemas para que todos contribuyan y reciban las recompensas justas por dicha contribución.

Las organizaciones se orientan a crear valor (resultados) para lo cual implementan ciertas estrategias organizacionales. El modelo *balanced scorecard* de **Kaplan y Norton** (1) identifica indicadores de distinto tipo para estos resultados, los que definen como: desempeño financiero, éxito con los clientes, desempeño de los procesos internos y objetivos de aprendizaje y crecimiento.

Kovacevic y Reynoso (2) proponen que para conseguir resultados es crucial que se compatibilicen dos retos: clarificar la dirección que la organización tomará para que cada persona se encamine hacia ella (foco estratégico) y asegurarse de alinear e integrar estrategias, proyectos, recursos, controles y sistemas necesarios para lograr dicha dirección (concepto de alineamiento estratégico).

El foco se relaciona con escoger deliberadamente los aspectos fundamentales que se van a desarrollar como estrategia de valor para los clientes, y también en muchos casos, escoger qué es lo que no se va a realizar. Una vez determinado el foco estratégico, la organización debe concentrar sus esfuerzos en crear un modelo de negocios que logre consistentemente entregar esa propuesta de valor a sus clientes y mantener una posición de ventaja competitiva en sus mentes, para que finalmente eso se traduzca en resultados, crecimiento y rentabilidad. Lo contrario a foco estratégico es “desenfoque”.

Y, el alineamiento estratégico implica que el modelo de negocios buscado sea implementado consistentemente por todas las diferentes unidades de negocio, áreas funcionales, departamentos, procesos, equipos y personas. Es una operación de vinculación entre estrategia y unidades lo que genera optimización de esfuerzos y recursos para lograr los objetivos deseados.

Una vez que una organización ha definido su foco y ha generado un proceso de alineamiento estratégico es crucial definir qué acciones debe realizar cada colaborador o cada equipo de trabajo para conseguir dichos resultados. Tal como decíamos en el capítulo 1, al existir división del trabajo, no todos los integrantes de la organización hacen lo mismo, por lo que se debe especificar qué debe hacer cada integrante, qué resultados particulares deben obtener y cómo ello se integra para generar los resultados organizacionales. En algunas organizaciones

el énfasis estará mas en el hacer y en otras estará mas en los resultados, depende del grado de autonomía de cada colaborador o equipo, de la cultura organizacional y de otros factores. Lo que no puede ocurrir es que las personas no sepan cómo contribuyen, ya que eso da pie para que se realicen muchas actividades que no tienen nada que ver con el foco ni con la estrategia organizacional.

Para “bajar” del nivel estratégico al desempeño, es crucial que cada líder formal converse con sus equipos y defina las acciones que estos tienen que realizar o los objetivos que tienen que alcanzar. En algunas organizaciones esto se llama algo así como *formulación de KPIS*.

Aquí tengo que hacer un alcance: No me gusta la palabra “bajar” porque sugiere una estructura jerárquica, *tayloriana*, donde hay algunos pensantes y otros ejecutantes. Es cierto que en algunas organizaciones sigue siendo así. En cambio, en otras, las mismas personas que ejecutan participan en las fases estratégicas, aportan ideas, proponen estrategias, identifican recursos. Posiblemente aquí haya un rol importante del área de RRHH, sentarse en la mesa de la alta dirección y participar en las fases estratégicas y no sólo ser después un “ente ejecutante” de lo que otros han definido.

Otra observación: Muchas veces las organizaciones se concentran única y exclusivamente en la *Evaluación del desempeño*, sin conexión con resultados, estrategias, foco, alineamiento. Lo que ello genera es un sistema

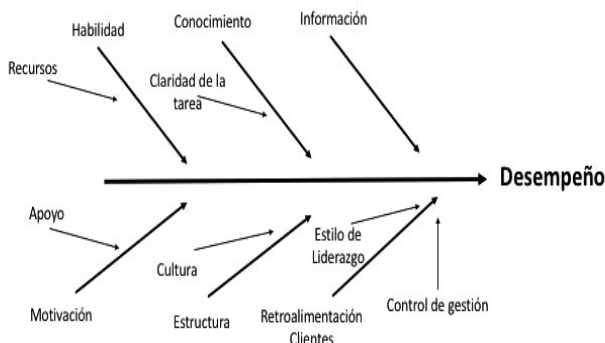
desconectado, muchas veces ritualista donde se destacan fechas, notas, informes y variables que no tienen nada que ver con lo que la organización necesita para cumplir sus metas y satisfacer a sus clientes. Al respecto sugiero revisar el interesante trabajo de **Coens y Jenkins** (3) quienes llegan a proponer su eliminación completa.

Un buen ejemplo del comentario anterior es lo que ocurre en muchas instituciones públicas chilenas, donde se utiliza un sistema de evaluación llamado “calificaciones” donde se evalúa el cumplimiento de actividades que más bien son reglas como la asistencia o la puntualidad, donde se ponen notas a cada variable, donde las notas totales promedio, en una escala de 1 a 100, son muy cercanas a 100 y donde además la percepción de los “clientes” es que muchos tienen espectaculares notas de desempeño y atienden mal al público, no resuelven problemas, son lentos u otras opiniones similares a aquellas.

