

Junio 2012

Revista

# Talentos

Revista oficial de ADPUGH

Asociación de Profesionales  
Uruguayos en Gestión Humana



# 3 DE JUNIO DÍA INTERAMERICANO DEL PROFESIONAL DE GESTIÓN HUMANA

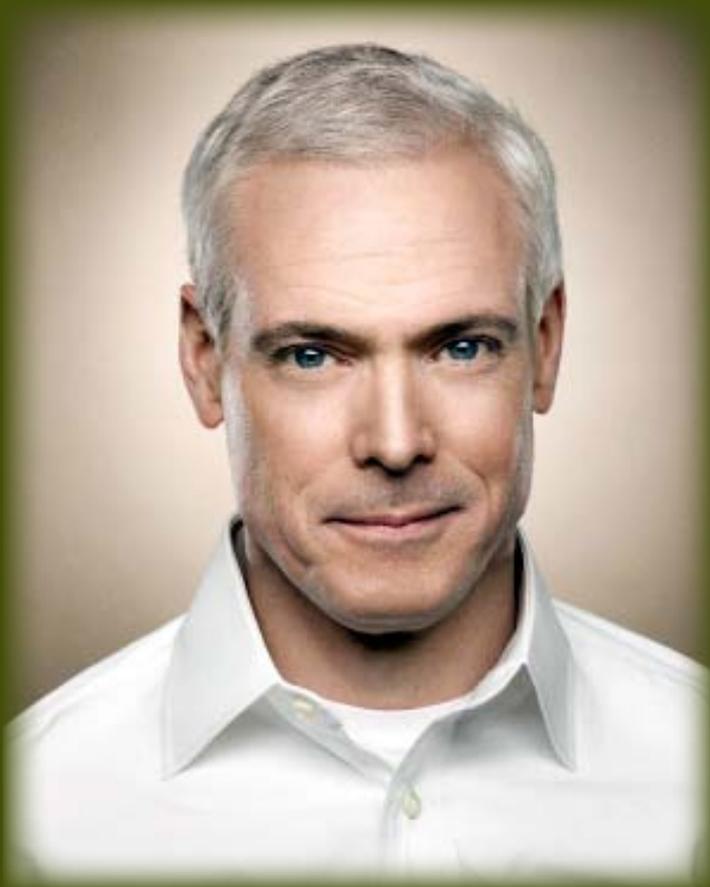


*Saludamos a todos quienes se desempeñan en el área de Gestión Humana. El diferencial está en la gente, en el Capital Humano que genera, desarrolla y aplica el conocimiento dentro de las organizaciones. En nuestro cuarenta aniversario celebramos nuestro día fortaleciendo lazos y asumiendo el compromiso de generar valor a la gestión de personas.*

*¡A todos muchas felicidades!*

*Comisión Directiva de ADPUGH*





## Jim Collins

Es el gurú de management más reconocido de la actualidad, el más buscado por las empresas y el más curioso y obsesivo. Hábil montañista, para él no hay misiones imposibles, riesgos inabordables, ni preguntas sin respuesta. Jim Collins no acepta excusas.

***“Todo líder que diga que no puede hacerlo por culpa del mercado, simplemente está confesando que elige no hacerlo”.***

Cree que con un enfoque disciplinado y metódico se puede abordar cualquier desafío. En una planilla de cálculo lleva minuciosos registros del uso de su tiempo —50 por ciento dedicado a la creatividad, 30 por ciento a la enseñanza y 20 a otras actividades—, que regula con un cronómetro de bolsillo.

***“Lo que convierte a una compañía o a un líder en los mejores es la capacidad de elegir a las personas correctas y colocarlas en el puesto indicado”***, afirma en la entrevista.

Creatividad, disciplina y paranoia, pero también humildad, coherencia y, sobre todo, respeto por la gente. Las características de los líderes superiores, según el admirado pensador de management Jim Collins.

Jim Collins no cree en las excusas. ***“Todo líder que diga que no puede hacerlo por culpa del mercado, simplemente está confesando que elige no hacerlo.”***

Es el gurú de management más reconocido de la actualidad, el más buscado por las empresas, y el más curioso y obsesivo. Hábil escalador de montañas, para Collins no hay misiones imposibles, riesgos inabordables, ni preguntas sin respuesta. Él mismo es un ejemplo de cómo un enfoque disciplinado y metódico permite abordar cualquier desafío. En una planilla de cálculo lleva minuciosas estadísticas sobre el uso de su tiempo —50 por ciento dedicado a la creatividad, 30 a la enseñanza y 20 por ciento a otras actividades—, que regula con un cronómetro de bolsillo, de modo de no perder el ritmo en su recorrido.



Great by Choice, su último libro, escrito junto con el profesor de la Escuela de Información de Berkley Morten Hansen, es resultado de una década de rigurosa investigación para responder al interrogante de por qué hay compañías que logran prosperar a pesar del caos y la incertidumbre, sortear los riesgos en un mundo impredecible y vertiginoso e incluso anticiparse a ellos. Básicamente, lo que Collins y su colaborador buscaban descubrir era cómo se crea una gran empresa, una firma perdurable.

**“Hemos estudiado compañías que operan en industrias muy turbulentas e inestables — señala—. Se necesita mucho coraje para crecer en estos ambientes. Con Morten creemos que hay que aprender a vivir con la incertidumbre, porque es el estado natural de las cosas y que, en realidad, el peligro y la oportunidad van de la mano.”** Según Collins, a las organizaciones y los líderes de su estudio no les gusta el riesgo, por eso lo convierten en oportunidades. **“Es parte de lo que los ha hecho exitosos”**, subraya.

¿Qué le hizo pensar en 2002, cuando con su colega comenzaron la investigación para Great by Choice, que el mundo ingresaba en un período de creciente inseguridad que marcaría el resto de nuestras vidas? ¿Se trataba de un nuevo tipo de incertidumbre?

**Siempre me gustó estudiar historia, y la lectura que hago del pasado es que la estabilidad, la predictibilidad y la ausencia de caos no son**

**normales. La humanidad ha vivido invariablemente bajo la incertidumbre y la inestabilidad. Durante la segunda mitad del siglo XX, muchos de los estadounidenses nos acostumbramos a la idea de seguridad, y de ser la potencia número dos o tres llegamos a ser la superpotencia dominante en una era de creciente prosperidad que parecía interminable. Pero nos despertamos en el año 2000, y nos dimos cuenta de que no había razón para creer que esta situación continuaría, porque así es la historia. Cuando nos alejamos de los Estados Unidos, el mundo es muy distinto. En el resto de América, en Asia, Rusia y otras economías emergentes, se experimentaban niveles de incertidumbre mucho más altos. Entendimos que hacia allí nos dirigíamos, que viviríamos en la inestabilidad por el resto de nuestras vidas.**

¿Puede ampliar el concepto de aversión al riesgo que describe en su libro cuando se refiere a los líderes y las empresas que define como “10X”?

**Pienso en escalar el Everest o ir de expedición al Polo Sur, como lo hizo Roald Amundsen en 1911, sobre quien escribimos en el libro. Se trata de actividades inherentemente riesgosas. Pero fundar una empresa como Intel es también una gran aventura. El enfoque que prevalece en estos casos es la prudencia; hay que ser muy puntilloso en la gestión del riesgo. Los individuos y empresas que hemos estudiado evitaron el riesgo asimétrico (cuando el peligro es muy alto en relación con el beneficio), e hicieron todo lo posible para soslayar riesgos incontrolables. No avanzaron con demasiada rapidez, sino que lo hicieron con disciplina y seguridad. De esta forma, lograron tener éxito en un entorno peligroso.**

¿Qué debe hacer una compañía para alcanzar el nivel “10X”?

**En primer lugar, estas firmas se desempeñaron extraordinariamente bien. Por otro lado, hablamos de organizaciones que comenzaron con tres empleados y se convirtieron en Intel, con tres aviones y fueron Southwest Airlines, con cinco colaboradores en un edificio de Albuquerque y se transformaron en Microsoft. Son historias excepcionales de empresas que se enfrentaron a todo. “10X” es una en miles.**

*Los líderes de estas firmas se caracterizan por tener una disciplina pragmática, una increíble creatividad y un nivel muy alto de “paranoia productiva”. Todo el libro tiene que ver con las piezas que componen estos tres comportamientos, con qué hicieron —que otros no hicieron— para llegar a este resultado.*

¿Cuál es para usted la habilidad de gestión más importante?

*El conjunto de habilidades de gestión más importantes aparece en mi libro Good to Great. Pero si resumo toda la investigación en la que tuve el privilegio de participar, que cubre casi 7.000 años de historia corporativa, y que he volcado en Good to Great, How the Mighty Fall, Built to Last y ahora en Great by Choice, puedo dar dos respuestas. La primera, la habilidad más importante según nuestro último estudio y, la segunda, la más destacada de acuerdo con todo el cuerpo de investigación. ¿Con cuál empiezo?*

Aquí surge una nueva pregunta: ¿por qué hay dos?

*En realidad, una habilidad se destaca por sobre todas. Luego de tanto investigar para saber qué es lo que convierte a una compañía y a un líder en los mejores, puedo decir que es la capacidad de elegir a las personas correctas y colocarlas en el puesto indicado. Cuando, al final de su carrera, uno deba responder sobre las decisiones más importantes que ha tomado, por lo menos siete deben estar relacionadas con las personas.*

¿Y la habilidad de gestión crítica para dirigir a una compañía a través del caos?

