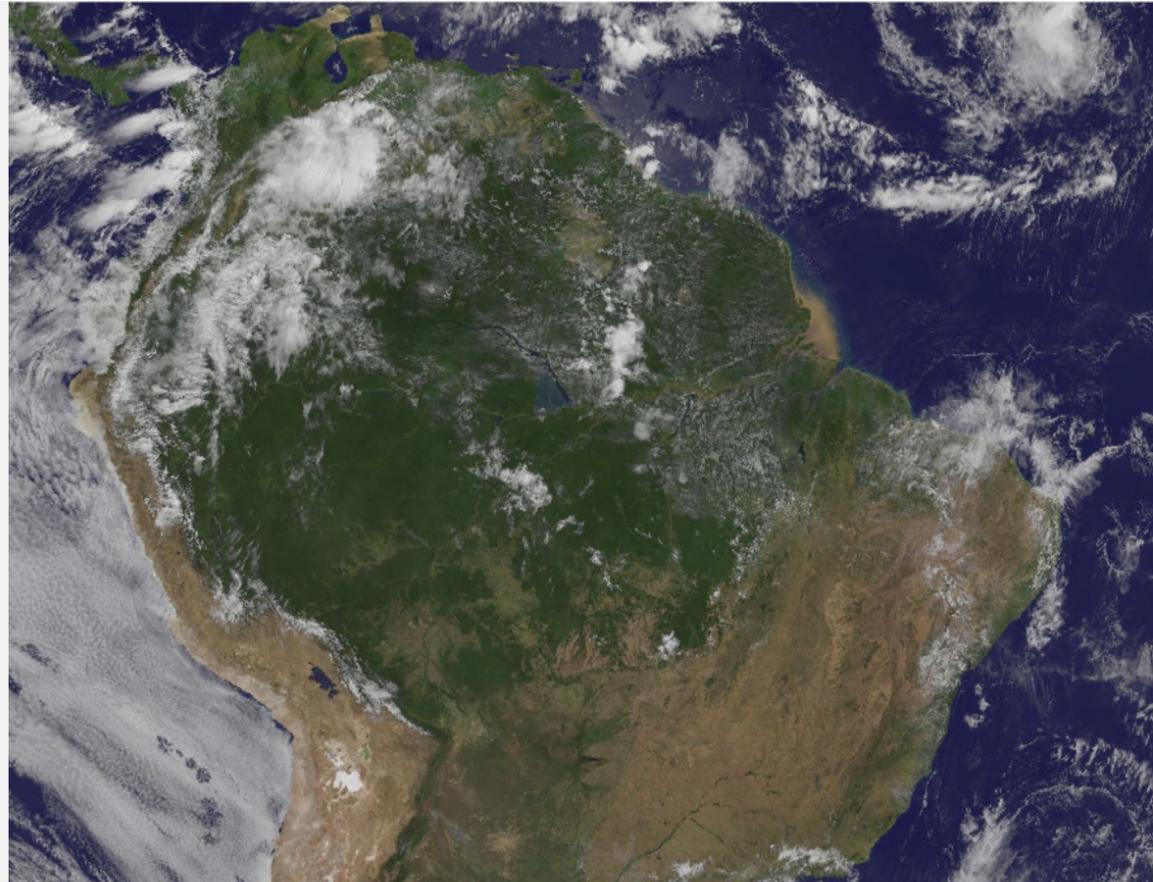




Federación Interamericana de
Asociaciones de Gestión Humana

BOLETÍN ANDINO

Junio 2012



MEJORES PRÁCTICAS EN GESTIÓN HUMANA,
ENFOCADAS EN EL ÁMBITO DE LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA



Federación Colombiana
de Gestión Humana



www.acripnacional.org

“Recursos Humanos debe conocer y atender las necesidades de los stakeholders”



Asociación Peruana de
Recursos Humanos



www.aperhu.com

“En la era del conocimiento, la innovación del capital humano es la mejor ventaja competitiva”



Asociación de Gestión
Humana del Ecuador



www.adghe.com

“Gestión del talento humano / Megatendencias y mejores prácticas”



Asociación Boliviana
de Gestión Humana



www.asobogh.com.bo



Asociación Venezolana
de Gestión Humana



Asociación Venezolana
de Gestión Humana

www.avgh.org.ve

Presentación Boletín Andino

La Vicepresidencia Andina de FIDAGH y sus Asociaciones Nacionales Miembros, cumpliendo con los fines de nuestra Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana de promover, difundir y desarrollar los principios, ciencias y técnicas de la Gestión del Talento Humano en todas sus manifestaciones, así como fortalecer a las organizaciones que la integran, presenta el Boletín Andino de FIDAGH, con motivo del conmemorarse este 3 de Junio, el DÍA DEL GESTOR DE TALENTO HUMANO.

En este espacio, informaremos trimestralmente sobre las principales actividades que realizan las Asociaciones Nacionales Miembros del Área Andina de FIDAGH, las mejores prácticas en la Región y noticias relevantes del mercado laboral.

La elaboración del Boletín Andino y su difusión periódica, es posible gracias al valioso aporte de las Asociaciones Nacionales de Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, cuyo contenido invita a la reflexión sobre las mejores prácticas en la gestión de talentos a nivel latinoamericano y cómo implementarlas, los modelos exitosos de gestión empresarial, las prácticas de empresas y organizaciones socialmente responsables, entre otros contenidos que permitirán realizar diferentes análisis sobre el posicionamiento estratégico de la gestión del talento humano y su impacto en la movilización de personas.

Nuestro principal objetivo es proporcionar un espacio de interacción y conocimiento entre los afiliados de las Asociaciones Nacionales Miembros de la Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana, FIDAGH, que permita intercambiar ideas, compartir experiencias y mejores prácticas en la gestión.

Feliz Día Interamericano del Gestor de Talento Humano, para todos los colegas de esta maravillosa profesión, que trabajan permanentemente por desarrollar y construir organizaciones felices, considerando al ser humano y su talento como su foco estratégico.