Entiendo el desempeño como ejecución en un cierto tiempo. Distinto el desempeño del potencial, referido a las posibilidades futuras de desempeño. Ya vimos en el capítulo sobre *Gestión del talento*, a propósito del modelo *Nine box* que puede haber personas con excelente desempeño y pobre potencial, así como personas con mal desempeño y excelente potencial.

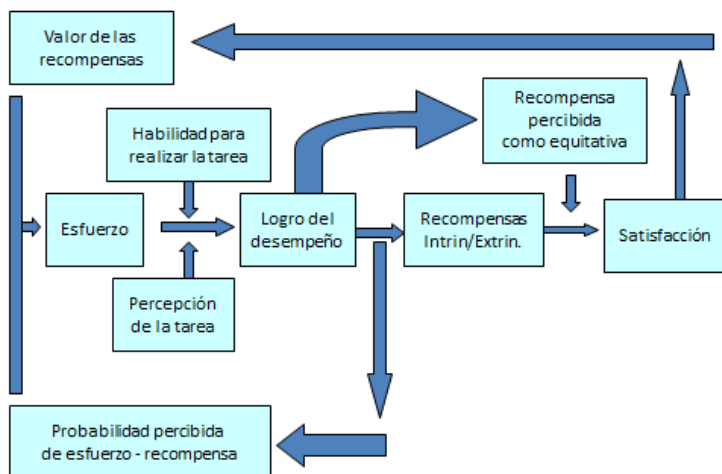
El desempeño se enfoca en lo que las personas hacen, las actividades propias de su posición actual, en relación con los resultados organizacionales.

El desempeño depende de diversas variables. Algunas de ellas dependen del propio ocupante y otras dependen de la organización. **Andrés Pucheu** (4), psicólogo organizacional, profesor de la Universidad Católica de Chile, resume esto en un modelo de espina de pescado, donde expone las causas del desempeño.



De acuerdo a Pucheu el desempeño depende de diversas “causas”, algunas relacionadas con el colaborador como conocimiento, habilidad, motivación, otras de la organización como información, estructura, cultura, estilo de liderazgo, control de gestión, etc.

Me parece interesante el modelo de **Porter y Lawler** (5), quienes desde la teoría de la motivación proponen el siguiente modelo.



Desde la perspectiva de Lawler el logro depende de la percepción de la tarea a realizar así como de las habilidades para realizar la tarea, además del esfuerzo, el que a su vez depende del valor de la recompensa y de la probabilidad percibida que el esfuerzo generará la recompensa. El logro genera recompensas, algunas de las cuales serán extrínsecas y otras intrínsecas, mediado por la percepción de equidad que tengan esas recompensas. Y, obtener recompensas genera satisfacción laboral, lo que fortalece la valoración de las recompensas (retroalimentación).

Por su parte **Blanchard** (6), a propósito del liderazgo situacional define dos grandes variables para diagnosticar, lo que él llama la madurez de los colaboradores motivación o compromiso y competencia. La motivación o

compromiso implicará dedicación, interés, disposición por el trabajo y la competencia: conocimiento, habilidad, destrezas.

A partir de ello Blanchard propone una matriz para caracterizar a los colaboradores:

VARIABLES	NIVEL DE DESARROLLO			
	D1	D2	D3	D4
Competencia Conocimientos, práctica	POCA	ALGUNA	MUCHA	MUCHA
Interés Motivación	MUCHO	POCO	VARIABLE	MUCHO

De acuerdo a la matriz, se tienen entonces cuatro “tipos de colaboradores”: D1 baja competencia y mucha motivación; D2 con baja competencia y baja motivación; D3 Mucha competencia y motivación variable y D4 Alta competencia y Alta motivación.

Blanchard propone para cada uno de los colaboradores un estilo particular de liderazgo, que se concentra en tomar lo que trae el colaborador y procurar llevarlo a la alta competencia y alta motivación.

Para conectar *Resultados y Desempeño*, me parece que un concepto clarificador es el concepto de *Ciclo de Desempeño*, se lo escuché a un psicólogo organizacional de la Universidad de Chile, Alejandro Matamala, ciclo

que describe un proceso que va desde la fijación de metas hasta la evaluación misma.

Este ciclo se observa a continuación:



El ciclo muestra:

Planificación del desempeño: Se establece entre jefatura y colaborador pautas o lineamientos de desempeños para un periodo de tiempo. Se conversa acerca de lo que

se espera como desempeño, se conversan expectativas mutuas.

Seguimiento del desempeño: Durante el trabajo cotidiano la jefatura se mantiene atenta al desempeño de sus colaboradores por medio de observación directa, monitoreo de indicadores y atención a incidentes críticos.

Retroalimentación contingente: En la medida que ocurran eventos relevantes la jefatura se reúne con el colaborador y le entrega información acerca de estos eventos, información clara, directa, útil. Los eventos pueden ser calificados como positivos o negativos, dependiendo si contribuyen o no a los resultados propios del puesto y si son coherentes con el desempeño esperado.