*Lo que acabo de mencionar es muy importante, porque nada puede hacerse si no se tiene el personal adecuado. Sin la gente, nada sucederá. Dicho esto, puedo ofrecer dos respuestas a la pregunta: hay una habilidad que es la más importante, y otra que considero la más interesante. La más importante de acuerdo con nuestro último estudio es la capacidad de identificar y permanecer en lo que denominamos “la marcha de 20 millas” (nivel de velocidad constante al que debe avanzar una compañía para no fracasar). La noción implica fijarse una meta de desempeño como lo hizo Intel con los microprocesadores,*

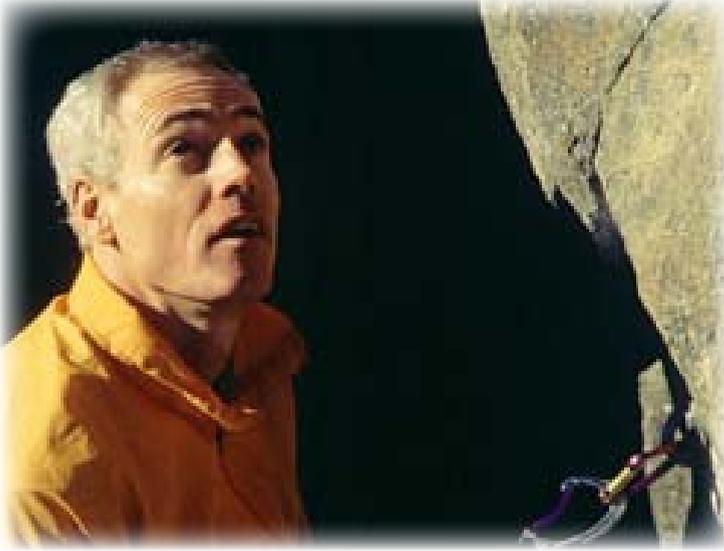
*mejorar la rentabilidad cada año como lo hizo Southwest Airlines, o crecer un 20 por ciento anual como lo consiguió la firma de equipamiento médico Stryker. Estas empresas saben bien cuál es su marcha de 20 millas y no intentan avanzar más allá. Nunca dejan de alcanzar sus objetivos parciales por el afán de adelantarse. Este enfoque aplicado al desempeño puede llevar a un equipo a obtener muy buenos resultados.*

*La habilidad de gestión más interesante, sin embargo, diría que es la capacidad de reconocer un golpe de suerte, sea bueno o malo, y extraer beneficios de un hecho circunstancial. Maximizar el valor de la suerte es una habilidad increíblemente interesante y rara.*

¿Puede darnos ejemplos de organizaciones que han obtenido grandes “retornos de la suerte”, según el concepto que desarrolla en su libro?

*Primero le hablaré de un líder y luego de una compañía. Bill Gates es un buen ejemplo de nuestra noción de “retorno sobre la suerte”. Mientras cursaba sus estudios universitarios en Harvard, su amigo Paul Allen le cuenta que leyó un artículo sobre una nueva computadora personal que salía a la venta, la Altair, y que ellos debían ser los primeros en escribir el lenguaje de programación que la haría accesible a la gente común. Aquí aparece el golpe de suerte. Por supuesto que también otras personas podían haberlo aprovechado, no eran los únicos con la posibilidad de saltar al mundo de la programación de software. Lo notable es que Bill Gates dejó Harvard, abandonó su carrera y se fue a Albuquerque, Nueva México, cerca de Altair, y trabajó 20 horas diarias durante semanas para ser el primero en programar el lenguaje BASIC. Gates logró un increíble retorno al accionar sobre ese golpe de suerte. Y en toda su carrera mostró una gran capacidad para reconocer la suerte y sacar ventaja de ella.*

*Otro ejemplo del lado corporativo fue lo que sucedió con Progressive, una compañía de seguros que recibió un gran golpe de mala suerte cuando a fines de los '80 se aprobó en California la regulación Prop 103 (que por ley redujo las*



**primas de las empresas aseguradoras para bajar las tarifas) y que perjudicó todos sus negocios de la noche a la mañana. El CEO Peter Lewis aceptó la mala racha e incluso fue más allá. Entendió que el problema fundamental era que los clientes odiaban a las compañías de seguros. Por lo tanto, construyó una firma mejor, con una estrategia más adecuada y un servicio al cliente más eficiente. Así transformó la mala suerte en lo mejor que le pasó a Progressive.**

Otra cuestión muy interesante de la que habla en su libro es que la innovación no es un elemento clave a la hora de lidiar con la incertidumbre. ¿Cómo equilibrar la capacidad de ejecutar con la creatividad?

**Es una gran pregunta, porque se refiere a algo que con Morton consideramos fundamental si se desea triunfar en un mundo incierto. En primer lugar, que la innovación es importante, pero no tanto como pensamos. Cada industria tiene un umbral de innovación. En algunos sectores, como el de la biotecnología, es muy alto, pero en otros, como el de la aviación comercial, es relativamente bajo. Lo importante es que la empresa detecte cuál es el umbral de innovación necesario para entrar en el juego. Pero continuar innovando más allá de él, sin descanso, no lleva a resultados “10X”. Intel siempre ha sido una empresa innovadora, aunque no la más innovadora. Otras han desarrollado mejores chips, pero Intel ganó. ¿Por qué? Porque fue lo suficientemente creativa como para jugar el juego, pero también mantuvo una férrea**

**disciplina en la fabricación, en la distribución y en los costos. Representó la combinación perfecta entre innovación y ejecución, y eso la diferenció.**

**Esta mixtura es muy poderosa y difícil de encontrar, y es en parte lo que distingue a los líderes y empresas “10X”. Por definición, tienen la capacidad de aplicar disciplina a la creatividad, de modo de que la creatividad aumente y no destruya a la compañía. La única forma de progresar es a través de la disciplina. Creo que ser creativo es ser humano. Lo más difícil es ser creativo y también disciplinado.**

¿Puede hablarnos sobre Steve Jobs, y de la creatividad y disciplina que detectó en él?

**Lo que me parece interesante destacar fue la evolución de Steve Jobs en el tiempo. En los comienzos de su carrera era muy creativo pero no muy disciplinado. Pero luego mejoró muchísimo. Cuando volvió a Apple en 1997, una de las primeras cosas que hizo fue fortalecer el producto básico de la firma. No saltó al iPod, al iPad ni al iPhone; todo eso surgió años después. Ordenó las cuentas y buscó al mejor personal de operaciones, lo que lo llevó a Tim Cook, y le dijo: “No haremos una gran diferencia si somos creativos pero nuestros productos fallan”. Entonces se enfocó en su mejor producto, la Macintosh, y la reconstruyó en toda su excelencia y grandeza. Luego, en un proceso muy disciplinado compuesto de pequeños pasos comenzó a desarrollar artefactos y ecosistemas, como el iPod y el iTunes. Steve Jobs y Tim Cook representaron una hermosa combinación de creatividad y disciplina.**

¿Se empieza siendo creativo y luego se adquiere la disciplina, o sucede a la inversa?

**No dispongo de la evidencia científica necesaria, pero creo que es más fácil pasar de la disciplina a la creatividad. La creatividad es el estado natural del ser humano. Casi todo lo que el hombre creó desde la antigüedad nació del impulso creativo. Por otro lado, la gran mayoría de las personas no son disciplinadas. La disciplina no es nuestro estado natural, y eso hace las cosas más difíciles. Si uno ya es disciplinado sólo es cuestión de redescubrir la creatividad, mientras que si se es**

***creativo, hay que aprender a ser disciplinado.***

Usted dice que las preguntas lo atrapan. ¿En qué está trabajando ahora? ¿Qué preguntas han atraído su atención?

***Amo las preguntas y todos mis trabajos siempre comenzaron con un interrogante. Pero mi problema es que ahora tengo 53 años y, con un poco de suerte, me quedan 40 años de tiempo productivo. Creo que no voy a tener tiempo para responder la cantidad de preguntas interesantes que me surgirán. Hace muchos años, mi esposa me dijo algo sumamente inteligente: “Cuando terminas un gran proyecto, una gran pregunta — yo estaba terminando mi libro Great by Choice—, surge la necesidad de llenar el vacío y de saltar enseguida al próximo gran interrogante. Pero no lo hagas, sólo espera a que la pregunta te encuentre. Porque se presentará, te saltará al cuello, no te dejará respirar y te forzará a encontrarle una respuesta”.***

***Ahora estoy lleno de pequeñas preguntas, pero sigo su consejo. Es más, sospecho en realidad que el próximo gran interrogante provendrá de la interacción con líderes jóvenes. ¿Puedo preguntar qué tema le interesa a usted más actualmente?***

Por ejemplo, qué sucede con el liderazgo en estos tiempos de redes sociales y de colaboración, con nuevas generaciones que trabajan casi sin jerarquías. ¿Hay alguna diferencia entre los líderes de ayer y de hoy?

Creo que es crucial pensar el liderazgo en un contexto que depende del tiempo y las generaciones. ¿Qué importancia tendrá la humildad en entornos tan cambiantes, por caso? ¿Será más o menos pronunciada?

***Probablemente la humildad sea más valorada, porque, ¿cómo mantener el liderazgo cuando las cosas cambian con tanta velocidad? Steve Jobs demostraba su capacidad de obtener resultados de manera constante. Pero hoy que los ídolos caen rápidamente, ¿cómo ganar el respeto de los seguidores?***

***Es una gran pregunta, y tengo un par de pensamientos para ofrecer. No soy experto en redes sociales y colaboración no jerárquica,***

***pero me remito a nuestra investigación y a lo que perdura independientemente de las circunstancias.***

***Uno de mis pensamientos tiene que ver con lo que dijo el poeta T. S. Eliot: “Al final de nuestra historia volveremos al lugar donde empezamos para verlo por primera vez”. Creo que las verdades que descubrimos hace mucho tiempo a veces desaparecen de nuestra vista, pero necesitamos volver a ellas cuando todo a nuestro alrededor cambia tanto, porque nos son de ayuda. Sugeriría dos verdades que tienen gran impacto sobre mi idea del liderazgo. La primera es el increíble poder de coherencia que otorga un conjunto de valores centrales. En un ambiente tan cambiante, una de las cualidades que se tiende a respetar en los líderes es qué representa y si cree en ello. Si regresamos al caso de Steve Jobs, por ejemplo, él representaba la calidad, el diseño y la idea de crear productos prácticos que mejoraran la vida de la gente. Debido a su indeclinable compromiso con unos pocos principios en un mundo que parece renunciar a todo, fue creíble. Esa coherencia de valores es un reaseguro.***

***Lo segunda verdad tiene que ver con la humildad. Los grandes líderes están al servicio de algo, puede ser de un producto, de una causa, de una cultura; construyen, pueden ser ambiciosos y tener su propia idiosincrasia, tener caracteres difíciles, pero ponen todo su esfuerzo al servicio de algo que es más grande que ellos mismos, y eso es humildad. La idea de estar al servicio de algo genuino, aun si se es una persona difícil de tratar, es una buena aspiración en este mundo.***

Jim Collins es uno de los más prestigiosos pensadores de Management. Es considerado el heredero del gran Peter Drucker. Inició su trabajo de investigación y carrera de profesor en la Escuela de Graduados de Negocios de Stanford. Publicó seis libros. Desde su laboratorio de management en Boulder, Colorado, asesora a líderes corporativos y sociales.