Bienvenidos!

Pilar Moncayo E.
VICEPRESIDENTE ÁREA ANDINA FIDAGH

INVITACIÓN 14º CONGRESO MUNDIAL DE RECURSOS HUMANOS - 25-28 DE SEPTIEMBRE MELBOURNE CONVENTION & EXHIBITION CENTER- AUSTRALIA 2012

EXPOSITORES CONFIRMADOS:

Steve Wozniak, Co-fundador de Apple

Mary Robinson, Primera Mujer Presidente de Irlanda

Dave Ulrich, Profesor de Business Universidad de Michigan

Dan Pink, autor "A Whole New Mind" and "Drive"

**Susan P Peters, Vice President Executive Development and Chief Learning Officer
General Electric**

Wayne F. Cascio, Professional Chair in Global Leadership, University of Colorado



30% de descuento ASOCIACIONES AFILIADAS A FIDAGH

Día Interamericano del gestor humano

3 de Junio de 2003

De acuerdo a la resolución de nuestra Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana –FIDAGH– del año 1976, ratificada el 14 de mayo de 2003, durante su reunión de Asamblea en Santo Domingo, República Dominicana, hoy se conmemora en toda nuestra región, EL DÍA INTERAMERICANO DEL GESTOR HUMANO.

Sinceras felicitaciones a todos los colegas de Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, Guatemala, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay, Venezuela que, agrupados en sus respectivas asociaciones nacionales, dedican cada vez mayores esfuerzos a posicionar la profesión como una aliada estratégica de los negocios en que interactuamos; también, como un ente de equilibrio organizacional y una fuente de energía en apoyo a la convivencia ciudadana, el aprovechamiento de la diversidad y el crecimiento de nuestros países.

Salutaciones también para los Administradores de Gestión Humana de El Salvador, Honduras y Cuba que están dando los pasos necesarios para hacer labor común en FIDAGH, así como a los colegas de Puerto Rico y México, hermanos de siempre que por razones de la geográficas están asociados a NAHRMA.

Todos los días son importantes. En cada uno de ellos hay oportunidades de crear y tomar decisiones que trasciendan la rutina, convirtiendo en posible lo imposible. Cada día debe ser un 3 de junio para nosotros porque el imperativo de la hora nunca termina para el hombre o la mujer dedicado (a) a la Gestión Humana. Sin embargo, el hecho de poder juntarnos a conmemorar una fecha como la de hoy, nos lleva a repensar el presente y a cambiar, si fuere necesario, las acciones que estamos llevando a cabo para construir el futuro, de manera que ahora y después, estemos cimentados en principios, sentimientos y valores sólidos, eficaces, creíbles.

Colegas y amigos, nuevos retos nos esperan. Las variables macroeconómicas, las situaciones políticas, la falta de ética, la venta de consciencia y los niveles de pobreza están haciendo cada vez más difícil nuestro trabajo en América Latina. Nada de esto puede hacernos desistir de contribuir a que la gente tenga satisfacción, óptimos climas laborales, calidad de vida y concentración en los resultados. Ningún momento fue mejor que ahora para probar nuestra competitividad y calidad como generador de cambios.

Desde FIDAGH, estamos para apoyarles y para seguir creciendo juntos.

Que vuestro liderazgo se fortalezca acorde con sus realizaciones y que sean ustedes felices

ELADIO URIBE
Past-President FIDAGH período 2001-2003
Miembro Consejo Consultivo FIDAGH
Premio Oscar Alvear Urrutia 2011

Recursos Humanos debe conocer y atender las necesidades de los stakeholders



Federación Colombiana de Gestión Humana – ACRIP

Fuente Revista Hombre & Trabajo Ed. 78.

Artículo: Recursos Humanos debe conocer y atender las necesidades de los stakeholders

Invitado: Alejandro Torres, consultor en estrategia organizacional y de RR.HH., Martha Helena Olano Castillo Senior Consultant - Business Partner Wilson Learning Andina y Rio de la Plata.

El papel de Recursos Humanos al interior de las empresas es tan variado como el mismo número de empresas que existen en el mundo, pero es de vital importancia resaltar la relación que debe existir entre RR.HH. y los principales *stakeholders* de los negocios a los que acompañan.

Para Alejandro Torres, consultor en estrategia organizacional y de RR.HH., “Recursos Humanos ayuda a crear valor intangible para las empresas, por lo tanto, también lo hace para los *stakeholders*”.

Por su parte Martha Helena Olano, gerente de Gestión Humana de Bayer para la Región Andina, afirma que “RR.HH. está haciendo que en la práctica la responsabilidad social que debemos asumir las organización es con respecto a nuestro entorno, dejen de ser letra muerta (...). RR.HH. debe trabajar para crear y modelar una cultura al interior de las empresas, en la que cada colaborador asuma una responsabilidad aportándole al mundo a través de su contribución en la ciencia, la innovación, en la ética, como ciudadano de bien”.

Sin embargo, **la Gestión Humana como generadora de valor debe tener una función catalizadora, sin ánimo de protagonismo, que crea la oportunidad y abre el espacio a todas las funciones de la empresa para que participen y contribuyan en este esfuerzo.**

“Recursos Humanos hace las veces de quien maneja la baraja en el juego de póker. No es el dueño del juego, pero su papel es el de repartir juego a todos”, resume Alejandro Torres.

RELEVANCIA DE RR.HH. EN RELACIÓN CON LOS STAKEHOLDERS

El debate y la disyuntiva entre el ‘ser’ y el ‘deber ser’ siempre han acompañado a las gerencias o vicepresidencias de Recursos Humanos. Una de las misiones más importantes es ayudar a la organización a satisfacer las necesidades de los *stakeholders*. Para ello, debe conocer cuáles son sus expectativas.

“Los *stakeholders* son la razón de ser del negocio y Recursos Humanos hace parte integral del negocio”, dice Alejandro Torres. Es por eso que su misión es traer toda esta información y contribuir a alinear las actividades de los empleados con las expectativas de los *stakeholders*.