Evaluación del desempeño o retroalimentación retrospectiva: Se realiza una vez al año, al terminar el periodo. Puede ser un sistema en que evalúa solo la jefatura, también puede tener autoevaluación o puede incluso ser un sistema de 360°. Se utiliza alguna herramienta de registro y se retroalimenta lo que el colaborador ha hecho bien y lo que tiene que mejorar.

Me parece que la práctica de retroalimentación es fundamental en el proceso de alineamiento del desempeño individual con los objetivos organizacionales. La retroalimentación es parte de cualquier proceso de aprendizaje, ya que si alguien se comporta de algún modo y no recibe feedback acerca de si lo hace bien o no, no tendrá

la oportunidad de cambiar el desempeño o la seguridad de mantenerlo.

Coens y Jenkins ya citados definen retroalimentación como “la información evaluadora que una persona da a otra sobre cómo esta se ha desempeñado en el trabajo”. La retroalimentación positiva tiene lugar cuando se dice a una persona que ha hecho algo bien o correctamente. La retroalimentación negativa trata de la transmisión de información de que algo se hizo de manera incorrecta o inadecuada.

Dado que los seres humanos vivimos en mundos interpretativos y no siempre se escucha bien la retroalimentación, los autores proponen algunas condiciones para la retroalimentación eficaz. Estas son:

- El emisor de retroalimentación es una fuente creíble.
- El emisor de retroalimentación es confiable.
- La retroalimentación se transmite con buenas intenciones.
- El momento y las circunstancias de la retroalimentación son adecuados.
- La retroalimentación se ofrece de manera personal e interactiva.
- El mensaje de la retroalimentación es claro.

- La retroalimentación es útil para el receptor.

En mi propia práctica como consultor, basado en las distinciones ontológicas de **Echeverría** (7) de “afirmación u observación” y “juicio u opinión” he utilizado lo que llamo la técnica básica de retroalimentación.

Las *afirmaciones* corresponden al tipo de acto lingüístico que normalmente llamamos descripciones. Se trata de proposiciones acerca de nuestras observaciones. Si utilizamos las mismas distinciones lingüísticas y contamos con la misma sensibilidad perceptiva podríamos señalar que las afirmaciones describen lo que observamos. Una afirmación puede ser verdadera o falsa.

En cambio, los *juicios* nos permiten tomar posición respecto de aquello que observamos y calificarlo como bueno – malo, positivo – negativo, correcto – incorrecto y cualquier otra categoría. Los juicios no son verdaderos ni falsos. Siempre son discutibles y puede ocurrir perfectamente que un grupo tenga un amplio consenso respecto de un juicio lo que no lo transforma en verdadero, solo en compartido.

La técnica básica de retroalimentación entonces implicará seguir los siguientes pasos.

Paso 1: Crear contexto. ¿Cuál es el contexto más adecuado para retroalimentar? Un espacio privado, un momento oportuno, claridad en el mensaje, buen volumen de voz, explicar el objetivo de la conversación.

Paso 2: Comunicar observaciones, nunca juicios. “He observado que”, “me llama la atención que”, “los datos muestran”, etc.

Paso 3: Darle la palabra al retroalimentado. “Cuéntame”. Esto permite que se haga cargo de su comportamiento y nos “cuente” qué ha sucedido, en qué circunstancias, cómo interpretó la situación etc.

Paso 4: Retroalimentación propiamente tal. En este punto quien se encuentra retroalimentando puede comunicar la conexión del desempeño con los objetivos organizacionales, representar alguna regla propia de la organización, pedir acciones concretas y específicas, felicitar, etc. También puede analizar la situación usando para ello los modelos descritos anteriormente por Pucheu, Lawler o Blanchard. La dificultad estriba en falta de competencia, en falta de motivación, en que la persona no tiene claro su rol, en que no percibe la conexión entre su desempeño y los resultados o hay temas de orden organizacional que resolver como temas de estructura, de información, de tecnología, de control, de procesos, etc.

Cuando los expertos del área de RRHH ayudan a los integrantes de la organización a tener mejor desempeño contribuyen de manera importante a los resultados organizacionales y la propia área de RRHH adquiere valor como un socio estratégico, como un aliado importante.

Fuentes y citas:

(1).- Kaplan, Robert y Norton, David (2004). “Mapas estratégicos, cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles”. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.

(2).- Kovacevic Antonio y Reynoso Alvaro. (2010). “El diamante de la excelencia organizacional”. Santiago de Chile. El Mercurio – Aguilar.

(3).- Coens, Tom y Jenkins Mary (2001) “¿Evaluaciones de desempeño. ¿Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas?”. Bogotá. Editorial Norma.

(4).- Pucheu, Andrés (2017): “La causa es lo importante”. En <https://www.linkedin.com/pulse/la-causa-es-lo-importante-andres-pucheu/>

(5).- Lawler, Edward en Fundación Vértice (2008): “Retribución del personal”, Málaga, Editorial Vértice.