Fuente:

<http://www.emprendedoresnews.com/liderazgo/jim-collins-lo-que-nos-hace-grandes.html>



**ADPUGH**  
ASOCIACION DE  
PROFESIONALES  
URUGUAYOS EN  
GESTION HUMANA

El 4 y 5 de mayo se realizó en el atrio de la Intendencia de Montevideo la 3ra. **Feria Espacio Empleo** organizada por la **Asociación de Profesionales Uruguayos en Gestión Humana**.

En los dos días de intensa actividad recorrieron la feria más de **5.000 personas** superando todas las expectativas.

Fue un espacio de encuentro entre quienes ofrecen oportunidades laborales y de capacitación y aquellos que buscan insertarse en el mercado o mejorar su situación laboral actual.

ADPUGH, responsable de este evento, agradece especialmente a **todas las empresas e instituciones** que participaron activamente en la Feria Espacio Empleo, colaborando para que ésta actividad resultase todo un éxito.

**Feria Espacio Empleo** se consolida en el mercado como el mayor evento nacional vinculado al empleo y la capacitación siendo la única feria uruguaya que ofrece unificar, en una plataforma global, la oferta de empleo y capacitación cumpliendo así con sus objetivos y finalidad.

Muy satisfechos por el logro alcanzado, reiteramos nuestro agradecimiento y los invitamos a participar de todas las actividades que organiza **ADPUGH**.



**ESPACIO  
EMPLEO 2012**





ASOCIACION DE  
PROFESIONALES  
URUGUAYOS EN  
GESTION HUMANA

ADPUGH Agradece a las empresas que nos acompañaron  
e hicieron que Feria Espacio Empleo fuese el  
**MAYOR EVENTO NACIONAL vinculado al  
EMPLEO Y LA CAPACITACIÓN**



**Pronto!**



*Telefonica*



Aeropuerto de Punta del Este  
MALDONADO URUGUAY



Aeropuerto de Carrasco  
MONTEVIDEO URUGUAY

auspiciaron



**EL PAIS**



# Los 10 errores más comunes que cometen las empresas en las redes sociales



**Hay todo un torbellino ocurriendo alrededor de Twitter, Facebook y otras redes sociales. Las empresas han tomado por asalto todo lo que suena a Social Media, y no lo han hecho de forma épica a lo Star Wars, más bien parecen personajes de Mel Brohoks de la película Spaceballs, golpeándose las cabezas y destruyendo al universo. Es tan nuevo todo y hay tantos expertos no calificados, que hay una gran confusión en muchas empresas.**

Hay todo un debate sobre lo que está ocurriendo y cuales son las formas adecuadas de entrar en Twitter y Facebook para una compañía, y como enfrentarse a estos nuevos paradigmas. Aquí les traigo mi aporte a esta interesante discusión. Después de un año asesorando a diversas empresas en estos temas, y llevando adelante la estrategia de social media de muchas de ellas de forma exitosa, me he fijado que los errores más recurrentes y comunes que cometen las empresas en las redes sociales son los siguientes:

## **1. Hacer Spam**

Bajo ningún concepto uses las redes sociales para promocionarte al infinito, mencionando usuarios de Twitter, etiquetando personas en fotos de Facebook. El spam es la peor estrategia que puedes usar. Pulveriza tu credibilidad y lo que vas a ganar es que todo el mundo te bloquee y reporte. A nadie le gusta la publicidad no solicitada, y menos si es tediosa y repetitiva. Definitivamente no es el camino, y es el peor error de todos. Tomate un té y trata de pensar en alguna idea más creativa que bombardear a todos con tu mensaje.

## **2. Creer que el Social Media es gratis**

Aunque crear una cuenta en Twitter, Facebook o LinkedIn es gratis, todo el trabajo relacionado con desarrollar una estrategia de entrada y permanencia en redes sociales tiene un precio que hay que pagar. Hay que contratar asesores y community managers, empresas especializadas, suscribirse a herramientas para medir resultados, crear campañas de publicidad y marketing en social media. Si quieres tener resultados tienes que pensar de forma profesional. Un estudiante podrá cobrarte US\$100 mensuales por llevar tus cuentas básicas en las redes sociales más importantes, pero el resultado que obtendrás será desastroso, al punto que podrás hasta perder clientes y generar toda una crisis interna. Así como hoy en día, si

quieres desarrollar una campaña de publicidad o relaciones públicas, tienes que tener un presupuesto, lo mismo ocurre con las redes sociales. Hay que invertir.

### 3. Esperar resultados rápidos

Cuando una compañía entra en redes sociales es para siempre. Es un gran error pensar que vamos a comenzar en Twitter y Facebook para cumplir una campaña o promoción determinada, y luego nos salimos. Hay cientos de páginas abandonadas en Facebook de compañías que las abrieron para una campaña de tres meses. El resultado es un cementerio de contenido y de fans/seguidores. La gente se aburre de esto. Es una gran pérdida de esfuerzo, dinero y recursos. Al construir una estrategia a largo plazo, podemos crecer de una forma orgánica en número de seguidores, lo que permitirá conseguir gente más fiel a nuestra marca o negocio. Al mismo tiempo, una visión de permanencia a largo plazo en las redes sociales, nos permite crear campañas cortas de gran impacto, en nuestra cuenta tradicional de Twitter y de Facebook. No tenemos que estar consiguiendo audiencia cada vez que se nos ocurre una nueva campaña, ni creando cuentas cada vez. Solo campañas muy largas justifican que tengan sus propias cuentas de Twitter y de Facebook, y aun así, si en algún momento terminan, van directo al cementerio de followers. Las redes sociales no son un Alka-Seltzer.



### 4. No conectar con tus seguidores

Hay compañías que parecen robots de una vieja serie de televisión. Repiten lo mismo, responden lo mismo, y cuando les va mal gritan: peligro peligro peligro. Es difícil establecer cómo se debe actuar a la hora de responder, cada compañía tiene su propia filosofía y estilo. Pero de lo que tienes que estar claro, es que debes generar confianza en tus seguidores, conectarte con ellos, participar de lo que dicen, responderles cuando hagan preguntas. Esa compañía lejana, con un call center en la India,

que responde todo robóticamente, no tiene éxito en las redes sociales. No genera nada. Hay que ser ingenioso, usar el sentido del humor, responder de forma que las barreras naturales entre empresa y consumidor se desdoblen un poco. Aunque no te guste, es hora de volver a esas costumbres de antaño, ser el empleado detrás del mostrador, que conoce a todos sus clientes, y los saluda por su nombre.

## 5. Usar la misma estrategia en redes sociales diferentes

Conectar todas las cuentas de social media de tu empresa y repetir el mismo contenido de forma automática en todos lados, es un error tan grande, que resulta más fácil pronunciar el nombre de 3 volcanes de Islandia un viernes borracho, que conseguir seguidores que conecten contigo en Twitter y Facebook. Cada red social tiene características diferentes. La forma de enfrentarse a ellas es con estrategias diferentes. En Twitter puedes escribir 30 actualizaciones al día sin problema, en Facebook haces lo mismo y tu contador de Likes será igual a cero. Si cada red social fuera igual a otra, no existirían las alternativas. Twitter es de una forma, Facebook es de otra, y así LinkedIn, Instagram, Tuenti.

## 6. Centralizar la estrategia de social media

Lo que hace fuerte a las redes sociales es el concepto de comunidad. Es curioso ver como la gente habla del Twitter venezolano, colombiano, argentino o español, cuando es una sola red. Esto ocurre porque la gente principalmente se conecta con personas y compañías de su entorno. Un maracucho no le interesa conectarse con una empresa del sur de Chile, o saber que noticias trae BlackBerry Argentina. Quiere conectarse con las empresas locales, o sus subsidiarias en su país. Crear cuentas globales está bien porque muestran la información macro, pero



olvidarse de crear cuentas locales es un error del tamaño de una catedral de Game of Thrones. Las redes sociales han despertado en las personas esa vieja plaza del pueblo que se encontraba dormida en nuestros genes. Los Trending Topics de Twitter localizados son el ejemplo más determinante. Queremos saber que se habla en nuestra ciudad o país. Crear cuentas intermedias o regionales que engloben un continente o grupo de países, resultará en un gasto innecesario de recursos. Las mismas personas y la dinámica obligará a las empresas a crear sus cuentas locales por país. No hay forma de luchar contra la charla cordial, en la plaza central.

## 7. Burocratizar y crear procesos tediosos de aprobación

Las redes sociales no se llevan nada bien con los tradicionales procesos burocráticos de las compañías. Esperar aprobación de gerentes no es una opción. Si se crea una estructura y estrategia, y está necesita de un canal de aprobación tedioso,

es mejor que vuelvas a los clasificados del periódico de la era de los dinosaurios. El éxito de las redes sociales radica en un factor de inmediatez que es complejo de aceptar al principio, pero que se soluciona colocando a gente hábil frente al manejo de las cuentas más importantes en redes sociales. No te queda más remedio que confiar. Por supuesto, esto hace que se cometan errores, que se digan cosas rápido y que a veces se pueda escapar algo que no refleja el espíritu general de tu empresa. Aun así es preferible eso, a que parezcas un zombie lento de esos que no asustan a nadie, que dan un paso adelante y dos a los lados, antes de volver a dar el siguiente paso.

## 8. Comprar tweets

Esto es toda una moda en Venezuela. Encuentras a alguien con muchos seguidores y le pagas US\$100-\$200 por un par de tweets. Es como ir a comprar plátanos a la esquina, te los pesan y los cobran. Qué forma tienen las empresas de botar el dinero, y algunas lo hacen con tanto gusto que parecen prostitutas francesas de 1919, de fiesta por las calles de París. Pasa mucho con usuarios de Twitter famosos, que normalmente anuncian productos en la radio. Vienen las empresas de publicidad y piensan que las redes sociales son como la radio, o la prensa, o la TV. No han entendido nada. Y gastan dinero en humo. Rompen la conversación de una forma tan disruptiva que resulta desagradable. El error aquí es pensar que estrategias del pasado pueden servir en estos medios sociales. Las marcas y compañías deberían crear experiencias y no comprar tweets. Invitar a la gente a probar el nuevo celular y dejarlos libres si quieren tuitear sobre eso o no. Vas a gastar lo mismo y será más efectivo. Twitter no es la radio.