Sin embargo, para Martha Olano todavía hoy “es muy ambicioso creer que Recursos Humanos esté liderando la gestión de la empresa para satisfacer las necesidades de los *stakeholders*. Más bien, juega un papel estratégico en la construcción de una cultura interna de orientación clara hacia el stakeholder”.

El papel de Gestión Humana es el de entender las expectativas y necesidades a los *stakeholders* y contribuir a generar las estrategias de negocio, a partir de su papel de catalizador en el interior de la empresa, pues “el negocio se mueve con y para los *stakeholders* y no tenerlos en cuenta sería un error.... sería un mundo irreal”, concluye Torres.

ATENDER LAS NECESIDADES DE LOS STAKEHOLDERS

Es por esa necesidad de entender las necesidades que se hace necesario que RR.HH. comprenda cuáles son y cómo se identifican los *stakeholders* en cada empresa y así mejorar las relaciones y favorecer el crecimiento de la empresa y de los mismos grupos objetivos.

El papel preponderante de Recursos Humanos debe ser entonces gestionar iniciativas para generar valor a los stakeholders de la empresa.

¿CÓMO RR.HH. GENERA VALOR A LOS GRUPOS DE INTERÉS O STAKEHOLDERS?

Aunque Recursos Humanos lucha porque la empresa tenga en cuenta a todos los *stakeholders*, hay relativa mayor relevancia en los clientes y proveedores, según la Gerente de RR.HH. de Bayer.

Con los Accionistas: Se deben desarrollar capacidades organizacionales sostenibles que evolucionen a la par con el crecimiento de la empresa. Además, se recomienda a RR.HH. generar procesos más veloces en el interior de la misma y que innoven en todos los campos.

Por último **Gestión Humana contribuye a generar valor intangible a la empresa y eso le interesa y debe ser reconocido por los accionistas.**

Con los Empleados: Se deben desarrollar capacidades organizacionales con procesos eficientes y para permitir que los empleados trabajen de una manera más productiva, encarrilados en la línea de valor de la empresa y recibiendo los reconocimientos, recompensa y oportunidades correspondientes.

Se deben generar estrategias para que la gestión de los empleados trascienda hacia una responsabilidad individual y sostenible con el medio ambiente como parte integral de las metas y los intereses de la empresa. Es necesario entonces que se fomente en el empleado el sentido de pertenencia con la compañía, para que se construyan comportamientos éticos y de liderazgo.

Por último, y pese a que algunas empresas no lo consideran una prioridad, se debe velar más que nunca por retener el talento humano, no sólo para el beneficio de la empresa, sino también por el trabajador, para que se sienta valorado por lo que es y lo que hace.

Con los Proveedores: Aunque algunas empresas no los consideran uno de sus principales *stakeholders*, se debe trabajar con ellos en la agilización de los procesos, facilitando para los proveedores no sólo el pedido, recibo y pago de los productos, sino la integración a la cadena de valor donde todos contribuyen y tienen derecho a ganar. Esto hace que el proveedor se sienta identificado con las gestiones organizacionales de las empresas y cree también un sentido de pertenencia.

También se puede desarrollar una estrategia de desarrollo y fortalecimiento de proveedores, brindando asesorías, transfiriendo conocimiento, compartiendo experiencias exitosas para que los proveedores crezcan al ritmo de nuestras organizaciones. Así genera valor intangible no sólo para ellos, sino a las compañías clientes, pues en la medida en que crecen ellos, todos se fortalecen. Aquí Recursos Humanos viene jugando un papel muy importante en la medida en que amplía su gestión hacia y para los proveedores, como parte de su responsabilidad.

Con los Clientes: Los expertos recomiendan que las empresas hoy deben mirar de afuera hacia dentro y no al contrario, pues es imperativo conocer las necesidades de los clientes para así responder como empresa a los requerimientos del mercado.

“Quien no sigue este modelo está en vía de extinción”, asegura Alejandro Torres, quien además recomienda que RR.HH. debe ayudar a definir cuál es el target al cual le quiere llegar la compañía y cómo debe hacerlo.

Basado en el conocimiento del cliente, **Recursos Humanos puede ayudar a que la empresa se anticipe a los requerimientos para conseguir la satisfacción, lealtad y recurrencia de los clientes**, principal objetivo de la empresa.

Según Torres, Recursos Humanos también ayuda a agilizar los procesos organizacionales en beneficio de los clientes, mejorando el servicio y acercamiento a ellos y en algunos casos hasta puede ser un canal para abrir espacios y escuchar la voz del cliente de manera sistemática para la empresa.

Por último, para darle valor a los clientes, RR.HH. debe también velar por seleccionar y/o capacitar a los empleados para que aprendan a entender y realicen una excelente-efectiva atención al cliente.

Con la Sociedad: Aunque el papel de RR.HH. en este caso no es tan directo como en los anteriores *stakeholders*, se puede trabajar en pro de la sociedad haciendo de sus empresas “buenos ciudadanos corporativos”, según explica Martha Olano. La responsabilidad que tenemos desde nuestras organizaciones para aportar a los procesos de formación en el trabajo de nuevos egresados, es transferir nuestros conocimientos en la realidad de nuestros negocios a las universidades, invitar a entes oficiales, científicos, locales y académicos a juntar esfuerzo hacia la innovación.

Haciendo que cada uno de los empleados respete los derechos, el medio ambiente y los deberes laborales, “cumplir con la ley, pagar impuestos, respetar el entorno donde están ubicados y el medio ambiente ayuda a generar valor para la sociedad”, enuncia Martha Olano.

Por último, **“se recomienda que Recursos Humanos incentive y facilite la participación de los empleados en actividades y programas de responsabilidad social corporativa y acción social respaldado-patrocinado por la empresa**, respetando el medio ambiente y contribuyendo al desarrollo de la sociedad donde opera”, concluye Alejandro Torres. ■

Primero la gente

En la era del conocimiento, la innovación del capital humano es la mejor ventaja competitiva

Lejos quedaron los días en que la valía de una organización se medía exclusivamente por su infraestructura e inversión. En la actualidad, la supremacía de una empresa en el mercado depende, cada vez más, de la calidad profesional y humana de sus colaboradores.