(6).- Blanchard, Ken (2009) “Liderazgo al más alto nivel”, Bogotá, Norma.

(7).- Echeverría, Rafael (2003). “Ontología del lenguaje”. Santiago, J C Sáez Editor.

Gestión de conflictos y negociación

Así como existe colaboración en una organización para coordinar el trabajo conjunto siempre hay espacio para la presencia de conflictos. En este sentido, es labor de RRHH preparar a los directivos para gestionar los conflictos en que puedan verse involucrados y además contribuir a crear una cultura de resolución colaborativa de conflictos.

Me gustaría en este capítulo presentar algunas ideas en torno a la naturaleza del conflicto y sus formas de resolución, poniendo énfasis en la negociación como herramienta privilegiada para hacerse cargo de los conflictos.

El **Ministerio de Educación de Chile** elaboró un documento (1) donde expone la naturaleza del conflicto y las formas de enfrentarlo. Me parece un buen material para proporcionar algunas distinciones. El documento en cuestión, comienza señalando que dada la propia naturaleza humana y la dinámica de relaciones entre personas es habitual que surjan conflictos, ya sea por meras diferencias de estilos o modos de ser o por diferencias de intereses. Por eso, el aprendizaje central es ser diestro en poder manejarlos cuando aparecen más que a no tener conflictos.

Según el texto citado, los conflictos son “situaciones en que dos o más personas entran en oposición o desacuer-

do de intereses y/o posiciones incompatibles donde las emociones y sentimientos juegan un rol importante y la relación entre las partes puede terminar robustecida, según la oportunidad y procedimiento que se haya decidido para abordarlo”.

Los conflictos se pueden resolver de manera pacífica si se consideran los intereses de uno y de la otra parte involucrada en el proceso, si se está dispuesto a ceder en las posiciones personales para llegar a una salida, salida que beneficie a las partes involucradas y que mantenga, cuide o enriquezca la relación.

A juicio de los autores del texto citado, existen dos grandes formas de hacer frente a un conflicto, el *modo controversial* y el *modo colaborativo*. El primero, caracterizado por el enfoque en satisfacer las propias necesidades o intereses en disputa a costa de la insatisfacción de la otra parte. En este primer modelo una parte involucrada gana y la otra pierde (modelo ganar – perder). En el segundo, se busca considerar los intereses, emociones y expectativas de ambas partes, de modo que ambos ganen en el proceso, (modelo conocido como ganar – ganar).

Basado en esta distinción citan a Thomas Kilmann, uno de los autores más conocidos en este campo, quien propone un cuadro, donde distingue cinco estilos posibles para enfrentar conflictos, cada uno con sus pro y sus contra.

el resentimiento que genera ya que quien siente que siempre lo hace, ya sea porque percibe abuso de poder, amenaza, intimidación, riesgo de abandono o cualquier situación parecida, en algún minuto “puede cobrarse” sus concesiones anteriores como un modo de “equilibrar la situación”.

2 *Evadir o evitar:* La persona actúa sin afrontar o sin querer ver el conflicto, lo que implica no tomar en consideración ni a sí mismo ni a los demás. Evitar o evadir puede ser una buena actitud frente a un conflicto si este es de baja intensidad y resulta poco costoso postergarlo o si se cuenta con tiempo para “ganar fuerzas” y hacerle frente en el futuro. Sin embargo, puede ser una muy mala estrategia si se posterga innecesariamente, aumentando los costos en el futuro.

3 *Imponer o competir:* Se centran las energías en los objetivos personales a costa de la otra parte. Es un buen estilo cuando lo que está en juego es extremadamente valioso y se requiere defenderlo. Claro que ello implica contar con una escala de valores, ya que al declarar algo muy valioso inmediatamente se declaran otros elementos menos valiosos en los cuales será necesario ceder. El lado oscuro del estilo “imponer” es que puede ser considerado egoísta, agresivo y generador de resentimiento en aquellos que “les toca perder”.

4 *Transar o comprometerse:* Ambas partes tienen la disposición de buscar una salida al conflicto por medio de la negociación. Ninguna consigue el 100% de lo que

les interesa sino que por intermedio de concesiones mutuas, consiguen alguna parte de dicho valor. Este es un modo de negociar que resuelve dificultades, aunque mas bien reparte valor que crearlo.

5 Colaborar: Estilo de enfrentamiento al conflicto donde se cuidan al mismo tiempo los propios intereses y los de la otra parte, por lo que hay preocupación por uno mismo y por el otro. En el estilo colaborar, las partes buscan transformar la incompatibilidad de intereses en alternativas comunes que los satisfagan a ambos. En este modo de negociar se crea valor ya que no se “reparte” lo que hay sino que se crea algo nuevo y ambos quedan satisfechos cercano al 100%. Este enfoque corresponde a “ganar – ganar”.

Saieh, Rodríguez y Opazo (2) proponen un interesante cuadro para resumir los cinco estilos de enfrentamiento al conflicto.