## 9. Manejar cuentas de Twitter y Facebook desde otro país

Quieres garantizarte una crisis de comunicación, lleva la cuenta de un hipotético @auyamaphone

desde España y no desde Venezuela. Es hasta gracioso, hay compañías que llevan sus cuentas locales (porque entendieron que tenían que ser locales) centralizadas en un tercer país (arroz con mango). Porejemplo, @cigarrosRedAppleVenezuela, @cigarrosRedAppleArgentina, @cigarrosRedAppleColombia, etc y llevas todas las cuentas desde Brasil. Le pago a Brasil cientos de miles de dólares, y de Brasil vienen y contratan a alguien que escriba desde Venezuela los tweets y sean enviados a Brasil de vuelta para que desde allá lleven el Twitter. Al de Venezuela le pagan US\$100, y en Brasil cobran 100 veces más. Una historia fantástica que lamentablemente es real. Hay una pérdida de recursos enorme. Si se tuitea desde otro país, se pierde la idiosincrasia, las palabras locales, el comprender el mercado de cada país, y un largo etcétera. La distancia en estas cosas cuenta muchísimo.

## 10. No generar contenido de valor

Las empresas que no aportan valor a sus seguidores no tienen éxito en las redes sociales. Si eres una compañía que fabrica ropa, enseña a la gente a combinarse mejor, a cómo cuidar sus vestidos. Si eres una marca de comida, enseña recetas. Si eres una compañía que fabrica teléfonos, enseña a la gente a usar sus funciones escondidas, a bajar software, etc. Habla de cosas que van más allá de tu producto y estén relacionadas con tu industria. Comparte información interesante que encuentres en Internet. Cosas que ayuden a tus seguidores a vivir mejor, o usar eficientemente tus productos y servicios.

fuentes: Inti Acevedo

<http://alt1040.com/2011/06/los-10-errores-mas-comunes-que-cometen-las-empresas-en-las-redes-sociales>

**GENERANDO RESULTADOS**

**Del Pensamiento a la Acción**



# **XVII Congreso** **Internacional de Gestión Humana**

**Conceptos y  
herramientas para  
los desafíos de hoy**

**16 y 17 de agosto 2012**

**Sheraton  
Hotel Montevideo- Uruguay**

**Estimado socio:**

Tenemos una propuesta para Ud. Todos los socios que se inscriban para participar del XVII Congreso Internacional de Gestión Humana antes del 15 de junio, participan del sorteo de dos inscripciones para el **seminario premium, "Qué nos enseña el Rey Salomon a los Directivos de hoy?" dictado por el Ing. MBA Juan José Balcarce, en la Escuela de Desarrollo Empresarial de la UDE.**

por informes e inscripciones  
[congreso@adpu.org](mailto:congreso@adpu.org)  
2401 0978

**Inscripciones anticipadas  
hasta el 30/6/2012**

<b>GENERAL</b>	<b>U\$S 200.-</b>
<b>SOCIOS</b>	<b>U\$S 140.-</b>
<b>ESTUDIANTES</b>	
<b>SOCIOS</b>	<b>U\$S 120.-</b>

**Financiación:  
dos pagos sin recargo con:**



**AUSPICIAN**



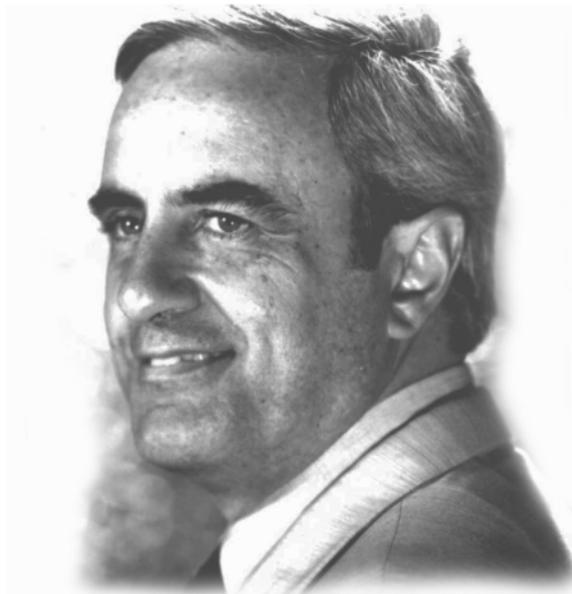
**EL PAIS**



# PREMIO

## "Prof. RAÚL FERNÁNDEZ TUNEU"

a la Excelencia en el desarrollo  
de la Gestión Humana en  
organizaciones públicas o privadas



El 31 de mayo venció el plazo para la postulación al premio Prof. Raúl Fernández Tuneu. Dicha convocatoria fue dirigida para personas que hayan contribuido con el diseño, implementación y/o desarrollo de teorías, políticas y/o prácticas en el campo de la Gestión Humana y que se destaquen en sus resultados. Se han recibido las nominaciones y el premio será entregado en nuestro XVIII Congreso Internacional de Gestión humana.

*Adpugh homenajea a quien constituyó un hito en la vida de nuestra Asociación.*

*Este premio honra al socio fundador que desde las diferentes posiciones que ocupó, tanto en la esfera pública como en la privada, enriqueció, dignificó y jerarquizó con sus aportes, la Gestión Humana.*

*Docente ejemplar, un adelantado en la materia, un hombre que brindó siempre sin retacear absolutamente nada sus conocimientos, su experiencia y por sobre todas las cosas, un verdadero ejemplo para quienes nos formamos en épocas en las que algunos pocos referentes como él, pregonaban con convicción el enfoque profesional que se le debía dar a nuestra área.*

*Lamentablemente Raúl se nos fue tempranamente luego de una vida dedicada de lleno a esta profesión, teniendo aún mucho más para dar.*



# Enfoque

## Mercado de trabajo

### Primer Trimestre

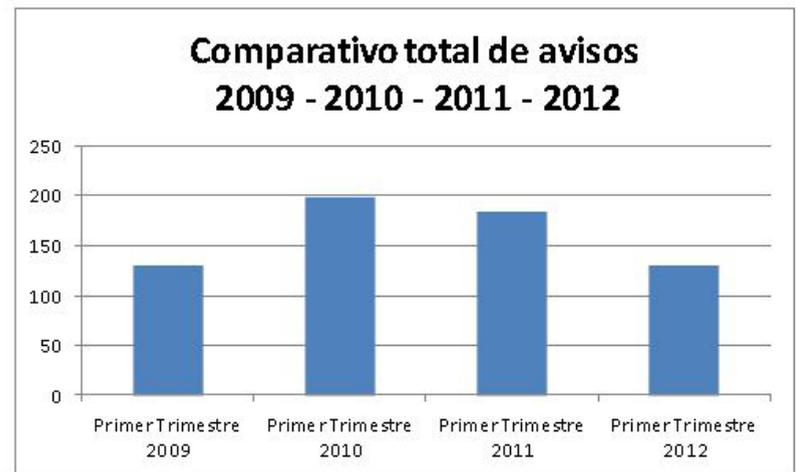
**Compartimos con ustedes, las últimas tendencias que surgen al estudiar el Mercado Laboral en el primer trimestre de 2012.**

### Publicación de avisos en prensa

Luego de un año 2011 que presentó niveles medianamente superiores de convocatoria respecto a años anteriores, comenzamos este primer trimestre del año con una demanda de personal más cauta que lo habitual para este período. La publicación de avisos en prensa descendió un 28% respecto a igual período del año pasado. Si bien en el mes de marzo hubo mayor demanda con respecto a enero y febrero, dicha demanda no fue tan significativa como en años anteriores, lo cual se vio reflejado en la solicitud de cargos. Esta baja en la demanda concuerda con la información difundida por el I.N.E., en que la desocupación mostró un leve aumento y se ubica en 6% en febrero, aunque todavía se encuentra en niveles muy bajos en la comparación histórica.

*(Para dicha muestra se tuvo en cuenta los avisos publicados en prensa por las Consultoras KPMG, Deloitte, PWC, Advice y Manpower)*

**Este primer trimestre de 2012 comienza con una demanda más cauta que lo habitual para el período.**



### La demanda según áreas de trabajo

#### Operaciones

El área de Operaciones disminuyó su demanda respecto a igual período del año anterior. Luego de haber experimentado una gran demanda de personal en el primer trimestre de 2011, se ha visualizado una disminución paulatina y persistente en la solicitud de estos cargos. La misma se podría encontrar relacionada con la situación actual que vive el país, donde si bien ha aumentado la producción industrial (excluyendo la actividad de la refinera ANCAP), esto no está relacionado directamente con

## El área de Operaciones disminuyó su demanda respecto a igual período del año anterior.

las horas trabajadas por los funcionarios, fenómeno que se viene observando desde el pasado año. Lo antedicho nos indica que en algunas situaciones se está requiriendo menor cantidad de mano de obra para alcanzar los niveles de producción exigidos, lo que puede deberse al uso cada vez mayor de tecnología en este sector.

Asimismo, es importante precisar que la actividad industrial no muestra un comportamiento homogéneo en su conjunto, en cuanto a la demanda de personal. Algunos sectores han sido afectados por estar fuertemente ligados a Argentina y en menor medida a Brasil, no encontrando fácilmente mercados sustitutivos, reduciendo tanto su producción como su planilla de trabajadores.

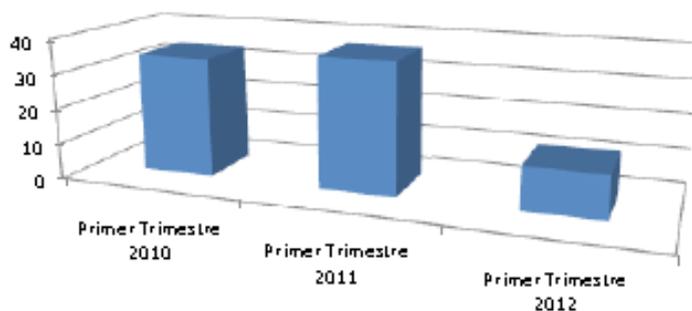
Sin embargo, otros sectores han experimentado un comportamiento más positivo.