En nuestros días, inversionistas, dirigentes y ejecutivos coinciden en una cosa: contar con un personal altamente capacitado y talentoso se refleja no solo en la sostenibilidad, sino en el valor cuantitativo de la empresa. En efecto, los especialistas reconocen que la innovación del capital humano beneficia la gestión financiera de la organización pues garantiza una elevada productividad, fortalece la competitividad dentro y fuera de la compañía y genera un foco de interés para los grupos de interés, haciéndola cada vez más atractiva y valiosa.

Paloma Martínez-Hague, especialista en Gestión y Alta Dirección de la Universidad Católica, señala que, cuando se habla de talento, se debe pensar en el conocimiento, la habilidad y la experiencia del personal. “Estas cualidades son indispensables para el crecimiento a largo plazo de una organización en tanto son las personas las responsables de la calidad de los productos y del servicio ofrecido”, afirma.

Energía renovable

La competitividad moderna exige adaptabilidad por parte de los colaboradores. En otras palabras, su capacidad de respuesta y de identificación de oportunidades debe encontrarse ejercitado para alcanzar resultados superiores de manera constante. Y es que, en un mundo donde la información y la tecnología están al alcance de todas las empresas, el factor humano es el que destaca y está llamado a marcar la pauta para definir el valor de la organización, entendido este como un conjunto de fortalezas cualitativas que van más allá del aspecto mercantil.

Sin embargo, en términos objetivos, el “valor” es también una expresión económica que denota la rentabilidad de un proyecto. Entonces, pese a la dificultad de medir la actuación de los trabajadores periódicamente, se puede afirmar que la sostenibilidad y el éxito de una organización es el reflejo directo de las competencias y aptitudes de su equipo.

Es lógico: el grupo humano define, a fin de cuentas, la consolidación progresiva de los logros y la vida de una compañía. Hoy, con el alza de los estándares de producción y comercialización en todos los sectores, un negocio depende, claramente, de esa ventaja competitiva que brindan los trabajadores destacados. Por ello, cuando una compañía es puesta en venta, la trayectoria del equipo que la integra es cuantificada por el futuro dueño o inversionista.

Buscando talento

Las características que buscará un reclutador en una persona están subordinadas a los objetivos específicos de cada organización. Al respecto, el economista y gerente de la Asociación Peruana de Finanzas, Alejandro Gómez Saba afirma que “toda compañía debe contar con un lineamiento entre su misión, relacionada con el rubro de sus actividades, y su visión o enfoque. Esto dependerá de la dirección certera de sus líderes, que serán los responsables de transmitir ese lineamiento a todos los colaboradores”.

Por lo general, las cualidades más buscadas en un colaborador son la organización, la habilidad para trabajar bajo presión y en equipo, y un agudo sentido de autocrítica y de superación. Ante la escasa probabilidad de hallar todos estos valores en una sola persona, la recomendación apunta a primar aquellas habilidades que guardan relación directa con las funciones del cargo. Por ejemplo, la capacidad de comunicación y la eficiencia para atender al cliente son requisitos claves para un puesto de comunicador antes que para uno de Dirección de Finanzas.

“Toda empresa apunta a transformar estos elementos de selección aparentemente individuales en procesos, procedimientos, guías, manuales, protocolos y programas con el fin de cristalizar el perfil adecuado y afinar el proceso de reclutamiento”, acota Martínez-Hague. Asimismo, la especialista subraya que el conocimiento, la experiencia y el capital relacional, individual y grupal no solo son difíciles de identificar, sino también de convertir en activos tangibles para la organización.

Fama ganada

Un buen ejemplo de que del capital físico no tiene la trascendencia de las capacidades y competencias cualitativas lo constituye la empresa Google. ¿Cuánto vale realmente su capital en términos materiales? ¿Acaso una gran y moderna oficina central en Estados Unidos y otras dispersas, estratégicamente, por el mundo justifican un valor que, según Brand Finance (consultora que clasifica a las compañías más importantes del mundo por el valor de su marca) supera los 45 000 millones de dólares?

Google está compuesto por personas *knowledgeworkers*, es decir profesionales cuyos méritos son el conocimiento y la experiencia. Martínez-Hague comenta que el proceso de clasificación del perfil adecuado en Google es altamente asertivo, por lo que su proceso de selección resulta sumamente estricto. Hacen falta entrevistas, reuniones, visitas y conversaciones para filtrar a los talentos idóneos entre las más de un millón de aplicaciones que recibe la compañía al año. En este caso, la creatividad y la capacidad de innovación importan tanto como los certificados académicos.

Queda claro el cambio de paradigma: más que los metros cuadrados y los modernos equipos de una empresa, prevalece el capital intelectual de la gente que la compone. Si los activos intangibles son altos, lo será también su valor. Hoy por hoy, el talento de los trabajadores se percibe como una fuente renovable de valor pues no solo se traduce en el prestigio y la competitividad de la compañía, sino que tiene un potencial de amplia proyección.

Potencial local

En nuestro país, de acuerdo con un estudio realizado por Aperhu y Mercer el año pasado, seis de cada diez empresas peruanas perdieron talento clave durante el 2011. Además, debido a la escasa oferta del mercado laboral, ocho de cada diez aumentaron los salarios para atraer y retener personal.

Martínez-Hague sostiene que esta deficiencia de talento en el mercado repercute de forma directa en las proyecciones a futuro de las empresas nacionales y revela los grandes vacíos que tenemos como país. “La escasez de capacidades cognitivas y actitudes en las personas es un reflejo de los problemas que tenemos a nivel de educación primaria, secundaria, técnica y superior”, sostiene.