Ante una situación	Estrategia a utilizar	Tácticas relacionadas	La negociación es percibida como
Conflictiva o de eventual controversia	Competitiva / Imposición	Amenazar, demostrar desinterés	"Torta de tamaño fijo", "yo gano , tú pierdes"
De querer evitar el conflicto	Evasión	Restar importancia al tema, demostrar incomprensión, Exagerar la normalidad	Se desea pasar por alto el conflicto. ¿De qué conflicto me hablas?
De conformidad	Cesión	Valorar la relación. Mostrar comprensión	No importa tanto lo que se obtenga, "pierdo yo, ganas tú"
En qué ambas partes ceden	Transacción	Regatear, hacer pequeñas concesiones y pedir algo a cambio	Ambas partes están dispuestas a hacer concesiones para ganar algo, "si tú cedes, yo cedo"
De colaboración entre las partes	Cooperativa / Colaboración	Definir la situación como un problema compartido	Ambas partes quieren ganar en beneficio mutuo. "gano yo y ganas tú"

Creo que es una buena mirada la de Kilmann, ya que le permite a los profesionales del área de RRHH capacitar a los integrantes de la organización en las diversas formas de enfrentar un conflicto, además de permitir la identificación de dos maneras características de involucrarse en una negociación: transar o colaborar, lo que en el origen del texto llamaba modo controversial y modo colaborativo.

1 Negociación colaborativa

¿Cómo se mide el éxito de una negociación? Para el sentido común existen varios indicadores de haber negociado bien, entre los cuales, haber hecho menos concesiones que la otra parte, llevarla más allá de algún límite, cobrarle todo, quedar igualmente amargados, evitar un conflicto o llegar a un acuerdo. Sin embargo muchos de estos indicadores se pueden cuestionar, ya que, sobre todo en negociaciones complejas nada de ello indica por si solo que se negoció bien y, al contrario, cualquiera de ellos puede significar una “victoria pírrica”, pareciendo que ganamos para darnos cuenta luego que en verdad perdimos ya que no mejoraron las alternativas, no quedaron los intereses plenamente satisfechos, alguna de las partes siente injusticia o aprovechamiento, y no mejoraron para nada las relaciones, sino que, en el largo plazo, se deterioraron.

Existen negociaciones simples, donde fundamentalmente negociamos algo, con alguien a quien no vamos a ver nunca más. En dichas situaciones, en un ánimo respetuoso y cordial o en un estilo duro y agresivo, cada parte busca conseguir su objetivo o propósito.

En cambio, existen negociaciones complejas, aquella que se repiten a través del tiempo, donde existen múltiples asuntos a negociar, con múltiples partes involucradas, teniendo una dimensión intra (nuestro equipo) y una dimensión extra (la contraparte), relacionándose con aspectos tangibles (precio, beneficios, etc.) e intangibles

(confianza, reputación, precedentes). Contar con un sistema de negociación para estas situaciones es la propuesta del modelo, ya que ello permite una mejor preparación y un resultado más satisfactorio para ambas partes.

Uno de los más desarrollados para abordar las negociaciones ganar – ganar o negociaciones colaborativas se conoce como el *Modelo de Harvard*, desarrollado por **Fisher, Ury y Patton (3)**

¿Qué propone el Modelo de Harvard? Postula que se deben considerar siete elementos a la hora de preparar una negociación y llevarla a cabo. Si ambas partes conocen los mismos elementos pueden guiarse por ellos. Si sólo una de las partes los conoce, puede guiar a la otra parte para llegar a un mejor acuerdo. Estos elementos son:

1º Alternativas: Son las posibilidades de retirarse que dispone cada parte si no se llega a un acuerdo. Dicho de otro modo, lo que cada parte puede hacer por cuenta propia sin necesidad de que la otra parte esté de acuerdo.

2º Intereses: Se diferencia de las “posiciones”, se trata de las necesidades, inquietudes, deseos, esperanzas y temores que mueven a las partes. Lo que “realmente” buscan.

3º Opciones: Se trata de toda la gama de posibilidades que tienen las partes para llegar a un acuerdo. Son las posibilidades que están “sobre la mesa” o que pudieran ponerse sobre ella.

4º Legitimidad: Se trata de la percepción de justicia que tienen las partes acerca del acuerdo que han alcanzado. Para efectos de lograr mayor legitimidad puede ser útil una referencia externa, un criterio, un principio que vaya más allá de la simple voluntad de las partes.

5º Compromisos: Son los planteamientos verbales o escritos que especifican lo que cada parte hará o dejará de hacer. Es importante que sean descritos de manera adecuada para evitar la ambigüedad o las interpretaciones equívocas.

6º Comunicación: Referida a la calidad de la comunicación. Una comunicación de buena calidad permite comprender los mensajes mutuos además de minimizar los recursos empleados en llegar a un acuerdo.

7º Relación: Definida como la capacidad de trabajar en forma conjunta. La mayor parte de las negociaciones en que participamos se realizan con personas con las que hemos negociado antes y con las que volveremos a negociar por lo que aprender a administrar las diferencias es fundamental. Una negociación ha fortalecido una relación si permite ser más capaces en el futuro de abordar diferencias.