Dentro del área de Operaciones la sub-área más demandada fue Mantenimiento.

Producción sufrió una fuerte baja de 67% en relación al mismo período del año anterior.

Recordemos que esta venía comportándose como la más demandada dentro del área en los últimos años. Esto se corresponde con los aspectos mencionados en párrafos anteriores, requiriéndose a su vez, mayor personal para el mantenimiento de las nuevas maquinarias incorporadas por las empresas

**Producción - Comparativo 1° trimestre**



## Administración y Finanzas

La demanda en esta área continúa disminuyendo en el primer trimestre de 2012 respecto al mismo período de 2010 y 2011 y registra actualmente el nivel más bajo desde el inicio de 2011.

El nivel jerárquico más afectado por esta disminución en la demanda del área Administración y Finanzas fue el Gerencial, cuya solicitud por parte de las empresas fue casi nula, al menos a través de la prensa escrita.

La sub-área más demandada fue Administración, a

**Dentro de L Área Administración y Finanzas la sub-área más demandada resultó Administración, a diferencia de trimestres anteriores, donde la más demandada fue finanzas**

diferencia de trimestres anteriores donde veníamos observando que la sub-área más solicitada era Finanzas. Dentro de Administración, los cargos más requeridos fueron los operativos, fundamentalmente Auxiliares y Asistentes Administrativos.

## Comercial y Comunicaciones

En el período analizado, los cargos relacionados con el área Comercial y Comunicaciones disminuyeron su demanda, alcanzando valores menores que los registrados durante el año 2011; desde principios de 2010 no se registraba una disminución tan importante en esta área.

Podemos inferir que en el segundo trimestre su demanda podría incrementarse como lo ha hecho históricamente, aunque es muy difícil que alcance los registros del año pasado, dado que tendría que generarse un cambio muy importante en poco tiempo.

Los cargos más requeridos en esta área se encuentran dentro de los niveles de Mandos Medios y Gerenciales, principalmente relacionados a la sub-área Comercial.

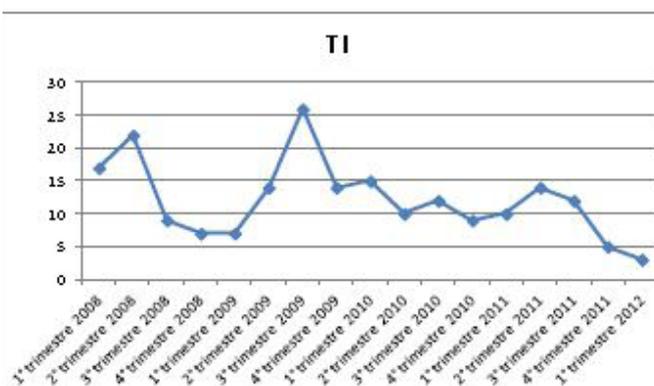
Visualizamos que la demanda de perfiles dentro de un nivel más operativo como por ejemplo Auxiliares

**Dentro de Comercial y comunicaciones los cargos más requeridos se encuentran en los niveles de Mandos Medios y Gerenciales.**

de Ventas y Vendedores, son actualmente en su mayoría convocados por otras formas de reclutamiento, como lo son los portales de empleo (Buscojobs, Execuzone, etc.) y redes sociales (LinkedIn, entre otros). Claramente el tema costos influye directamente en este cambio y la mejora en los niveles de convocatoria logrados por estos medios año tras año.

Se ha manifestado una mayor demanda de los procesos de Outplacement en esta área, relacionados principalmente a cargos Gerenciales. Lo cual mostraría que algunas empresas están modificando sus lineamientos comerciales y para esto se inclinan hacia la búsqueda de nuevos perfiles que se adapten más fácilmente a los cambios y potencien la nueva gestión.

## Tecnologías de la Información



Dicha área muestra una baja demanda que no se observaba al menos en los últimos 4 años. Llama la atención la baja que está registrando año a año Administración de TI, lo que se corresponde

con esta disminución en la demanda del área en general. Ante la casi nula tasa de desempleo en esta población, las empresas apelan a reclutar estos perfiles por contactos directos con universidades, foros de TI en internet, redes sociales y centros de capacitación, así como cierta demanda por medio de portales de trabajo.

La convocatoria que se obtiene a partir de la publicación en los medios de prensa escrita es baja y poco eficiente para las búsquedas de cargos Operativos y Mandos Medios. No obstante, para los cargos Gerenciales estos medios tradicionales continúan siendo efectivos.

## Logística y Comercio Exterior

La oferta laboral en esta área continúa en descenso, esto valores no se observaban desde mediados de 2009.

**La demanda de Logística y Comercio Exterior descendió un 66%**

La demanda en esta área descendió un 66% respecto al mismo trimestre de 2011, representando la tercera parte de la demanda de aquel período. La crisis que están viviendo los mercados y el comercio internacional, así como las ya mencionadas dificultades con Argentina, pueden corresponder con esta baja en la demanda de personal. Pese a ello, las sub-áreas Comercio Exterior y Logística continúan profesionalizándose, reclutando personas con mayor y mejor formación en el área.

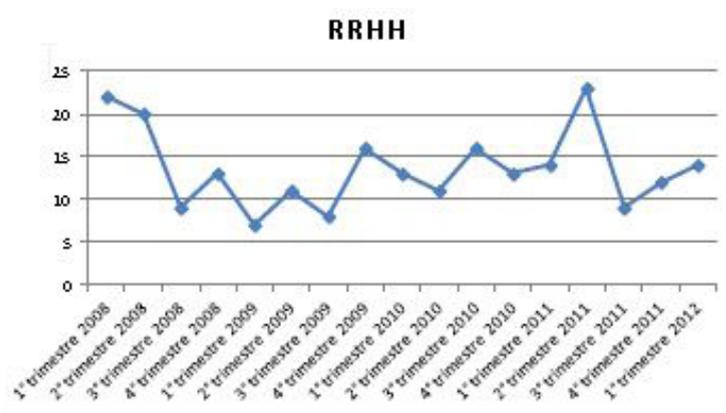
En el presente trimestre no se demandaron cargos de Comercio Exterior a través de la prensa escrita por parte de las grandes Consultoras. Asimismo, la sub-área Logística y Distribución descendió en más de un 50% de los cargos solicitados en igual período de 2011.

## Recursos Humanos

Esta área es la única que mantuvo el ascenso que venía mostrando desde el tercer trimestre de 2011, registrando la misma cantidad de avisos que en el mismo trimestre del año pasado. Se destaca

la solicitud de Mandos Medios y Gerenciales, casi exclusivamente.

Esto continúa confirmando la importancia que se le sigue otorgando a la Gestión de Capital Humano dentro de las organizaciones, siguiendo la línea de profesionalización ya evidenciada. Asimismo, la baja tasa de desempleo actual obliga a las empresas a retener su personal calificado, para lo cual debe contar con actualizadas políticas de Recursos Humanos. Por parte de las empresas se observa mayor intención en evaluar el Clima Laboral, desarrollar herramientas de Evaluación de Desempeño y diseñar Sistemas de Remuneración que generen mayor equidad y coherencia interna.



**Humanos es la única área que mantuvo el ascenso que venía mostrando desde el tercer trimestre de 2011. Se destaca la solicitud de mandos Medios y Gerenciales.**

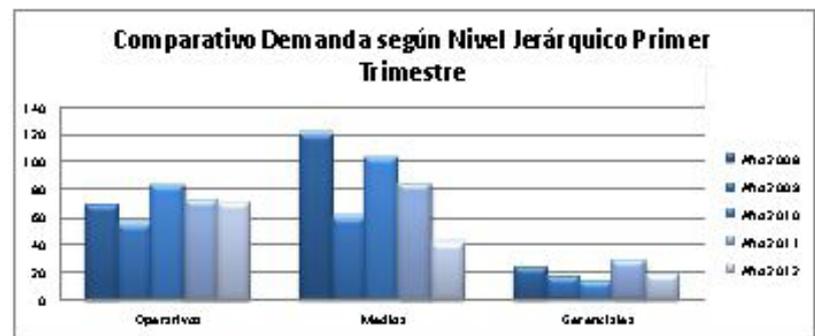
## La demanda según Nivel Jerárquico

Si bien en mismos trimestres de años anteriores la demanda era mayor para los Mandos Medios, en el presente trimestre observamos un cambio en este sentido, donde se registró mayor demanda de cargos Operativos.

Visualizamos que algunas empresas se muestran más cautas ante la contratación de cargos Gerenciales, lo cual puede relacionarse al contexto

**A diferencia de años anteriores se registra mayor demanda de cargos Operativos.**

internacional y sus repercusiones en nuestro país. Algunas empresas pueden encontrarse a la espera de cierto avance en el año para poder observar mejor sus perspectivas y en este sentido, definir la contratación de este tipo de cargos.



Otro fenómeno que se presenta respecto a los cargos Gerenciales y Mandos Medios es que las personas con más expertise piden mayor remuneración, lo que obliga a las empresas a tener que realizar propuestas económicas más atractivas para poder cubrir estos cargos. En algunos casos observamos que llegan a flexibilizar los requisitos, ya que las empresas no están dispuestas a incrementar el salario, no solo por el caso particular del cargo, sino porque podrían producir un desajuste interno.

## Contexto 2012

El año 2012 comenzó con una demanda inferior al pasado año y si bien proyectamos que podría aumentar levemente hacia el segundo trimestre, es difícil que alcance los números registrados en el año anterior, continuando con una línea moderada en relación a la demanda de personal.

Es importante apreciar el impacto que tuvieron las grandes empresas que se instalaron en nuestro país en el último tiempo en la publicación de avisos

en prensa. Dada la dimensión de nuestro mercado, las mismas han generado un importante impacto en la demanda de nuevos cargos y esto se hace evidente en todas las áreas estudiadas en el presente informe.