De acuerdo con evaluaciones del Banco Mundial, en la actualidad no es fácil hallar personal con habilidades socioemocionales, como la estabilidad emocional, la empatía y la apertura a la experiencia. Ante el evidente desequilibrio entre la oferta y la demanda laboral, es recomendable un trabajo conjunto y sostenido entre los centros educativos y el sector privado.

Corresponde, asimismo, que el Estado Peruano tome serias medidas para reestructurar el sistema educativo nacional. Pero, además, se requiere, con urgencia, reformas tributarias. Por ejemplo, si consideramos que, por principio, los gastos que generan rentas pueden ser reconocidos tributariamente, la capacitación laboral debería estar sujeta a esta regla. Es importante, pues, que lo invertido en capacitación sea deducible al Impuesto a la Renta de las empresas para promover una mayor especialización de los trabajadores más eficientes. En ese sentido, el economista Gómez Saba recomienda tomar en cuenta, en especial, los beneficios de una maestría. “Independientemente del sector, una maestría siempre genera mayor capacidad de creación de valor en el futuro, por lo tanto es aceptable que sea deducible”, afirma.

Los expertos concuerdan en que el Estado debería reconocer las inversiones pensadas en los trabajadores, pues es el mejoramiento de la productividad laboral lo que está en juego. De acuerdo con las tendencias recientes, el desempeño de los colaboradores se hace cada vez más indispensable para fijar los activos de una organización y conocer su verdadera trascendencia, como negocio, en el tiempo. Si va bien, todos salen ganando, incluido el país. ■

INVERSIÓN ANUAL PROMEDIO EN APRENDIZAJE Y DESARROLLO POR COLABORADOR

Perú US\$ 362
Sudamérica US\$ 311
Europa US\$ 465
Estados Unidos US\$ 661

Fuente: Estudio Sudamericano de Indicadores de Gestión del Capital Humano Saratoga, 2009, Pricewaterhouse Coopers

Gestión del talento humano

Megatendencias y mejores prácticas

Cuando asumimos el Balanced Score Card como otra herramienta para el desarrollo de los negocios, en más ocasiones de las que me hubiera gustado, recibí en las empresas comentarios como este: "... antes nos trataban como si fuésemos un número, ahora con ustedes ya somos un número!"

La información científica actual resiente el hecho de que hace siglos venimos privilegiando el uso de nuestro hemisferio cerebral izquierdo, el lógico-racional-numérico, y reforzamos esta tendencia de forma masiva con los sistemas de educación y con los procesos de gestión empresarial, entre los cuales ocurre casi la totalidad de nuestra vida productiva. Las consecuencias de esta tendencia en su mayoría resultan nefastas y atentan contra nuestra calidad de vida, conformando entre todas ellas la llamada "paradoja del desarrollo": hoy generamos niveles de riqueza, tecnología, medicina, etc. como nunca antes, y las mediciones científicas demuestran que, en conjunto, somos cada vez menos felices y más propensos a la depresión y otras desviaciones.

A partir de la sorprendente experiencia del reino de Bután, cuyo rey optó por implementar el indicador nacional de la Felicidad Interna Bruta, sumadas las iconoclastas contribuciones del psicólogo Martin Seligman a través de la Psicología Positiva, que tiene seguidores tales como Shawn Achor, uno de los más notables, quien instituyó en Harvard la docencia: "The happiness advantage" que da nombre a su famoso bestseller, surge por fin una estrategia patrocinada por la universidad de Harvard y otras, orientada a la gestión efectiva del talento humano en las organizaciones de negocio, la cual ofrece hacerse cargo del desbalance cerebral al que nos referimos y desatar de esta manera el verdadero potencial de dicho talento humano. Esta estrategia se recoge bajo varias denominaciones tales como: "La felicidad en el trabajo" ó "Why happiness is the new productivity" ó "The happiness advantage" ó "La economía de la felicidad", etc.

La promesa básica de esta estrategia humanizante en términos muy generales, es la de que el cerebro en positivo funciona mucho mejor que cuando está negativo, neutro o estresado, ya que así se elevan la inteligencia, la creatividad y los niveles de energía. El cerebro positivo es 31% más productivo y nos permite por ejemplo trabajar un 37% mejor en ventas, etc. (Mediciones de S. Achor-U. de Harvard). En suma, las personas felices rinden mucho más y mejor en beneficio directo de la productividad y de la capacidad de generar riqueza de la empresa.

El fundamento científico de esta promesa se basa en

saber ahora los mecanismos y sustancias electro-químicas que potencian el funcionamiento del cerebro, tales como la dopamina que se irriga en el sistema cuando somos positivos y tiene dos funciones: nos hace sentir más felices y activa los centros de aprendizaje, por poner un ejemplo de entre tantos aspectos inherentes.

"La promesa básica de esta estrategia humanizante en términos muy generales, es la de que el cerebro en positivo funciona mucho mejor que cuando está negativo, neutro o estresado, ya que así se elevan la inteligencia, la creatividad y los niveles de energía".

El éxito de la estrategia consiste en invertir la fórmula para probar la capacidad del cerebro ya que, normalmente, pensamos que debemos ser exitosos para sólo entonces ser felices, que si trabajamos más duro tendremos más éxito y entonces seremos felices. Pero no vemos que, si la felicidad viene después, nunca la vamos a alcanzar. Empujamos la felicidad más allá del horizonte cognitivo pero el cerebro trabaja en sentido opuesto: si en el tiempo presente, hoy, ahora, ya, elevamos el nivel de positivismo y felicidad lograremos aun más éxitos al facultar nuestro cerebro y todo nuestro ser para poder trabajar más duro, más rápido y con más inteligencia. Y esto es lo que se constituye en la llamada: "The happiness advantage".