El *modelo de negociación de Harvard*, más allá de cualquier técnica se basa en un paradigma que privilegia la cooperación por sobre la competencia, de ahí que se entienda la negociación como un proceso de construcción de valor conjunto haciendo énfasis en “ser incondicionalmente constructivo”. Ello es valioso a mi juicio, pues explicita los principios sobre los que está construido. Claramente se opone a otros modelos de negociación, basados en el regateo, en el uso del poder o centrados en posiciones, que son mucho más duros y que, a mi modo de ver, no siempre crean valor en el largo plazo aunque pueden resolver una negociación puntual.

Creo que es de enorme utilidad cuando se encuentran dos partes en la misma actitud constructiva. No me queda claro que siempre se pueda utilizar cuando una de las partes es competitiva, ganadora o posicional ya que en ese contexto ser “incondicionalmente constructivo” temo pueda ser ingenuo o al menos incauto.

Creo también que requiere una enorme energía en construcción de confianza mutua, en que las partes muestren sus cartas y sean creíbles mutuamente. No es el modelo de sentido común, donde habitualmente se esconde información, se hace fuerza para defender la propia posición y atacar la del otro, no se establecen criterios de legitimidad precisos y, sobre todo, se visualizan ganancias a corto plazo y poco en el largo plazo. Por ello, es un modelo que requiere aprendizaje.

2 Modelo de negociación posicional, competitiva o ganar – perder

Dado que el modelo ganar – ganar, propugnado por Fisher y sus discípulos ha tenido tanta difusión, el modelo competitivo o posicional suele verse como un mal modo de negociar. Yo creo que muchas veces negociar ganar – ganar puede ser ingenuo, sobre todo cuando se tiene alguien enfrente que no está en la misma disposición. Por ello me arriesgaría a decir que un movimiento inteligente es proponer una negociación cooperativa y si la otra parte la acepta, seguir en modo cooperativo como propone Fisher. En cambio, si se propone cooperativo y desde el otro lado el movimiento es competitivo o ganar – perder, rápidamente moverse a un modelo equivalente, so riesgo de terminar “sin pan ni pedazo”.

Uno de los autores interesantes para entender el modelo es **Jim Camp** (4) quien en su libro *De entrada, diga no* sostiene que el mundo de los negocios es una selva llena de depredadores por lo que “si usted negocia con el vecino la hora de encender las brasas de una barbacoa, puede usar el ganar – ganar sin problemas pero nunca frente a negociadores duros y experimentados.

Camp sostiene que los seres humanos somos capaces de magníficos altruismos pero también nos aprovechamos de los temerosos, afligidos y necesitados. Los buenos negociadores son expertos en reconocer la necesidad de los adversarios y en creárselas. Los buenos negociadores de las empresas aumentan las expectativas de los

proveedores y pintan exagerados paisajes de ensueño con órdenes extraordinarias, todo para crear una creciente necesidad para ese acuerdo que marcará un hito en su vida y luego cuando la necesidad está establecida bajan el listón con excepciones, cambios y exigen concesiones. La necesidad nos hace vulnerables razón por la que un buen negociador, dice el autor citado, “debe evitar a toda costa demostrar necesidad”, mas bien debe querer que necesitar.

Esta negociación se basará en el concepto de regateo, que implica acercar posiciones por medio de las concesiones mutuas. Para ello, cualquier negociador que quiera obtener una posición ventajosa usará ciertas acciones claves como: abrir con una demanda alta más cercana a sus posiciones que a la posición de la otra parte, fingirá desinterés, otorgará poca información, buscará adivinar el límite de la otra parte o hasta donde está dispuesta a llegar en sus eventuales concesiones, podría tener un trato duro o amistoso, por el que no hay que dejarse engañar ya que más allá de lo duro o amistoso, persigue su propio interés y no el interés compartido.

En general en una negociación competitiva, durante el regateo se dan argumentos que le suben el valor a lo que uno quiere y le quitan el valor a lo que quiere la otra parte. Se pueden usar amenazas o juegos como *blufear*, como intimidar, como decir que es una oportunidad única u otras.

Otro elemento central será el poder, uno claramente es el poder de la información, quien sabe algo que la otra parte no sabe (asimetría de la información) tiene una ventaja que la otra parte no tiene, razón por la cual es crucial documentarse antes de negociar o contar con ventanas de tiempo para poder buscar información. El otro elemento que da poder en la negociación es el tiempo, quien tiene más tiempo tiene más poder que quien tiene menos tiempo, razón por la que apurar o dilatar una negociación puede ser crítica en función de dicha variable.

A mí en general, me parece que la negociación competitiva o posicional es la indicada en situaciones donde no está en juego la relación con una contraparte, donde se tendrá una única interacción y el juicio posterior de ganar o perder, no será relevante en futuras negociaciones. Por ello mismo, creo que si se mal utiliza en situaciones donde la relación con la contraparte se mantendrá en el tiempo y donde el juicio si se ganó o perdió será crítico en futuras negociaciones puede ser “pan para hoy y hambre para mañana”, ya que genera desconfianza, temor y resentimiento, pudiendo entrar en una espiral de “hoy te cobro lo que me quitaste ayer”.