A pesar de las proyecciones de crecimiento de la economía uruguaya -aunque a un ritmo menos acelerado que el pasado año-, el contexto que se presenta, muestra cierta cautela, las diferentes dificultades que atraviesa el país actualmente en lo relacionado a la industria y la incertidumbre internacional, nos llevan a pensar que este año la oferta laboral podría ser inferior a la del año pasado en términos generales.

Por otro lado, Uruguay recientemente recuperó el grado inversor, lo que abre el acceso a inversores más calificados y a partir de esto, factiblemente la posibilidad de instalación de nuevas empresas en nuestro país. De todos modos, seguimos enfrentando la dificultad para proveer mano de obra calificada que requieren estas empresas. Esta dificultad genera cierta competencia entre las compañías que buscan contar con los perfiles calificados existentes, lo que a su vez resulta en un encarecimiento de dicha mano de obra.

Si bien en este año 2012 se ha avanzado en planes de capacitación con el objetivo de proporcionar personal calificado, los resultados que puedan surgir de estos proyectos se verán más a largo plazo.

## Coyuntura del Mercado

Indicadores del Mercado Laboral feb-12	
Tasa de Actividad	63,0%
Tasa de Empleo	59,3%
Tasa de Desempleo	6,0%

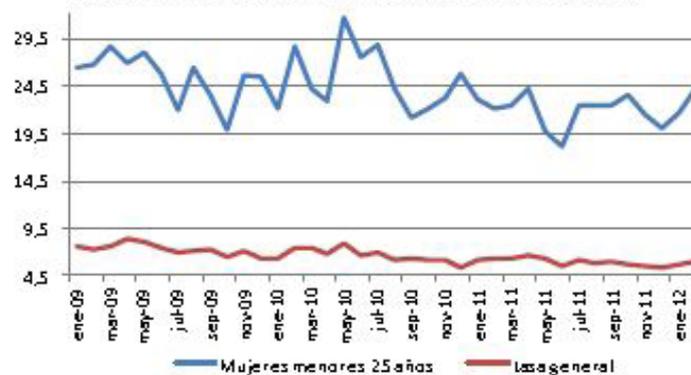
El mercado de trabajo, pasado el período veraniego donde estacionalmente se generan muchos empleos temporales, parece ubicarse algo por debajo del nivel récord con que culminó 2011.

De todos modos, en la comparación anual se mantiene la tendencia de reducción del desempleo e incremento en la creación de puestos de trabajo. Aproximadamente, hay 1.600.000 personas con empleo en el país y unos 100.000 desempleados, en base a la información del I.N.E.

## Desempleo

La tasa de desempleo al mes de febrero se ubicó en 6%, similar al promedio de todo el año 2011, 3 décimas por encima del dato del mes anterior. El alza del desempleo en el segundo mes del año frente al primero responde especialmente al interior del país, donde la suba fue de 4 décimas, mientras en Montevideo se mantuvo incambiada.

Tasa de Desempleo en mujeres jóvenes



El mantenimiento del desempleo en tasas tan bajas, si bien es una señal positiva, tiene su contracara en la restricción que configura a la hora de cubrir demandas específicas de personal. El desafío sigue siendo sumar más personas al mercado de trabajo, a partir de los programas públicos de capacitación dirigidos a las personas con más baja calificación. Entre los grupos más vulnerables se mantienen las mujeres menores de 25 años, en algunos casos con formación suficiente para aspirar a un empleo calificado, pero que sus obligaciones familiares le dificultan acceder al mercado laboral. Hacia este sector de población apunta el proyecto oficial de Sistema Nacional de Cuidados en su primera etapa de gestación, que procura retornar esas mujeres al mundo del trabajo, solucionando el inconveniente del cuidado de los hijos o adultos mayores.

## Empleo



En cuanto al empleo, en febrero se ubicó 1,4 puntos porcentuales por debajo del promedio de 2011, en 59,3%. Diferentes encuestas que miden las expectativas empresariales, reflejan cierta incertidumbre en relación a la economía en su conjunto y la marcha de los negocios en los meses próximos, lo que puede incidir a la hora de tomar decisiones, entre ellas, el incremento de las plantillas.

Respecto de las variables consideradas a la hora de estudiar la población ocupada, el subempleo se ubica en 7,3% y el no registro en 26,3%. El 71,1% de la población que tiene empleo declara no tener ninguna restricción.

Si bien estas cifras han venido mejorando en los últimos años, el ritmo ha sido lento en comparación con la mejora del empleo y la reducción del desempleo. Asimismo, más allá de la volatilidad que la tasa de empleo pueda presentar en la estimación mensual, las apreciaciones oficiales apuntan a que durante este año se mantenga la tendencia al alza y se generen entre 25.000 y 30.000 nuevos puestos de trabajo.

## Salarios

La evolución de los salarios en el primer bimestre del año muestra un alza de 5,09%, fruto de los ajustes del mes de enero, correspondientes a los distintos convenios colectivos (en el sector público y privado) y al importante aumento del Salario Mínimo Nacional que creció 20%.



Cabe recordar que 2011 cerró con un alza de 4% en promedio de los salarios reales, configurando el séptimo año consecutivo de mejora en el poder adquisitivo de los trabajadores.

Los tres sectores con mayores niveles de incremento del salario real en el primer bimestre del año son comercio, restaurantes y hoteles e inmobiliarias, con 6,2%, 7,3% y 7,1% respectivamente. Se debe tener en cuenta que estas tres ramas en forma conjunta, representan aproximadamente un cuarto del total de la población ocupada en el país.

En el segundo semestre del año se retomará la negociación colectiva, especialmente en aquellos sectores en los que en junio se cumple el último ajuste previsto en los convenios vigentes. Para este período, que tendrá mayor impulso en 2012, los lineamientos del Poder Ejecutivo apuntan a introducir el concepto de productividad en la negociación.

***Agradecemos a la Empresa KPMG, por compartir con nosotros este material***



# La vida me enseñó a reconocer a los verdaderos héroes.



Aprendí que héroes son quienes se arriesgan a ser lo que sueñan.

Que fuertes son los que levantan edificios con las manos y quienes trabajan lejos de su familia.

Que valientes son quienes toman decisiones y quienes salen a construir el país cada mañana.

Que indispensables son quienes enseñan, producen, crean y curan.

Hoy sé que héroes son quienes dedican su vida a trabajar por quienes aman.

**Y estoy convencido de que merecen lo mejor.**

Óscar Washington Tabárez.

**Tu mejor jubilación**

[www.republicafap.com.uy](http://www.republicafap.com.uy) - 0800 2888



## Red Social de Riesgos Psicosociales y Discriminación Laboral

Entrevista a la Lic. Silvana  
Giachero integrante de  
ACAMLU, Asociación Contra  
el Acoso Moral Laboral en  
Uruguay

**PREGUNTA:** En primer lugar nos gustaría agradecerle el que haya aceptado participar en esta entrevista. Habrá podido comprobar usted misma que en la red social sobre riesgos psicosociales y discriminación laboral, Uruguay está teniendo una presencia muy activa y han sido numerosos los nuevos miembros procedentes de su país en los últimos meses. Según su opinión, ¿Cuál es la sensibilidad existente en Uruguay en relación con los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo?, ¿existe conciencia social del problema o se minimiza?

**RESPUESTA:** Hola a todos, soy yo la agradecida por darme esta posibilidad y por participar en su red, es un honor para mí. Contestando a su pregunta, en el Uruguay recién se comienza a hablar de riesgos psicosociales y entre ellos de acoso moral laboral. No hay una legislación al respecto que ampare a los trabajadores y el Banco de Seguros del Estado no reconoce a los riesgos psicosociales como enfermedades profesionales, por lo cual hay un gran vacío en este tema y un enorme desconocimiento por parte de jueces, abogados y profesionales de la salud mental y física. Y peor aún, en las empresas no existen prácticamente políticas de RR.HH y de seguridad laboral que miren por los trabajadores en este aspecto. Por lo cual no hay una conciencia y cuando uno habla del tema se minimiza.

**PREGUNTA:** ¿Existe alguna cifra oficial sobre prevalencia del mobbing en Uruguay?

**RESPUESTA:** No hay cifras oficiales, el gobierno está muy reticente a publicar las mismas y se tiende a cerrar los ojos para no ver lo que está pasando. Conozco unas encuestas que se realizaron en el 2008 en los diversos entes del Estado, por parte de las Naciones Unidas de Brasil, en el marco de un proyecto de disminución de consumo de drogas legales e ilegales en los funcionarios del Estado, las cuales arrojaron un resultado de que más de un 50% de los funcionarios Públicos de Uruguay están siendo víctimas de mobbing. Estas encuestas no han sido publicadas por el Estado, si bien yo si lo hice en diversos medios de prensa nacionales. Además, el área de salud ocupacional de la facultad de medicina que desde el 2005 viene realizando

evaluaciones gratuitas a cualquier persona que desee un informe técnico, tampoco ha manifestado tener datos. No obstante, en mi opinión, todo apunta a que las denuncias van en aumento día a día, dado que estamos hablando más del tema y también hay más casos.

**PREGUNTA:** El mobbing comenzó a ser estudiado en los años ochenta en los países del norte de Europa y no fue hasta hace apenas diez años cuando comenzó a ser estudiado en España. Más recientemente, se comienza a hablar en el contexto latinoamericano de este tipo de problema, ¿cuál es la percepción del mobbing en Uruguay?, ¿se aborda en los medios de comunicación?.

**RESPUESTA:** Acá en Uruguay se comenzó a hablar del tema en el 2006, a raíz de una multiplicidad de casos graves que se dieron en el Estado, entre ellos el mío y el del profesor José Cano, el cual voy a exponer en el Congreso Internacional que se realizará en Buenos Aires (Argentina) en el 2012.