El sentido común nos tiene que llevar a aceptar lo sensato que es el procurar que los más de 45 años que nos pasamos trabajando, sean fuente de felicidad y salud y no de sufrimiento y enfermedad. ■

Bolívar Muñoz N.
 CONSULTOR ASOCIADO ADGHE

Noticias

Región Andina



Asociación Peruana de Recursos Humanos



- La celebración por el 50 Aniversario de la Asociación Peruana de Recursos Humanos (APERHU) que se llevó a cabo el 9 de Octubre del 2011 en The Westin Lima Hotel & Convention Center.
- Se continúa trabajando en la organización del 21 Congreso Peruano de Gestión de Personas, el que se llevará a cabo el 2 y 3 de Octubre de 2012 en The Westin Lima Hotel & Convention Center.



Asociación de Gestión Humana del Ecuador



- XX Congreso de Gestión Humana "Gestionando talentos que hacen la diferencia", 25-26 de Octubre de 2012.
- Desarrollo de Programas de Certificación en: Gestión Humana y Responsabilidad Social Corporativa y Sustentabilidad, los mismos que se sugerirán replicar a nivel de la Región Andina con las ANMs.
- Programa Especial por el 35 Aniversario de ADGHE (27 de Septiembre de 1977).



Asociación Venezolana de Gestión Humana



- Próximo mes se cumplen los 50 años de la asociación.
- Cambio de fecha del Congreso de nuestra asociación para el mes de Noviembre 2012.



Federación Colombiana de Gestión Humana



- XIII Simposio Internacional de Gestión Humana "Los Retos de la Gestión Humana: Innovación, Sostenibilidad, Resultados Medibles". 16 al 18 de Septiembre de 2012.



Asociación Boliviana de Gestión Humana



- Próximamente tendremos noticias.

¿Sirven para algo las evaluaciones del desempeño?

Jaime Moreno Villegas

Profesor del Programa de Certificación en Gestión Humana de Ecuador

Reconocimiento al logro en Gestión Humana-ADGHE 2011

La evaluación del desempeño (ED) es uno de los procesos de recursos humanos que con la selección y la capacitación son parte de ese “kit de herramientas básicas” de la gestión de personal que siempre han estado presentes.

En varias publicaciones, artículos y conferencias donde se ha tratado la temática, a lo largo de varios años, se han resaltado más que las fortalezas del enfoque, sus problemas y debilidades.

Las limitaciones son varias pero las más frecuentes y las que más han perdurado se las puede resumir así:

(a) Las evaluaciones son subjetivas porque son influenciadas por los afectos o desafectos del evaluador.

(b) Las evaluaciones se hacen en un contexto donde se subrayan las diferencias de poder donde los jefes son evaluadores y los colaboradores son evaluados.

(c) La evaluación tiene una finalidad punitiva ya que las personas con evaluaciones bajas son castigadas de varias formas.

(d) Las personas cuya evaluación es excelente son ignoradas, es decir, si la evaluación es baja, hay consecuencias, pero si la evaluación es superior, nadie dice nada.

(e) Las evaluaciones no miden dimensiones importantes del trabajo.

(f) Las evaluaciones son trámites o papeleos que no tienen impacto en la mejora del desempeño, causando más bien desmotivación en el personal y fastidio en los jefes.

En realidad, la mayoría de estas observaciones son válidas y en la actualidad, la ED ha evolucionado a un sistema más amplio denominado: gestión del desempeño (GD). En este sistema la evaluación es solo una fase que se inserta en un conjunto de prácticas con una finalidad más definida. Las fases de este sistema son:

(a) Alineación estratégica: los gerentes verifican que los objetivos de sus áreas estén alineados con los objetivos estratégicos.

(b) Planificación del desempeño: el gerente o jefe se reúne con cada colaborador para elaborar la matriz de objetivos individuales de trabajo.

(c) Seguimiento del desempeño: es la fase más larga del ciclo en donde la persona que maneja personas ejerce en el día a día las habilidades de gestión del desempeño como la retroalimentación, el reconocimiento, la delegación, etc. Para esto, el área de recursos humanos debe ofrecer programas de formación en habilidades directivas de forma permanente de modo que los jefes y gerentes desarrollen estas habilidades.

(d) Evaluación de desempeño: donde se evalúa el cumplimiento de los objetivos que se establecieron en la fase b) y se evalúan las competencias laborales de las personas.

(e) Consecuencias del desempeño: en esta fase tanto el buen desempeño como el bajo desempeño no pasan desapercibidos. Es esencial que el desempeño excelente, reciba alguna forma de reconocimiento para que se refuerce y se mantenga.

El otro punto es que en la GD, todos participan, es decir, la práctica de que solo los jefes evalúan, desaparece pues precisamente son los jefes y los gerentes, los que más necesidad tienen de recibir retroalimentación para mejorar y afinar su desempeño de manera permanente. ■

Memorias CIGEH 2011

Verdades Contradictorias para la Gestión

Carlos Aldao Zapiola



El profesor Freeman Dyson -nombre fundamental en el campo de la física del siglo XX- se refirió en su libro "El Científico Rebelde"[1] a Isaiah Berlin el que a su vez en su obra "El Erizo y la Zorra. Tolstoi y su visión de la historia"[2] cita al poeta Arquiloco quien en el siglo VII A.C. señaló que "muchas cosas sabe la zorra, pero el erizo sabe una sola y grande", o según el mismo Berlin "la zorra sabe muchas cosas pero el erizo sabe una importante", lo que lleva Dyson a clasificar los científicos en dos variedades.

Los zorros conocen muchos trucos; se interesan por todo y pasan con rapidez de un problema a otro; son los autores de los pequeños descubrimientos; excavan los pequeños detalles de nuestro universo; en ellos predomina lo general y tienen una visión centrífuga (tienen una versión dispersa y múltiple de la realidad y de los hombres, que no integran lo que existe en una explicación u orden coherente, pues conciben al mundo como una compleja diversidad en la que, aunque los hechos o fenómenos particulares gocen de sentido y coherencia, el todo es tumultuoso, contradictorio e inaprensible). Ejemplos de zorros son: Aristóteles, Balzac, Goethe, Joyce, Moliere, Montaigne, etc.-

Los erizos sólo conocen un truco; sólo están interesados por unos pocos problemas que consideran fundamentales y permanecen aferrados a los mismos durante años; son los autores de la mayoría de los grandes descubrimientos; excavan profundamente la naturaleza de las cosas; en ellos predomina lo particular y tienen una visión centrípeta (poseen una visión central, sistematizada de su vida, un principio ordena-

do a partir del cual tienen sentido y se ensamblan los acontecimientos históricos y los menudas sucesos individuales, la persona y la sociedad). Ejemplos de erizo son: Dante, Dostoievski, Hegel, Nietzsche, Platón, Proust, etc.