Aprender a negociar es hoy una competencia central en la vida profesional y en las relaciones laborales por lo que quienes trabajan en RRHH deben ser capaces de mirar muchas situaciones como oportunidades de negociación y construir acuerdos sostenibles y beneficiosos para todos.

Fuentes y citas:

(1).- *Ministerio de Educación de Chile (2006). “Conceptos clave para la resolución pacífica de conflictos en el ámbito escolar”. En <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/437>*

(2).- *Saieh, Cristian et al: (2006): “Negociación: cooperar o competir”. Santiago, El Mercurio Aguilar.*

(3).- *Fisher, Roger et al (1993):” Sí, de acuerdo. Cómo ganar sin ceder”. Bogotá. Editorial Norma.*

(4).- *Camp, Jim (2004): “De entrada diga no”. Barcelona. Empresa Activa – Ediciones Urano.*

Bibliografía

- Argyris, Chris (2001). *“Sobre el aprendizaje organizacional”*. México, Oxford.
- Bauman, Zygmunt (2003). *“Modernidad líquida”*. México. Fondo de Cultura Económica.
- Belbin, Meredith (2013). *“Roles de equipo en el trabajo”*. Ediciones Belbin.
- Benkler, Yochai (2011). *“El pingüino y el leviatán”*. Barcelona. Deusto.
- Bethell Fox, en Hay Group (1996). *“Las competencias: clave para una gestión integrada de los RRHH”*. Bilbao. Ediciones Deusto.
- Blanchard, Ken (2009). *“Liderazgo al más alto nivel”*. Bogotá, Norma.
- Camp, Jim (2004). *“De entrada diga no”*. Barcelona. Empresa Activa – Ediciones Urano.
- Cardon, Alain (2000). *“Coaching de Equipos”*. Barcelona. Ediciones Gestión.
- Carrion Maroto (2007). *“Estrategia. De la visión a la acción”*. España. Esic Editorial.
- Castells, Manuel (1999). *“La era de la información”*. México. Siglo XXI Editores.

- Chiavenato, Idalberto (2002). *“Gestión del talento humano”*. Bogotá. Mc Graw Hill.
- Coens, Tom y Jenkins Mary (2001). *“¿Evaluaciones de desempeño. ¿Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas?”*. Bogotá. Editorial Norma.
- Connors, Roger y Smith, Tom (2016). *“Cómo sucedió eso”*. Buenos Aires. Paidós.
- Davenport, T. y Prusak, L (2001). *“Conocimiento en acción”*. Prentice Hall.
- De Geus, Arie (1998). *“La empresa viviente”*. Barcelona. Ediciones Gránica.
- Drucker, Peter (1999). *“El gran poder de las ideas”*. Capítulo “La nueva sociedad de las organizaciones”. Buenos Aires. Editorial Sudamericana.
- Duhigg, Charles (2017). *“Más agudo, más rápido y mejor”*. Buenos Aires. Ediciones Conecta.
- Echeverría, Rafael (2003). *“Ontología del lenguaje”*. Santiago. J. C Sáez Editor.
- Edvinson, Leif (1999). *“El capital intelectual”*. Barcelona. Editorial Gestión 2000.
- *“El principio de Peter”*. En <http://www.librosmaravillosos.com/principiodepeter/pdf/ElPrincipiodePeterDrLaurencePeter-yRaymonHull.pdf>
- Ferguson, Nial (2018). *“La plaza y la torre”*. Barcelona. Editorial Debate

- Fisher, Roger et al (1993). *"Sí, de acuerdo. Cómo ganar sin ceder"*. Bogotá. Editorial Norma.
- Flores, Fernando (1989). *"Inventando la empresa del siglo XXI"*. Santiago de Chile. Hachette.
- Flores, Fernando (1997). *"Creando organizaciones para el futuro"*. Santiago de Chile, Dolmen Ediciones.
- Gladwell, Malcom (2009). *"Los fuera de serie"*. Buenos Aires. Taurus.
- Goffee, Rob y Jones, Gareth: (2001). *"El carácter organizacional"*. Barcelona. Ediciones Gránica.
- Gore, Ernesto (2004). *"La educación en la empresa"*. Buenos Aires. Ediciones Gránica.
- Gore, Ernesto (2012). *"El próximo management"*. Buenos Aires. Ediciones Gránica.
- Gratton, Lynda (2001). *"Estrategias de capital humano"*. Prentice Hall. Madrid.
- Gratton, Lynda (2008). *"Puntos calientes"*. Barcelona. Gránica.
- Gratton, Lynda (2012). *"El futuro del trabajo ya está aquí"*. Barcelona. Galaxia Gutenberg.
- Grinstein, César (2006). *"Conversar"*. Buenos Aires. Editorial Dunkin.
- Harari, Yuval (2015). *"De animales a dioses"*. Barcelona. Editorial Debate.