Los medios de prensa se han resistido bastante a comunicar del tema, por suerte desde el 2006 se me ha entrevistado en el canal 4 que se emite a todo el país, dedicándole una vez al año por lo menos mediante un informe sobre lo que es el acoso moral y las consecuencias que conlleva. También el diario “El País” (Uruguay) es el que más ha publicado denuncias de casos y notas realizadas al equipo de abogados de ACAMLU y a mí misma. Cada vez se habla más del tema y nos solicitan en diversos departamentos del interior para dar charlas y capacitar, por eso nuestra página ACAMLU tiene como finalidad principal el informar tanto a afectados como interesados en la materia, ya que el mobbing en nuestra sociedad genera mucho miedo, la gente aguanta y pocos consultan por el temor a una persecución mayor y a la pérdida del trabajo, así que dejan que este flagelo crezca en el silencio. Hace poco di una conferencia en un foro de capital humano en donde el auditorio era todo personal de RR.HH de diversas empresas del Estado y privadas, y me preocupé al tomar conciencia de la ignorancia que hay al respecto, principalmente en RR.HH que son quienes más deben estar al tanto para prevenir, prohibir y sancionar esta violencia.

**PREGUNTA:** Usted colabora en ACAMLU, ¿puede resumirnos la trayectoria de dicha asociación y los servicios y posibilidades que ofrece a los trabajadores acosados en Uruguay?

**RESPUESTA:** ACAMLU fue un sueño que imagine en el año 2006 cuando comencé a estudiar e investigar sobre el mobbing. Me di cuenta que la mejor manera de llegar a todos era hablando y hablando, haciendo circular la información por diversos medios. Luego los abogados que estaban en mi caso se comenzaron a capacitar en el tema y allí iniciamos el funcionamiento de un equipo primario de asesoramiento y atención. Pero fuimos viendo que muchos no podían acceder a ambos por el deterioro económico por lo cual tenemos un arancel más bajo e incluso atendemos gratis. Ello nos obliga a involucrar a personas que atendíamos en el proyecto e incentivar el diseño de una página Web con toda la información posible y conjuntamente con ello armar una ONG sin fines de lucro que financiara los gastos de las víctimas. Al inicio se llamo ACAMU pero luego por varios inconvenientes que hubo en la interna tuvimos que abandonar por un tiempo este proyecto. Luego retomamos nuestra actividad y cambiamos el nombre por ACAMLU y hoy estamos en proceso de legalización de la ONG.

Actualmente el servicio que brindamos consiste en consultas con aranceles bajos, asesoramiento gratuito, aplicación de técnicas de diagnóstico con informe, intervención en empresas, publicaciones y conferencias.

Nuestro proyecto una vez que se legalice la ONG es armar grupos de víctimas de acoso, realizar talleres, tener un referente en cada departamento del Uruguay y atención gratuita.

**PREGUNTA:** ¿Atienden trabajadores expuestos a otros riesgos psicosociales como el burnout o únicamente están especializados en mobbing?

**RESPUESTA:** Por ahora recién estamos focalizados en mobbing, la idea es extenderlo en un futuro.

**PREGUNTA:** ¿Qué características psicológicas describen al acosador laboral?

**RESPUESTA:** Acá en Uruguay tenemos dos tipos de hostigadores, los perversos narcisistas que por

su habilidad y el deterioro de las empresas están en cargos de poder y despliegan toda su ira y envidia cuando se sienten en peligro por parte de alguien de su equipo. Son personas hábiles para manipular, con un discurso ambiguo, que se manejan de forma diferente con su víctima y con su superior, el cual se encuentra totalmente seducido por el hostigador. Este tipo de perverso suele encontrar muchos aliados en su equipo y crean un ambiente de psicoterror enfermante. No tienen sentimientos de culpa alguna y presentan muchas ansias de crecer a cualquier costo para alimentar su narcisismo y contrarrestar su fragilidad interna. Los perversos narcisistas son los peores, porque logran resultados y es difícil dejar en evidencia su falta de valores y los daños que causan en las personas y la empresa. Por otro lado tenemos a los paranoicos que ven ataques donde no los hay y atacan a la gente en forma despiadada por su temor e inseguridad, ya lo que se les suma su carácter fuerte y también su ausencia de moral.



**PREGUNTA:** ¿Qué puede hacer un trabajador uruguayo que se sienta acosado en su trabajo?, ¿qué le recomendaría según su experiencia?

**RESPUESTA:** Aún hoy se puede hacer poco, si bien gracias al hecho de salir a la prensa y generar presión se logró que hoy el Ministerio de Trabajo (MTSS) haya formado una oficina que atiende las

denuncias de estos casos y exista un equipo de abogados e inspectores capacitados en el tema para que intervengan y realicen una inspección. Pero esta actuación es en lo privado; en lo público el funcionario está mucho más desprotegido, sólo con la denuncia se hace un pedido al ente del Estado de investigación administrativa que el MTSS monitorea para que no se pierdan expedientes o pruebas o queden guardados en un cajón. Los funcionarios públicos son hoy los más indefensos por varios factores: su inamovilidad que hace que sean tan hostigados al punto de hacerles caer en trampas que luego puedan justificar su destitución, se pasan años yendo de un puesto al otro de trabajo, se los deja sin tareas ninguna hasta que se enferman a tal punto que no pueden regresar más.

Hace poco el MTSS comenzó a capacitar a más inspectores de trabajo porque no dan abasto con las denuncias y se publicó que desde ahora se va a sancionar a las empresas con jornales cuando se compruebe que hay acoso moral en ellas.

Si no hemos logrado que salga una ley específica, pues ha habido varios intentos desde diferentes políticos, que han quedado en el olvido por falta de respuesta, pareciera que hay temor a legislar. ¡Pero vamos a seguir insistiendo!

Las personas que sufren esta violencia, primero deben de tener claro que no son culpables ni merecedores de esta agresión, luego buscar asesoramiento en profesionales que estén capacitados en el tema y si lo han vivido en carne propia mejor, porque así se logra una mayor empatía y entendimiento de la víctima que ya desde la primera escucha les genera alivio. No dudar nunca de lo que les está pasando ni querer entender porque les hacen eso, ya que esto los agota más. Llevar un diario de cada cosa que les está pasando para no temer olvidarse de los hechos y quedarse tranquilo de que todo está ahí en papel para generar alivio psíquico. Ver esto como un juego de ajedrez y pensar juntos con el profesional en psicología que los asiste que y cuando mover una pieza, ser estrategas. En un principio antes de hacer cualquier denuncia hay que fortalecerse, generar pruebas tangibles (mail, fotos, grabaciones), nunca exponerse a solas con el hostigador. Una vez que estén fortalecidos queda a criterio de cada persona

# Notas de interés

si hace denuncia o no. Hoy en Uruguay ya llevamos algunos casos ganados de acoso moral que están sirviendo como antecedentes para nuevos casos y esto es muy valioso.

La persona que es víctima no debe preocuparse de que lo entiendan sus seres allegados, ya que esto es bastante difícil, por eso la importancia de acudir a quien sabe del tema. Por otro lado hay que tener mucho cuidado cuando se asiste a psiquiatras que desconocen o a médicos, porque los mensajes que pueden dar estos profesionales pueden llegar a ser lapidantes y generar un sufrimiento mayor.

Hay que informarse bien y no dudar en consultar y si se equivoca de profesional insistir, porque no se es culpable ni merecedor de esta violencia, que yo la comparo con una gotita de agua que cae todos los días en nuestra psiquis erosionándola y debilitándola a tal punto que el daño se convierte en irreversible.

Hace poco la UNESCO publicó una encuesta en la que se señala que en los países de Latinoamérica hay un 50% de violencia en las escuelas, cifra realmente alarmante y de las más altas en el mundo. Pero lo que es aún peor para los uruguayos... en Uruguay las cifras son de un 30%! Queda mucho trabajo por hacer.

Recuerden que el mobbing es un atentado contra los Derechos Humanos, es un acto inmoral y no ético, del que todos somos responsables, hay que hacer visible este flagelo y para ello tenemos que ponerlo en palabras, como la forma de dejarlo en evidencia e ir debilitándolo.

**PREGUNTA:** Usted cuenta con una larga experiencia tratando a víctimas de acoso laboral, ¿cuál es el daño que sufre el trabajador acosado?, ¿es recuperable?

**RESPUESTA:** El daño comienza a manifestarse visiblemente primero a nivel físico: dolor en las articulaciones, contracturas, dolor de cabeza, taquicardia, presión arterial, alergias de piel. Luego estos síntomas físicos se van agudizando y van apareciendo otros más graves que terminan siendo irreversibles, como diabetes, hipo o hipertiroidismo, presión arterial alta, rosácea, soleases, entre otros. Por lo cual cuando estas personas van al médico

este se encuentra frente a un cuadro de múltiples síntomas difusos que confunden no dando claridad en el diagnóstico. Cuando el hostigamiento al que se ve sometido es muy violento o dura mucho tiempo la persona se ve afectada seriamente en su capacidad de atención y concentración así como su memoria, en forma irreversible. Mis pacientes suelen decir “ya no soy el mismo”, expresando este sentimiento con mucho dolor y desasosiego. También he visto que las personas que antes de ser hostigadas presentaban algún síntoma físico como dificultades en la visión o auditivas, o dislexia, al sufrir acoso moral se agravaron seriamente sin recuperación posterior.

En lo que respecta a los síntomas emocionales, en un inicio hay ansiedad, desconcierto, miedo, un estado de permanente alerta, una sensación de no saber qué está pasando ni por qué. La duda invade, los pensamientos van para atrás y para adelante, se pregunta qué hice yo, se culpa a si mismo y se auto mortifica. Esto va generando un desgaste emocional, agotamiento que se comienza a expresar en el cuerpo. La persona comienza a presentar trastornos del sueño, de la alimentación, crisis de angustia y de pánico (principalmente antes de ir al trabajo), se puede disparar una paranoia, una depresión reactiva que se vuelve crónica, con ideas suicidas incluso con intentos de suicidio. También he visto que se disparan las psicosis maniaco depresivos. Un severo daño a la autoestima con importante deterioro de la imagen de sí mismo principalmente en sus capacidades como trabajador. La posibilidad de recuperación va a depender de los recursos internos de la persona, de cuánto tiempo ha estado sometida a esa violencia, cuan severa es la misma, el apoyo que tenga de su entorno, en que momento consulta y como se trabaje con el terapeuta. Pero si hay muchos síntomas que son irreversibles y se instalan como crónicos, tanto emocionales como físicos.

**PREGUNTA:** ¿Son más propensos a sufrir este tipo de problemas los grupos minoritarios, los inmigrantes, los minusválidos?, ¿y las mujeres?, ¿existen connotaciones machistas cuando son acosadas o discriminadas en el lugar de trabajo?