Ambos erizos y zorros se contraponen pero ambos son necesarios, ambos son verdaderos y opuestos a la vez según el prólogo de Vargas Llosa, titulado "Un filósofo discreto"[3], a la obra citada de Berlin. Aparece así el concepto de verdad contradictoria: dos ideas que aunque se oponen entre sí ambas son verdaderas y, no siempre y necesariamente, se excluyen entre sí. Esto conduce a una de las acepciones del concepto de paradoja, la cual significa "figura del pensamiento que consiste en emplear expresiones o frases que envuelven contradicción"[4].-

Cuando en la vida cotidiana, en cualquier aspecto, se enfrenta una verdad contradictoria, y/o paradoja se genera un estado de "tensión" en el estado de ánimo de la persona o sea que esta queda sometida a la acción de fuerzas opuestas que la atraen[5].-

La pregunta es: ¿Cómo manejar-gestionar esta situación?

Enumeración de algunas verdades contradictorias

Se han identificado múltiples verdades contradictorias, aquí solo se listan las más importantes agrupado sólo las vinculadas a la gestión (management), lo social y lo político. Este listado enunciativo en modo alguno pretende agotar la totalidad de las verdades contradictorias, aunque sí parece considerar las más trascendentes.

También se las ha clasificado según el criterio que pareció más prudente y se las identifica brevísimamente. El listado resultante es el siguiente:

Verdades contradictorias vinculadas al management

1. Presente (incluye el corto plazo) vs. Futuro (incluye el mediano y largo plazo): Las cosas que se hacen "hoy" en beneficio del presente pueden afectar negativamente el futuro y viceversa. Ejemplo: se invierte en capacitación de las personas en las empresas lo que mejorará el futuro pero mientras tanto se afecta negativamente las utilidades del presente. Por el contrario no

se invierte en el presente y se hipoteca el futuro.

Rentabilidad vs. Crecimiento: Esta verdad contradictoria es un corolario de la anterior: aquí se privilegia las ganancias actuales en detrimento de la inversión y del crecimiento futuro.

Efemeridad vs. Perdurabilidad: Es también otro corolario de "Presente vs. Futuro". Se suscita cuando se privilegia el presente sin construir para el futuro y no se hacen los esfuerzos que requiere "el ahora" para asegurar la positividad de las situaciones futuras. "Lo importante es el ahora, lo futuro será cuestión de un destino incierto".

Procesos vs. Resultados: Este corolario nuevamente se vincula con "Presente vs. Futuro" aunque de manera menos directa y se relaciona con el hecho de poner todo el esfuerzo en los procesos con independencia de los resultados obtenidos o a la inversa.

2. Partes vs. Todo: ¿Dónde está la verdad, en el tratamiento de lo micro o de lo macro? ¿En las partes o en el todo? ¿Qué visión vale: la particular o la sistémica u holística?

Algunas verdades contradictorias que se vinculan como corolarios de la anterior son:

Individualidad vs. Grupo (equipo): Se privilegia el individuo o el grupo. Obviamente, este planteo constituye una contradicción y el privilegiar siempre, y en todos los casos, uno de estos opuestos conduce a errores.

Especialización vs. Generalización: Es conocido el pensamiento de Pascal[6] que se pregunta ¿Qué es preferible saber mucho de poco o poco de mucho? Donde se encuentra la verdad: ¿En un conocimiento específico y profundo o en uno amplio o generalista aunque no tan profundo?

Organizaciones Funcionales vs. Organizaciones Matriciales: Ambas son positivas y ambas tienen sus defectos. Por ejemplo en mi opinión la falta de toma de decisiones rápidas y falta de coraje en las mismas muchas veces devienen de los reportes matriciales; en estos supuestos se busca que las decisiones que se toman dejen conformes a los distintos supervisores a los que se reporta los que a veces incluso tienen opiniones opuestas; la consecuencia es la decisión política y no racional.

Estrategia según personas (con que se cuenta) vs. personas según estrategia (que se quiera implementar): Cuando la estrategia de la organización no cuenta con los recursos necesarios, específicamente con las personas adecuadas para su imple-

mentación surge una pregunta: ¿Se modifica la estrategia o se cambian los recursos? Hay quienes señalan que son estos últimos los que deben cambiarse, pero suele ocurrir que a veces esto puede resultar de cumplimiento relativamente imposible. Entonces aparece así otra verdad contradictoria.

3. Mantenimiento vs. Cambio: Se privilegia la tradición y la inmovilidad o la movilidad y la innovación. Hay quienes innovan solamente por innovar sin un objetivo racional, mientras que otros no hacen nada porque no sabe qué hacer, o simplemente repiten aquello que resultó exitoso en el pasado, lo que puede no resultar en el presente o futuro.

Esto conduce a dos consecuencias: Experiencia asegurada vs. Impericia creativa y Conservadurismo vs. Asunción de nuevos riesgos.

Verdades contradictorias vinculadas a lo social

1. Uniformidad vs. Diversidad: La uniformidad aparea unidad igualitaria, la diversidad disparidades. A veces tratar a todos por igual resulta adecuado; otras considerar las diferencias, en grado sumo, también lo es. El gran problema se suscita cuando se trata por igual a los desiguales lo que constituye una de las formas más graves de discriminación.

Local vs. "Global: Mucho se ha hablado del tema. Expresiones como "actuar localmente y pensar globalmente", o a la inversa, son comunes. A tal punto ha llegado la cuestión que se ha acuñado el concepto "glocal"[7].