- Harrington, James (1993). *"Mejoramiento de los procesos de la empresa"*. Bogotá. Mc Graw Hill.
- Hoffman, Reid (2013). *"El mejor negocio eres tú"*. Buenos Aires. Random House Mondadori.
- Huete, Luis (2005). *"Liderar para el bien común"*. España. Editorial Lid.
- Jericó, Pilar (2001). *"Gestión del talento"*. Madrid. Pearson.
- Jiménez, Alfonso – Hillier Fr y Camilla y Díaz , Javier (2008). *"Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global"*. Harvard Deusto Business Review, noviembre.
- Kaplan, Robert y Norton, David (2004). *"Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles"*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- Kirkpatrick, James (2017). *"El modelo Kirkpatrick. Cómo mejorar la capacitación"*. En revista Creando ValorRH | Julio-Agosto 2017. Vista en <https://www.kirkpatrickpartners.com/Portals/0/Resources/Library/CONOCEAJU-LIOESP.PDF?ver=2017-07-11-124423-060>
- Kofman, Fredy (2005). *"Metamanagement"*. Buenos Aires, Gránica.
- Kovacevic, Antonio y Reynoso, Alvaro. (2010). *"El diamante de la excelencia organizacional"*. Santiago de Chile. El mercurio – Aguilar.
- Kupperts, Víctor (2012). *"Vivir la vida con sentido"*. Barcelona. Plataforma Actual.

- Laloux, Frederic (2016). *"Reinventar las organizaciones"*. Barcelona. Arpa Innovación.
- Lawler, Edward en Fundación Vértice (2008). *"Retribución del personal"*. Málaga, Editorial Vértice.
- Lencioni, Patrick (2003). *"Las cinco disfunciones de un equipo"*. Barcelona. Ediciones Urano.
- Longo, Francisco (2004). *"Mérito y flexibilidad"*. Barcelona. Paidós Empresa.
- Mertens, Leonard. (1996). *"Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos"*. Uruguay. Cinterfor.
- Ministerio de Educación de Chile (2006). *"Conceptos clave para la resolución pacífica de conflictos en el ámbito escolar"*. En <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/437>
- Mintzberg, Henry (1993). *"El proceso estratégico"*. México. Prentice Hall Hispanoamérica.
- Morris, Ian (2016). *"Cazadores, campesinos y carbón"*. Barcelona. Atico de los libros.
- Naim, Moisés (2013). *"El fin del poder"*. Barcelona. Editorial Debate
- Pink, Daniel (2008). *"Una nueva mente"*. Barcelona. Editorial Ilustrae.
- Poscente, Vincent (2008). *"La era de la velocidad"*. Barcelona. Ediciones Urano.

- Postman, Neil (1992). *“Tecnópolis”*. Edición digital. Titivillus.
- Pucheu, Andrés (2017). “La causa es lo importante”. En <https://www.linkedin.com/pulse/la-causa-es-lo-importante-andres-pucheu/>
- Rifkin, Jeremy (1997). *“El fin del trabajo”*. Buenos Aires. Editorial Paidós.
- Robbins, Harvey y Finley, Michael (1999). *“Por qué fallan los equipos”*. Barcelona. Ediciones Gránica.
- Robinet, Judy (2016). *“Networking estratégico”*. Bogotá. Editorial Planeta.
- Rollet, H (2003). *“Knowledge management”*. Kluwer Academic Publishers. Harvard.
- Saieh, Cristian et al. (2006). *“Negociación: cooperar o competir”*. Santiago. El Mercurio Aguilar.
- Schein, Edgar (1982). *“Psicología de la organización”*. México. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Selman, Jim. (2008). *“Liderazgo”*. Buenos Aires. Editorial Pearson Prentice Hall.
- Senge, Peter (2005). *“La quinta disciplina”*. Buenos Aires. Gránica.
- Sinek, Simón (2019). *“Empieza con el porqué”*. Madrid. Ediciones Urano.
- Soto, E., Sauquets, A. et al (2006). *“Gestión y conocimiento en organizaciones que aprenden”*. Thomson. México.

- Spencer, L. M. y Spencer. S. M.(1993). *“Competence at work. Models for superior performance”*. Nueva York. Wiley & Sons.
- Stewart, Thomas (1998). *“El capital intelectual”*. Buenos Aires. Editorial Gránica.
- Sveiby, Karl Erik (2000). *“El capital intelectual”*. Barcelona. Editorial Gestión 2000.
- The Newfield Network (2000). *“Aprendiendo a aprender”*. Apunte.
- Toffler, Alvin (1980). *“La tercera ola”*. Bogotá. Plaza & Janes.
- Ulrich Dave y Brockbank Wayne (2006). *“La propuesta de valor de recursos humanos”*. Barcelona. Editorial Planeta de Agostini.
- Ulrich, Dave (1999). *“Recursos humanos champions”*. Buenos Aires. Gránica.
- Ulrich, Dave (2004). *“Capitalizar las capacidades”*. En Harvard Business Review, Junio.