**RESPUESTA:** Es tal cual, son un foco de ataque, yo

aún estoy investigando que dispara en el hostigador y en quienes se suman a ello, tengo mi hipótesis al respecto, pero en general creo que por un lado es el miedo que despierta lo diferente y por otro lado especialmente en el acosador que ve en él una amenaza, por eso el ataque.

Nuestra sociedad es machista y estas diferencias de género están tan naturalizadas que allí se esconde la violencia y crece en su invisibilidad. La mujer de por sí por la cultura, tiene baja autoestima, por naturaleza, por ser madre, es culposa y además tenemos esa tendencia a tapar las cosas a dejarlas adentro, a decir ya va a pasar, ya va a cambiar y termina tolerando lo intolerable, y cuando se anima a decir basta ya se encuentra muy dañada.

Lo que he visto que se da mucho es que la mujer primero es víctima de acoso sexual y una vez que rechaza este ataque la misma persona comienza a hostigarla psicológicamente. Ahora el acoso sexual tiene acá una ley que protege a la mujer y es más visible explícito, la mujer se anima lo denuncia pero enseguida se la estigmatiza en el trabajo y se la empieza a hostigar. Se queda así atrapada en un círculo sin salida y a un alto costo, solo por el hecho de ser mujer y negarse a tener relación con un hombre. La verdad que a veces me asombra lo primitivos que aún somos.

**PREGUNTA:** Uruguay aún carece de normativa legal que aborde el problema del acoso laboral. A nivel internacional se están desarrollando principalmente dos tipos de textos legales, unos más dirigidos a prevenir el problema y sancionar a quienes no lo prevengan tal y como se estipule y otros que penalizan la conducta del acosador. En su opinión y conociendo el entorno sociocultural de Uruguay, ¿cuál de las dos vías le parece más interesante a desarrollar?

**RESPUESTA:** En principio me parecen apropiadas las dos, pero dado como hoy están las cosas y la ignorancia que aún hay sobre el tema y la gravedad con que se está dando con total impunidad y a veces hasta apoyo del gobierno por como se está dando este fenómeno dentro del propio Estado, habría que empezar con firmeza en penalizar al acosador y a la empresa, y casi simultáneamente comenzar



con estrategias de prevención y luego legalizar sanción a quien no prevenga. Pienso que la base de la prevención está en la información, pues la mayoría de las personas se dan cuenta lo que están padeciendo en el momento que leen sobre el tema o escuchan, por lo cual enseguida el tener un diagnóstico ya genera alivio y piden ayuda. Por lo tanto la prevención pasa mucho por la información y este es uno de los objetivos de ACAMLU.

**PREGUNTA:** ¿Qué percepción tiene del acoso sexual en el lugar de trabajo en su país?

**RESPUESTA:** Como le dije antes, tenemos una ley que salió a fines del 2010, a partir de la misma hubo una lluvia de denuncias, pero el efecto que tuvo en estos últimos meses es que ya no se escuchan casos de acoso sexual, de todas maneras sé que hay datos pero como es un tema delicado e íntimo no se publica, pero el acoso moral lo supera. Es una pena que el poder legislativo no sacara en conjunto con esta ley la de acoso moral.

En lo particular he tenido la suerte de atender pacientes mujeres que pudieron cortar el acoso sexual de raíz y a tiempo estando preparadas para posible persecución laboral y de esta manera tener las herramientas para también no quedar atrapadas en esa situación, lográndolo con éxito. Por eso repito que es muy importante detectar a tiempo el acoso y pedir ayuda, si está en los inicios se puede hacer mucho.

**PREGUNTA:** ¿Qué el parece la existencia de redes sociales en español como la presente en la que están representadas más de veinte nacionalidades como lugar de intercambio de experiencias?

**RESPUESTA:** ¡Es maravilloso! No sólo el hecho de que exista esta red y de la cantidad de países asociados, sino el ver la lucha de todos, el interés por ayudar y hacer por las personas, la humildad con lo que la gente con generosidad comparte sus conocimientos sin esperar nada a cambio. A mi en lo particular me emociona y me siento orgullosa de formar parte de esta red, que sin duda va a seguir creciendo generando un tejido de contención para las víctimas.

**PREGUNTA:** Por último, agradecerle nuevamente su participación. ¿Le gustaría añadir algo más?.

**RESPUESTA:** la agradecida soy y por la oportunidad de compartir mi experiencia y de contarles lo que está pasando en mi país y cómo vamos paso a paso con perseverancia, avanzando en este tema. También que estoy abierta a cualquier propuesta de intercambio con otros países y comprometida cien por ciento con la lucha por erradicar este flagelo de nuestra sociedad y del mundo.

¡Muchas gracias PRIDICAM! y un abrazo para todos.

fuelle: Comunidad Virtual de los países de habla española

Realizada por Carlos Sanz – Presidente PRIDICAM Cuaderno virtual de ENTREVISTAS



Silvana Giachero

Licenciada en Psicología,  
Psicóloga Social  
Especialista en RR.HH.

“Me recibí a los 21 años, paralelamente hacía psicología social en el centro de investigaciones CIFA y trabajaba como docente de filosofía en Secundaria.

Mis primeros años me desarrolle en la clínica como terapeuta de orientación psicoanalítica, e investigué diferentes teorías psicológicas y diversas formas de trabajar en intervención terapéutica.

De a poco la vida me fue llevando hacia el campo laboral donde me inicié realizando orientación vocacional ocupacional, luego me fui involucrando en lo organizacional y casi simultáneamente a mis post grado en RR.HH., me tocó pasar por una experiencia de mobbing que sufrí durante 2 años y de la cual aprendí en carne propia lo que se siente y padece. Me sirvió mucho mi profesión y el haber estado en ese momento en psicoterapia, para poder sobrellevar ese dolor y aprender del tema. Capitalice esa experiencia comenzando a estudiar e investigar del tema, con un único sueño en mente: armar una asociación que informara, orientara y atendiera en forma gratuita a todas aquellas personas que sufren acoso moral en el trabajo.

Luego de algunos años, junto con un grupo de abogados y pacientes iniciamos este proyecto, y hoy existe ACAMLU, no ha sido fácil, aún estamos en formación, pero esperamos que para el 2012 contemos con la aprobación legal para poder entrar a contar con fondos económicos para solventar los gastos de los que consultan.”

## **COMPORAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO**

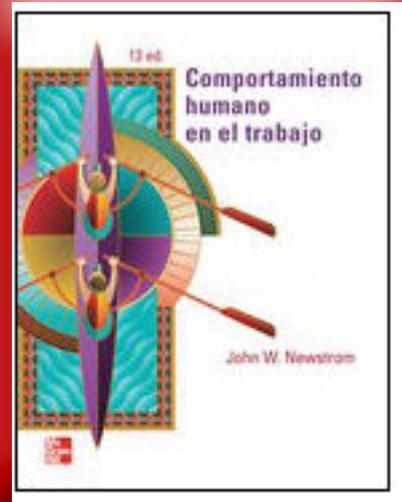
**Autor:** John W. Newstrom

**Edición:** 13

**Año:** 2011

**Precio:** 819

**Editorial:** Mc.Graw Hill



La decimotercera edición de Comportamiento humano en el trabajo combina las mejores y más recientes teorías acerca del comportamiento organizacional y ayuda a comprender mejor a las personas en el trabajo en situaciones diversas. El libro tiene el propósito de fomentar y promover el desarrollo de cuatro procesos de pensamiento diferentes, pero complementarios: elementos de juicio, análisis causal, pensamiento crítico y reflexión.

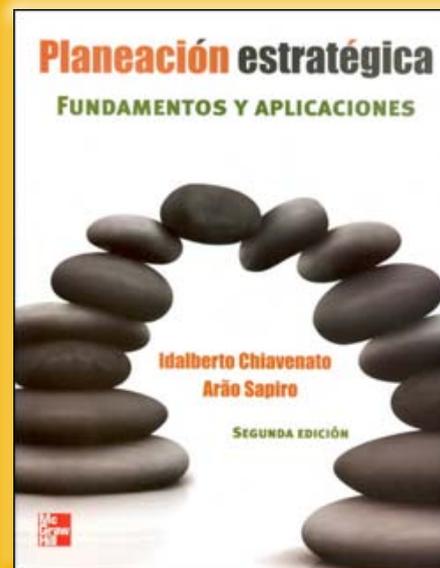
### **Características de esta edición:**

- Presentación actualizada de los cinco modelos comúnmente aceptados de comportamiento organizacional, que establece el marco integrador para todo el libro.
- Una estructura de 16 capítulos que hace hincapié en los aspectos de mayor importancia en las organizaciones actuales: motivación, liderazgo, conflicto, poder, grupos, y equipos, y la naturaleza del cambio y sus efectos.
- Un extenso capítulo acerca de teorías de motivación y otro sobre la aplicación de estas teorías a los sistemas de estímulos de las organizaciones.
- Un ejercicio distintivo dentro de cada capítulo, titulado "Conexión causal", que motiva a los estudiantes a identificar los probables efectos positivos y negativos de una amplia variedad de conceptos del comportamiento.

## **PLANEACION ESTRATEGICA**

### **Fundamentos y aplicaciones**

La planeación estratégica es el proceso por el cual se trazan las directrices para definir los planes de acción que le generarán ventajas competitivas y sustentabilidad a largo plazo a la organización. Se basa en identificar los recursos potenciales, alinear las competencias, reconocer las fortalezas y debilidades y establecer el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados. Sin embargo, ésta solo llegará a su máxima eficacia cuando todas las personas que la componen, como conjunto permanente y orquestado, la acepten, la entiendan y la apliquen.



**Autores:**  
*Chiavenato - Sapiro*  
**Edición:** 2  
**Año:** 2011  
**Precio:** 628  
**Editorial:** Mc.Graw Hill

Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones presenta todas las etapas del proceso de la planeación estratégica hasta el resultado final, y sirve como manual para

elaborar el plan estratégico de organizaciones con o sin fines de lucro, compañías públicas o privadas, empresas pequeñas, medianas o grandes y negocios familiares o de emprendedores, sea cual fuere su objeto o tamaño.