2. Derechos vs. Deberes: Las personas reclaman por sus derechos insatisfechos y esto puede estar bien siempre que sea justo, pero no están dispuestos a reconocer y cumplir con sus deberes. "Exigen pero no cumplen".

El corolario inmediato es, Hedonismo vs. Estoicismo: Entendido al hedonismo como la doctrina filosófica cuyo objeto es la búsqueda del placer como razón de ser de la vida y la consecuente no construcción al sacrificio y al esfuerzo. Por su parte, la doctrina estoica proclama -contrariamente al hedonismo- que se pueda alcanzar la paz y la libertad absteniéndose del placer, la comodidad y la fortuna y guiándose exclusivamente por la virtud, la razón, y vivir conforme a la naturaleza[8].

Verdades contradictorias vinculadas a lo político

1. Libertad vs. Imposición: Hasta donde en aras del interés comunitario (definido por la política) se pueden imponer restricciones a la libertad (olvidando los derechos de las personas sobre todo cuando estas son minorías). Algunos han hasta justificado "la razón populista"[9] a veces otros la confunden con "populachocracia".

Aquí surgen algunos nuevos corolarios:

Libertad negativa vs. Libertad positiva: Mientras la idea de libertad negativa considera fundamentalmente la circunstancia de que los individuos son diferentes, la libertad positiva lo hace poniendo énfasis en todo lo que tienen de semejante. Así, para la primera, la libertad se respeta cuanto más se respetan las distintas características y casos particulares; en cambio para la segunda hay más libertad cuando menos diferencias hay entre los individuos que componen la sociedad (mayor homogeneidad característica de los totalitarismos).

Autoritarismo vs. Participación: La palabra autoritarismo suele ser mal valorada ya que se contradice, con el concepto de democracia y participación. El error suele ser pretender aplicar conceptos democráticos y participativos a instituciones y procesos que por su esencia no son ni participativos ni democráticos (por ejemplo, toma de decisión por parte del cirujano responsable en un pico de crisis dentro de un quirófano).

Líderes racionales vs. Populistas: El liderazgo racional busca alcanzar la conducción de los liderazgos haciendo lo razonable y virtuoso para las instituciones y las personas que las componen con independencia del hedonismo que puede caracterizar a los liderados. En cambio el populista consigue sus objetivos de permanencia en el liderazgo por la obsecuencia que le prestan los liderados, como consecuencia de los beneficios que se les otorgan, y sin que estos respondan a razón o virtud alguna.

Esbozo de reflexión final

El esperar desarrollar en tan reducido espacio asignado la descripción de las verdades contradictorias apuntadas resultaría altísimamente pretensioso pero más lo sería aún, proponer en profundidad, una solución al problema planteado.

Sólo se puede esbozar alguna reflexión final respecto de cómo afrontar estas tensiones, la que deberá ser ampliada en otra oportunidad. Obviamente, lo más fácil y también menos racional sería

buscar el punto de equilibrio o intermedio entre los opuestos en tensión. Otra forma -tampoco adecuada- es, siguiendo la filosofía hegeliana, encontrar una síntesis entre los opuestos.

También se puede recurrir al pensamiento de la Civilización Helénica (Sócrates, Platón, Aristóteles), Védica (Buda) y China (Laozi, Confucio) con sus ideas fuerza: "proporción aurea", "camino del medio" y "orden equilibrado" (armonía), respectivamente. Este método parece ser la solución más adecuada.

Todo lo dicho anteriormente debe ser utilizado como herramientas para saber cómo decidir en el campo de las verdades contradictorias, que como los erizos y los zorros son en sus ámbitos respectivos necesarios y no se excluyen, con lo cual quizás el camino a seguir es lograr la integración armoniosa y virtuosa. Pero todo ello bajo la luz que irradia la ética, que considero habrá que cultivar para transformarla en una costumbre.

Cabe recordar que siguiendo a Max Weber entre la ética de la convicción y la ética de la responsabilidad debe optarse, en mi opinión, por la última[10]. Así al decir de Tucídides citando a Pericles solo con el esfuerzo "...conseguimos la admiración de las generaciones actuales y de las venideras"[11] ■

Referencias

Parte de las ideas, resumidamente contenidas en esta publicación, integran la conferencia que bajo título "Verdades contradictorias para la gestión y formas de solucionar el dilema que generan", el autor dictó en el ámbito del XXII Congreso Iberoamericano de Gestión Humana "Gestión Humana sin Fronteras, Infinitas posibilidades", celebrado en Quito-Ecuador entre el 26 y 28 de octubre de 2011 y organizado por la Asociación de Gestión Humana del Ecuador.

- [1] DYSON, Freeman. El Científico Rebelde. Buenos Aires, Debate, 2008.
- [2] BERLIN, Isaiah. El erizo y la Zorra. Tolstoi y su visión de la historia. Barcelona, Península, 2009.
- [3][3] VARGA LLOSA, Mario "Prologo: un filósofo discreto", en BERLIN, Isaiah. Ib. Ídem.
- [4] SORENSEN, Roy. Breve historia de la paradoja: La filosofía y los laberintos de la mente. Barcelona, Tusquets, 2007.
- [5] Cfr. DODD, Dominic y FAVARO, Ken. Las tres tensiones. Colombia, Grupo Editorial Norma, 2008.
- [6] Cfr. de PASCAL sus "pensamientos" en ediciones varias.
- [7] Cfr. BORJA, Jordi y CASTELLS, Manuel; Local y Global. La gestión de las ciudades en la era de la información, Bogotá, Ed. Taurus, 2004.
- [8] Cfr. COPLESTON, Frederick. Historia de la Filosofía. Tomo I. Barcelona, Editorial Ariel, 2004. Pág. 339 y cc.
- [9] Cfr. LACLAU, Ernesto. La razón populista. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2008.
- [10] WEBER, Max. El Político y el científico. Buenos Aires, Ediciones Libertador, 2008.
- [11] TUCIDIDES, La guerra del Peloponeso. Madrid, Gredos, 2004.